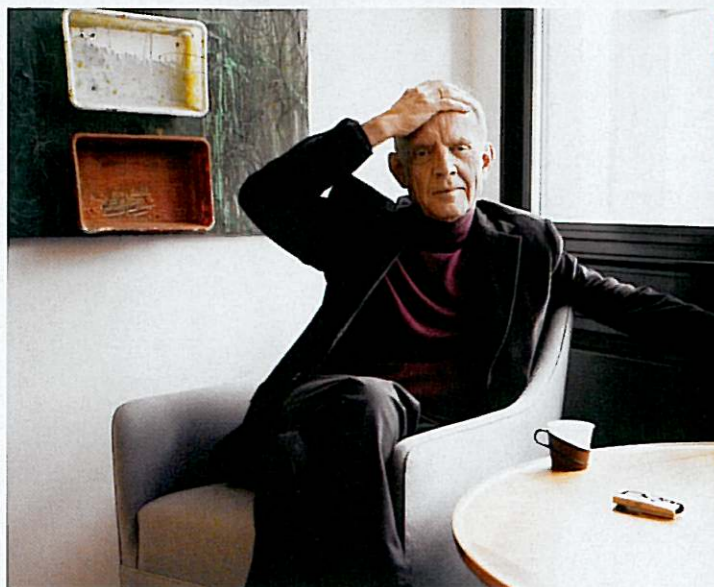


## PROFESSIONAL Portræt-interview



## Blå bog

**Mads Øvlisen**, født 9. marts 1940. Gift med Lise og far til tre voksne børn. Uddannet jurist og har en MBA fra Stanford University, USA.

**1972:** Ansat i Novo, en af Danmarks to store insulinproducerende virksomheder.

**1981:** Administrerende direktør i Novo.

**1989:** Administrerende direktør i fusionen mellem Novo og den anden danske insulinproducent, Nordisk.

**2000:** Fratrådte i 2000 og blev formand for bestyrelsen i Novo Nordisk.

**Tillidshverv:** Mads Øvlisen er bl.a. bestyrelsesformand for Lego (siden 1990) og Det Kongelige Teater (siden 2000). Han sidder som eneste danske medlem af bestyrelsen for FN's Global Compact og er adjungeret professor i corporate social responsibility (virksomheders sociale ansvar) ved Copenhagen Business School.

AF CHARLOTTE BEDER

Det gav genlyd i hele landet, da Lego for to år siden offentliggjorde et underskud på næste 2 mia. kr. En af dansk erhvervslivs stoltheder var døende. Kritikken haglede ned over Legos ledelse. Og især Legos bestyrelsesformand, den ellers så respekterede tidligere virksomhedsfader i Novo Nordisk, Mads Øvlisen. "Han burde gå," lød opfordringen fra fremtrædende erhvervsfolk. Men den adrætte herre med det alvorlige ansigt blev. Og i denne uge blev han kåret som Danmarks bedste bestyrelsesformand for sit arbejde i netop Lego, der på to år har vendt minus til plus og vundet danskernes hjerter tilbage.

"Det er jo interessant, at man kan køre en virksomhed i et hul i jorden og så blive rost for at hive den op igen," siger han, mens smilet trækker dybe furer i hans ansigt.

"Men det er nok lidt forkert at tro, at man som bestyrelsesformand har et meget stort og selvstændigt ansvar for det, der er sket.

*"For mig har sejrene i alle de år, jeg har arbejdet som leder, været når folk omkring mig er lykkedes. Det lille nik, det lille smil. Den usagte bemærkning: 'Se, jeg klarede den'"*

I Lego har der været nogle personer, der har spillet en meget stor rolle. Det er den nye ledelse med Jørgen Vig Knudstorp i spidsen, og det er Kjeld Kirk, der havde erkendelse og selvdisciplin til at træde et skridt tilbage. Vi fik lavet et analysearbejde, der blotlagde de indlysende fejl, der var blevet begået - og derefter var det ikke raketvidenskab at beslutte, hvilken vej, vi skulle. Det, sammen med følelsen af, at vi sagomed'eme ville have den klods til at leve igen, er årsagen til, at vi er nået så langt."

