

UGENS PROFIL

HENRIK POULSEN

Et grundordentligt menneske

Dongs nye topchef fremhæves for sine evner til at opnå resultater – og for at gøre det på en anstændig måde.

STIG ANDERSEN

Den kommende Dong-koncernchef, Henrik Poulsen, kan umiddelbart minde om en lidt genert konfirmand. Men han opleves som en af landets mest succesfulde ledere og med de etiske bundbrædder i orden.

Han er ikke typen, der fører sig frem med store armbevægelser eller en her kommer jeg-attitude. Bla. derfor er der heller ikke det store kendskab i den brede offentlighed til Henrik Poulsen, der i dag er koncernchef i TDC, men folk, der har været tæt på ham, tegner en profil af et dygtigt menneske:

Fællestillidsmanden for TDC's driftsteknikere i København, Karsten Moritz Hansen, har denne karakteristik af Henrik Poulsen: »Han er et produkt af den pengemaskine, som TDC er bygget op som. Han er dygtig, og han opfylder sine forpligtelser over for aktionæerne. Men som lønmodtagere i TDC oplever vi en evig kamp«.

Legos koncernchef, Jørgen Vig Knudstorp, som har været chef for Henrik Poulsen, da han havde lederstillinger i Lego:

»Han er en af dansk erhvervslivs mest succesfulde ledere på topplan«, lyder det fra Jørgen Vig Knudstorp.

Og TDC's koncerndirektør med ansvar for People & Culture, Inger Ørum Kirk, kalder slet og ret sin nuværende chef »et grundordentligt menneske«.

TDC-fællestillidsmandens karakteristik af Henrik Poulsen som et produkt af den pengemaskine, som TDC er bygget op som, er ganske konkret. Inden Henrik Poulsen i 2008 kom til TDC, var han i to år bosiddende i London og ansat i kapitalfonden Kohlberg Kravis Roberts, som er en af de kapitalfonde, som de seneste år har ejet TDC.

Kapitalfondenes krav til Henrik Poulsen som TDC's topchef har været effektivisering og rationalisering. Hvilket vil sige fokus på bundlinjen og på besparelser, hvilket i praksis ikke mindst betyder fyringer. Det er da også blevet til omfattende fyringsrunder i Henrik Poulsons TDC-tid, hvilket naturligvis ikke har affødt udpræget respekt blandt tillidsfolkene i virksomheden.

»Da det i forbindelse med Henrik Poulsens udnævnelse til Dong-direktør blev fremhævet, at han har empati, var jeg da ved at falde ned af pinden«, siger fællestillidsmand Karsten Moritz Hansen. »Men i forhold til de kapitalfonde, som ejer TDC, udfører han sin opgave«.

Så sent som i januar i år sendte tillidsrepræsentanter i Dansk Metal et åbent brev til TDC-direktøren med overskriften 'Afskedigelser og outsourcing skaber frustration og vrede' – bl.a. med henvisning

til, at TDC planlægger outsourcing til Indien og andre lavtlønsområder.

Hvilket tillidsmændene ikke mener harmonerer med at være en samfundsansvarlig virksomhed.

Fyringer, nedskæring og rationaliseringsprocesser var også baner, Henrik Poulsen skulle tænke i, da han var ansat i Lego-koncernen, senest som medlem af koncernledelsen i de år, hvor Lego var i en truende og alvorlig krise.

Afgørende for Legos redning

I den proces, som Lego måtte igennem, fremhæves Henrik Poulsen af Jørgen Vig Knudstorp som en mester i at sætte struktur på problemerne og som en fremragende kommunikator, ikke mindst skriftligt.

»I de mest kritiske år på Lego var Henrik den, der kunne diagnosticere situationen, forklare den og gøre det krystal klart, hvordan man kom videre«, siger Jørgen Vig Knudstorp.

»Han var en af de helt store kræfter i at få Lego vendt rundt, da krisen var værst«.

