

# Opskriften på toplederens succes

Mere end 20 succesrige topledere giver i aktuel bog deres bud på vejen til vækst og flotte resultater i respekt for virksomhedens kerneværdier

AF SUSANNE THOLSTRUP

**T**opchefen skal have et mål – så er det nemmere at score. Og målet skal være at skabe værdi til aktionærerne på lang sigt. Midlet er at holde fast i og værne om det værdimæssige arvesølv.

Det konkluderer forfatterne til bogen *Adm. dir./CEO – toplederens guide til toppræstationer* af Niels Holger Poulsen og Mark Thomas, Partnere i konsulentfirmaet PA Consulting Group.

Bogen er en samlet fremstilling af, hvad PA selv synes, der skal ligge til grund for god ledelse garanteret med interview eller citater fra mere end 20 danske og udenlandske succesrige topledere, blandt andre Eric Rylberg, der i bogen beskriver sin rolle som topchef således:

»Jeg er jo bare en forvalter af ISS. For snart seks år siden overtog jeg en stor og god gård, og det er min opgave at gøre mit bedste for, at den er endnu større og bedre, når jeg engang afleverer nøglerne til den næste forvalter«.

## Som stafetløb

Codans snart tidligere topchef Jens Erik Christensen taler om en stafet, som han snart skal aflevere, mens adm. direktør Steen Riisgaard siger:

»Som leder af Novozymes skal vi naturligvis skabe resultater, også på kort sigt, men det må aldrig være noget, som erstatter det lange seje træk med at sikre, at virksomheden udvikler sig i overensstemmelse med værdierne«.

Ifølge forfatterne er der ikke en enkelt ledelsesstil eller et bestemt sæt af handlinger, som med sikkerhed fører til succes. Og der er ingen adm. direktører, der besidder alle de kompetencer, der kræves for at få succes som topleder.

»Men i alle forskellighederne er der en rød tråd, der hedder langsigtet aktionærværdi, hvor man betaler pengene tilbage til sine aktionærer inklusive kapitalomkostningerne. Det er dét, den adm. direktør bliver målt på, og lykkes det for ham, er



FOTO: STEFAN KAI NIELSEN / EKKO



FOTO: SØREN WESSELTOFT



FOTO: HENRIK FRIEDLÆR



FOTO: MAGNUS MØLLER

Stine Bosse, TrygVesta, Steen Riisgaard, Novozymes, Alfred Josefsen, Irma, og Eric Rylberg fra ISS er blandt flere andre danske topledere eksponenter i en ny bog – eller rettere guide for topledere til endnu bedre præstationer.

der kan sættes i banken, er udgangspunktet for din ledelsesindsats de grundlæggende værdier i virksomheden,« konkluderer Niels Holger Poulsen.

## Detaljerne må ikke skygge

Det tredje fællestræk for de bedste ledere beskriver han som overblik, herunder modet til ikke lade detaljen skygge for helheden. Irmas succeddirektør Alfred Josefsen beskriver det således i bogen:

»Jeg er ikke til alle de smarte beregninger og tal i det hele taget. Det er der andre end mig, der er meget bedre til, og det har jeg dyb respekt for. Det langsigtede kommer ikke frem i en kvartalsrapport. Der skal helt andre ting til. Min opgave er at gå i spidsen og være med til at sætte de langsigtede mål for en vedvarende succes og i det hele taget at gøre en forskel. Det må ikke være penge, der styrer det hele. Så har man det kortsigtede fokus, og dermed taber man som virksomhed«.

Også Stine Bosse, TrygVesta, lægger i bogen vægt på evnen til at magte det lange seje træk uden at miste overblikket.

»Det er ikke nok kun at fokusere på bundlinjen eller kunderne. Jeg bekymrer mig i lige så høj grad om medarbejdernes kompetencer og deres glæde ved at arbejde for TrygVesta,« udtaler hun i bogen.

susanne.tholstrup@borsen.dk

»Adm.dir./CEO – toplederens guide til toppræstationer« skrevet af Niels Holger Poulsen og Mark Thomas fra PA Consulting. Forord af Bendt Bendtsen. Udkom den 16. august på Børsens Forlag.

Følgende danske adm. direktører har medvirket til bogen: Alfred Josefsen, Irma; Allan Søgaard Larsen, Falck; Eric Rylberg, ISS; Henning Dyremose, TDC; Jan Stig Andersen, BTX Group; Jens Erik Christensen, Jørgen Mads Clausen, Danfoss; Jørgen Vig Knudstorp, Lego; Lars Munch, JP/Politiken; Niels Boserup, Københavns Lufthavn; Steen Riisgaard, Novozymes; Steffen Kragh, Egmont; Stine Bosse, TrygVesta; og Vagn Sørensen, tidligere adm. direktør Austrian Airlines.

han succesfuld og kan sidde på top-posten i mange år,« siger Niels Holger Poulsen.

Han understreger, at uanset hvilken beslutning, toplederen skal træffe om strategi, til- eller frakøb, forretningsmodel etc., er det ultimative kriterium aktionærværdi på lang sigt.

»Det sikrer, at alle interessenter bliver tilgodeset, for man kan ikke generere værdi, hvis man ikke har tilfredse kunder og kan tiltrække de bedste medarbejdere,« tilføjer han.

## Optioner er ikke løsningen

Ifølge forfatterne bør evnen til at skabe aktionærværdi også lægges til grund for aflønningen af topcheferne, men ikke i form af aktieoptioner.

»Optioner er ikke at ønske, da de ikke nødvendigvis er garant for ledelsesmæssige beslutninger, der skaber værdi på lang sigt, men vi kan varmt anbefale, at adm. direktør har aktier i virksomheden, så han er i samme båd som aktionærerne,« siger Niels Holger Poulsen.

Et andet fællestræk for de succesrige topledere beskriver han som lederskab, herunder evnen til at kommunikere, begejstre og skabe tillid og den relative tryghed, der skal være i en organisation, der udvikler og forandrer sig.

»Toplederen skal være i stand til at formulere og kommunikere virksomhedens eksistensberettigelse – her er der lighedstegn mellem lederskab og evnen til at kommunikere,« siger han og henviser til den succesfulde topchef for Starbucks Howard Schultz. Han har bygget en milliard-

forretning op ved at etablere kaffeforretninger med sjæl. Han definerer dem som et sted for mennesker, hvor der også bliver serveret kaffe. Med en lidenskabelig tro på fællesskabet, sine medarbejdere og kaffefarmerne har han i perioden 1994-2004 opnået afkast pr. år på 34 pct.

## Arbejder for et bedre miljø

Steen Riisgaard fortæller også i bogen, at på Novozymes handler det ikke om at producere enzymer, men at arbejde hver dag for et bedre miljø. Og på toplederens årsmøde, VL-døgnet i januar, fortalte Jess Søderberg åbenhjertigt om, hvordan A.P. Møller-Mærsk uddanner sine medarbejdere i de kerneværdier, der er arvesølvet i Danmarks største virksomhed.

»Hvis toplederen vil skabe værdi,