

# Farvel stjernestatus

EVA ANDERSEN  
eva.andersen@jp.dk

Jø mere profileret topchefen er, jo mere sårbar bliver virksomheden, når han viser svaghedstegn.

Selv en stjerne som Peter Straarup kan lynhurtigt slukkes, vurderer direktør Keld Jensen fra rådgivningsfirmaet Marketwatch Management.

Keld Jensen er forfatter til flere bøger om den moderne topchefs rolle som kommunikator, og selv om karisma er afgørende for at få succes, er karisma ikke alt.

»Problematikken med den hypede topleder – ham, som har nærmest ikon-status – er meget central lige nu. En person som Peter Straarup har hidtil formået at leve op til sit ry, men fordi han er blevet så kraftigt profileret som finansverdenens førstemand, så falder han ekstra hårdt nu, når det viser sig, at hele det succesbillede som er sat op, måske ikke er så succesrigt, som man forestillede sig. Det er risikoen som topleder. Man ved, at medierne bygger stjernerne op, og medierne fælder dem også igen, når der er lejlighed til det.«

En række uheldige sager har givet alvorlige knubs til Danske Bank og sat gang i spekulationer om, hvorvidt Peter Straarup er en færdig mand. Den højt profilerede bankchef er kendt for sin – i manges øjne – arrogante lederstil, men den stil giver bagslag i øjeblikket, for man kan kun tillade sig at være arrogant, hvis man samtidig er ufejlbarlig, mener Keld Jensen. Og det har Straarup på det seneste bevist, han ikke er.

»Det urørlige beror på hans egen afvisning af ridser i lakken og af at have begået fejl. Kun hvis han selv stiller sig frem og udstiller tidligere fejl og erkender, at der er behov for forandring – og eventuelt vælger at træde tilbage for at give plads til en ny – vil han kunne redde sit eftermægle.«

Det samme gælder, hvis Straarup skal gøre comeback som den stærke leder, der tilhører eliten. Man skal turde indrømme sine fejl, for det gør stærk. End ikke blandt topledere findes de perfekte mennesker. Det vigtigste er, at man fremstår ærlig.

## Selve identiteten

»Virksomhederne har behov for stærkt profilerede ledere, men samtidig stiller det helt ekstraordinære krav til de mennesker. Der er en fokusering på toplederen i dag, som er helt anderledes end for 10-15 år siden. For 15 år siden var der kun 1.000 til 1.500 fuldtids-erhvervsjournalister i Europa, som dækkede erhvervslivets top. I dag er antallet mangedoblet, medierapporteringen er meget mere intens og overvågningen større end nogensinde. Det giver selvfølgelig en mulighed for toplederen for at blive profileret – og det er vigtigt for en virksomhed at have en klart profileret leder. Men det betyder også, at han skal have en ekstra stor

**LEDELSE** Karisma er ikke nok, hvis topchefen skal overleve personlig kritik. Arrogance kan give bagslag.

troværdighed og hele tiden være i stand til at skabe respekt omkring virksomheden.«

Det er farligt, når en enkelt mand er virksomhedens identitet på linje med logoet, mener Keld Jensen.

Han kan blive syg – som Steve Jobs fra Apple. Apple-aktien har taget nogle gevaldige dyk i takt med spekulationer om, hvor alvorligt det står til med Jobs' helbred.

Han kan begå fejl, og med et er han ikke længere perfekt. Men værst er det, hvis topchefen bliver taget i at have handlet umoralsk.

»Er der skeletter i skabet, eller age-

rer toplederen forretningsmæssigt ikke helt korrekt, får det konsekvenser. Roskilde Bank og den tidligere direktør Niels Valentin er et godt eksempel. Det er fint at have en højt profileret og magtfuld leder, men jo stærkere og mere karismatisk vedkommende er, jo mere er der behov for den stærke bestyrelse.«

Der kun en udvej, hvis man har begået fejl og vil redde sit ry.

»Regel nummer et i enhver kommunikationshåndbog er: Erkend fejlen. Jeg undrer mig dagligt over, at politikere i det her land ikke oftere indrømmer, når de har begået en fejl. Siger: Det er jeg ked af – det skal jeg

» Det, man egentlig vælger ud fra, er tilliden og troværdigheden omkring det produkt, man køber – og den tillid og troværdighed skal portrætteres igennem en person. Vi stoler ikke på virksomheder eller produkter.«

Keld Jensen direktør i Marketwatch

den ud af krisen igen. Rigtig mange aktiekurser har i den senere tid været for lave i forhold til virksomhedens reelle værdi. En organisation som FLS, uden at jeg skal gøre mig til aktieanalytiker eller tale FLS' sag, men FLS' aktiekurs har oplevet store fald lige som alle mulige andres, til trods for fyldte ordrebøger. Det samme gælder Novo. For nylig sagde Novotopchef Lars Rebie Sørensen, at man faktisk opjusterer og tror på, at det kommer til at gå endnu bedre. Der er jo ikke færre mennesker, der har sukkersyge, bare fordi der er finanskrisen, sagde han. Skal aktiekursen op igen – jamen så er det en topchef fra FLS eller en topchef fra Novo Nordisk, der skal ud og tale den op igen og sige: Hør her, det vi kommer til at gøre er...

Vestas er et godt eksempel på, hvor meget tilliden til topchefens person betyder. Da Ditlev Engel tiltrådte, talte han aktien op solo. Det var ham, man havde tillid til. Man troede på, at han var retningsmanden for Vestas. Så aktien steg kraftigt på baggrund af, at han kom ind, fordi man havde tillid til ham. Det tror jeg i øvrigt, man stadig har, for han har ikke rigtig haft nogen lig i lasten, og han rensede ud med det samme. Desuden hældte han sine beslutninger ud i medierne. Derfor tror jeg, folk opfatter ham som meget åben og ærlig.«

## Tavshed tolkes

Hvad angår Straarup, ville det klæde ham at være endnu mere direkte omkring bankens fejlpositioneringer, og det sidste, han bør gøre lige nu, er at tie. Tavshed kan tolkes som arrogance.

Han har allerede været ude og løfte en flig og sige: Måske var vores disposition omkring købet af de irske banker ikke fornuftigt på det tidspunkt, men det var en meget diplomatisk formulering. Jeg kunne godt have tænkt mig, at han gik ud og sagde det endnu mere tydeligt, hvis han i øvrigt mener det: Mit indblik af de irske banker var nok uklogt.

Hvis han brugte en mere direkte formulering, ville folk sige: Okay, nu er han sit ansvar voksent.«

Keld Jensen har følgende generelle råd til toplederen, som har fejlet:

»Gå ud og tal til folk. Tal med en journalist og udtal dig i en eksklusiv artikel. Man må hellere på forhånd udbasunere de fejl, der måtte være begået end lade andre finde dem. Hver dag, når vi åbner avisen, er der en ny virksomhed, som er involveret i en korruptionsskandale eller har gjort noget forkert. Den almindelige borger har mindre tillid til erhvervslivet i dag end for seks måneder siden. Det er toplederen, der skal genskabe troværdigheden, og det kan han kun, hvis han er en ærlig kommunikator. Det er ham, som forbrugere, kunder, aktionærer, virksomheder og samfund har tillid til, mere end de har til virksomheden. Mavefornemmelsen hos folk skal man ikke undervurdere. Kan jeg egentlig lide ham der – tror jeg på ham? Den mavefornemmelse er vigtig. Tror man på ham, når han siger, der kommer en vækst på 14 pct.?«



TEGNING: GERT GRAM