Den kommende Dongchef fremhæves som en stærk analytiker, en evne, han efter sigende ikke bruger til at diktere sine medarbejdere, hvilke resultater de skal nå frem til, men til at inspirere og skabe engagement.

Tidligt i Lego-karrieren var Henrik Poulsen chef for Legos Schweiz-baserede salg- og marketingfunktion med ansvar for Europa og Asien, og han blev her hurtigt kendt for at tage sine medarbejdere med på en cykeltur til toppen af de schweiziske alper, hver gang teamet løb død i analyserne. Og det var helt op på toppen, hver gang.

»Han er virkelig i stand til at skabe fællesskab og gejst«, siger Jørgen Vig Knudstorp.

Sin ballast har Henrik Poulsen foruden fra Lego og kapitalfundsverdenen fra nogle år i konsulentverdenen i slutningen af 1990'erne, dels i konsulentvirksomheden Aarsø Nielsen & Partners i København og hos McKinsey & Co. i New York. I sine helt unge år efter cand.merc.-uddannelsen fra Handelshøjskolen i Aarhus var han con-



troller på Novo Nordisk. Et job, der dog kedede ham lidt, efter eget udsagn fordi det gik for godt.

I en alder af 44 år er Henrik Poulsen økonomisk uafhængig, efter at han i TDC

har stået i spidsen for salget af en større del af de aktier, som TDC's kapitalfondere har siddet på. Og i TDC siger han farvel til en samlet årsløn i omegnen af 13 millioner kroner og går 5 millioner kroner ned i løn med ansættelsen i det statsejede Dong.

Solide etiske bundbrædder

Det er ikke kun de faglige og ledelsesmæssige resultater, der får superlativerne frem om Henrik Poulsen og hans kometerkarriere.

»Han er et helstøbt, rummeligt og meget grundigt menneske, som sætter sig dybt ind i de ting, han har ansvar for. Og han er meget opmærksom på den måde, han agerer på i den verden, han er i«, siger koncerndirektør i TDC, Inger Ørum Kirk.

For People & Culture-direktøren er der ikke noget skisma mellem karakteristikken som 'grundordentlig' og så den kendsgerning, at Henrik Poulsen som TDC-direktør har stået bag fyringen af et stort antal TDC-medarbejdere. Hans holdning er, at også fyringer skal gøres på en ordentlig måde, og selv om alle, der fyrer folk, nok vil sige det samme, er der for Inger Ørum Kirk en forskel.

»Der er meget forskel på, hvordan man afskediger folk. Henrik tager personligt de konfrontationer, som skal til, såvel over for fagforeninger som enkeltpersoner. Og han har forståelse for, at det er mennesker, det drejer sig om«, siger hun.

Vi burde rejse en buste af Henrik Poulsen, fordi der i hans tid som direktør ikke har været faglige kriser i TDC

Fællestillidsmand Karsten Moritz Hansen

»Man kan ikke komme igennem en proces som den, Henrik Poulsen var med til at gennemføre i Lego med massefyringer og nedskæringer, uden at blive udfordret på den menneskelige dimension. Hans etiske bundbrædder er blevet testet, og de er solide«, siger Jørgen Vig Knudstorp.

At forlige sig med rationaliseringer og fyringsprocesser bliver aldrig tillidsmænds kop te. Men fællestillidsmand Karsten Moritz Hansen medgiver, at der er »lidt rigtigt« i snakken om »det grundordentlige menneske«.

»For sjov har vi i kredsen af tillidsmænd sagt, at vi burde rejse en buste af Henrik Poulsen, fordi der i hans tid som direktør ikke har været faglige kriser i TDC«, siger Karsten Moritz Hansen. »Jeg kan godt se, han er et ordentligt menneske, men han skal ikke have hele æren, for som lønmodtagere kan vi jo ikke bare sige, at vi ikke kan lide lugten i bageriet, og skride. For der er ikke noget andet arbejde at få. Den situation er en gave for ham som leder.«

okon@pol.dk

Tegning:
Anne-Marie
Steen Petersen