

Sådan ville Mærsk lede Danmark A/S

Niels Lunde,
Moderniseringsstyrelsens
Ledelseskonference
30. november 2011

De næste 25 minutter

1. Indledning
2. Forstå din rolle som leder
3. Sådan gør de kommercielle topchefer
4. Konklusion

1. Indledning

Seminarerne på CBS

Bogen om 100 topchefer: Fokus på værktøjer

Private og statslige topchefer er forskellige, men måske har jeres udfordringer ligheder

2. Forstå din rolle som leder

Forstå din rolle som leder

"Tager du ansvar? Eller skyder du skylden på nogle eksterne faktorer som valuta eller finanskrisen eller dårligt vejr? Hvis det er din bedste forklaring på hvordan din virksomhed klarer sig, hvad fanden laver du så i dit job?"

- Jørgen Vig Knudstorp, LEGO

Forstå din rolle som leder

Case: Michael Pram Rasmussen, A. P. Møller – Mærsk

Perspektiver:

Vær ærlig over for jer selv og over for alle andre (Jack Welch)

I er ikke oppe imod den økonomiske krise...

(= det er hårdt lige nu, men det er væk om 2-3 år)

I er oppe imod den globale udfordring...

(= det går ikke over, det er en ny virkelighed)

Tro ikke at den nye regering gør hverdagen lettere

Hvis du synes vilkårene er urimelige, så lad en anden leder komme til.

3. Sådan gør de kommercielle topchefer

Disclaimer

Jeg ved det godt: De kommercielle topchefer
lever i en anden verden end jer

Topchefernes værktøjer er primitive,

Ledelse er enkelt, men ikke nemt.

1. Kundefokus

"Børn: Det er det, det drejer sig om for os.
Børn og børns udvikling. Og det skal
gennemsyre alt, hvad vi gør"

- Kjeld Kirk Kristiansen, LEGO

1. Kundefokus

Case: Kjeld Kirk Kristiansen, LEGO

Case: Nils Smedegaard Andersen, Carlsberg

- kunden, ikke produktet

Perspektiver:

Har I fokus på borgeren? Eller på alt muligt andet samtidig
(jer selv, folketinget, regeringen, fagforeningerne,
arbejdsgiverne?)

Og endnu mere krævende:

- har jeres organisation fokus på borgeren?

2. Forstå kerneforretningen

”We shall not cease from exploration
And the end of all our exploring
Will be to arrive where we started
And know the place for the first time”
- digteren T. S. Elliot.

2. Forstå kerneforretningen

Case: Jørgen Vig Knudstorp, LEGO

Fra forvirret ledelse til fokuseret ledelse:

- Hvorfor er LEGO unik?
- Hvad ville der stå i LEGOs nekrolog?

Case: Niels Bjørn Christiansen, Danfoss

Danfoss 2008: Krise. Danfoss 2010: Vækst

Forstå værdiskabelsen, væk med resten

Perspektiver:

Hvad er vigtigst for borgeren?

Benchmark, prioriter, vælg fra.

3. Sæt det rigtige hold

”Det optimale sæt af kompetencer er et dynamisk kriterium der skifter efterhånden som virksomheden vokser og forandrer sig. Derfor må bestyrelsen ændre sig og bestyrelsens medlemmer må udskiftes løbende”.

- Ole Andersen, formand for ISS og B&O

3. Sæt det rigtige hold

Case: Jørgen Buhl Rasmussen, Carlsberg
Fra bryggeri til mærkevarevirksomhed

Case: Vagn Sørensen, TDC
Fra indadvendt effektivisering til udadvendt kundefokus

Perspektiver:

Både mål og krav ændrer sig hurtigt,
Slut med at være konfliktsky
Ikke en HR-opgave, men en tung ledelsesopgave
Opgaven slutter aldrig.

4. Husk at eksekvere

"Det er vigtigt med en god eksekvering.
Hellere en god eksekvering af en halvdårlig
strategi end omvendt."

- Jørgen Huno Rasmussen i FLSmidth

4. Husk at eksekvere

Case: Jørgen Huno Rasmussen, FLSmidth

Case: Kapitalfondene, især EQT og Nordic Capital

Perspektiver:

Eksekvering er den mest undervurderede disciplin i ledelse – kræver en særlig kultur

Mere fokus på resultat, mindre fokus på proces.

5. Gør det enkelt

"Gør tingene enkle. Jagt hele tiden mulighederne for at simplificere"

- Henrik Poulsen, TDC

5. Gør det enkelt

Case: Henrik Poulsen, TDC

Perspektiver:

Store virksomheder er komplekse, men du skal skabe en gennemsigtig organisation

Hvor kommer bureaukratiet fra? Udefra eller indefra?

Værdi skabes lokalt, ikke centralt

En virksomhed dør ikke af sult, en virksomhed dør af forstoppelse.

4. Konklusion

Indrømmet: En dansk stat og en global koncern kan ikke sammenlignes...

...men det kan den ledelsesmæssige udfordring.

Tak