Han sidder i en lænestol på sit lille kontor dybt inde i de snørklede korridorer på Det Kongelige Teater. Her er han også bestyrelsesformand. Væggene er dækket af hans yndlingsmalerier, hvoraf et har fået øgenavnet "kattebakkerne" af hans tre børn. Før de blev voksne.

Spørger man til hans egen rolle i Legos genfødsel lyder det beskedent, at det nok mest var at bibringe troen på, at det nok skulle lykkes - og troen på, at den nye ledelse var den rette.

"Der var mange, der fortalte os, at vi var døde fra halsen og op, da vi satsede på Knudstorp, denne unge konsulent. Men jeg har altid troet på, at talentet er vigtigere end de tillærte færdigheder, at lidenskab, nysgerrighed og tro på sig selv er vigtigst. Så kan man lære de andre ting bagefter," siger Øvlisen, der under Legos krise ikke bare sad for bordenden i bestyrelseslokalet. Han agerede også lærer, sidekammerat og indpisker for legetøjselskabets unge lederteam.

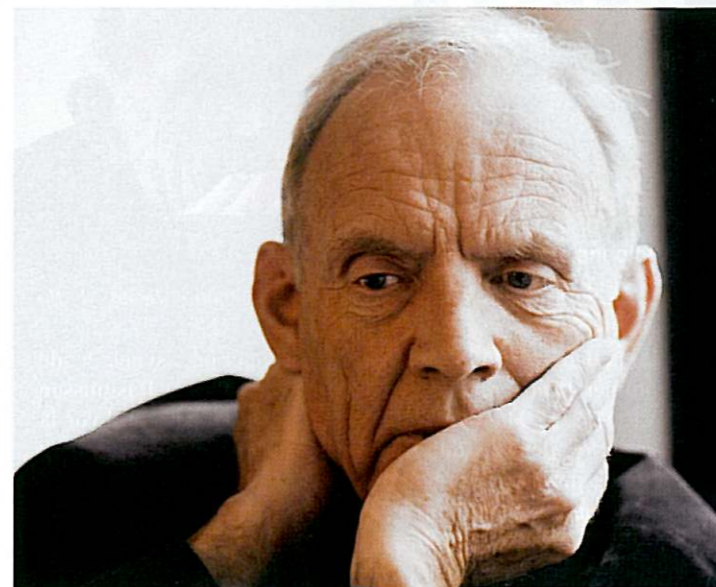
*Hvordan oplevede du det, at andre erhvervsfolk mente, du burde trække dig?*

"Når man er mig, så tænker man: 'Jeg skal sør'ne vise dem!'. Og samtidig undrer man sig over, at de ikke bare holder deres bote. Med fare for at lyde som en spejderdreng, så har jeg aldrig kastet mig ud i at kommentere andre virksomheders situation, for det er så uendelig let at være bedrevidende, når man ikke kender hele historien," lyder det eftertænksomt fra lænestolen.

Faktisk tilbød Mads Øvlisen at gå. Men han håbede, ingen ville tage ham på ordet. For efter hans bedste overbevisning havde Lego brug for en bestyrelsesformand, der kendte virksomheden og dens kultur. En formand, der forstod, hvordan det var at arbejde i "indremissionske Jylland".

**Utallige topplaceringer:** Mads Øvlisen havde et sådant indgående kendskab til Lego. Han trådte ind i selskabets bestyrelseslokale helt tilbage i 1990 i sin egenskab af administrerende direktør i Novo Nordisk og personlig ven af Legos ejer. At han nu bliver hædret for at have udstukket en ny og frugtbar kurs for selskabet tillægger han ikke den store betydning.

"Altså, det med priser...man ville jo ikke være ærlig, hvis man sag-



## Danmarks bedste bestyrelsesformand

"Mads Øvlisen har fået Lego gennem en svær tid. Han har redet stormen af, selv om flere kritiske røster mente, han burde trække sig som bestyrelsesformand." Sådan lyder en del af begrundelsen for, at netavisen [www.boardnews.no](http://www.boardnews.no) 1. marts på Radisson SAS i København udpegede Mads Øvlisen som den bedste bestyrelsesformand i Danmark.

Mediet har i syv år kåret Norges bedste bestyrelsesformand, senest Erik Braathen fra Norwegian Air Shuttle, og nu er Island, Danmark og Finland kommet med på listen. Senere i år vil en nordisk jury kåre Nordens bedste bestyrelsesformand, og Mads Øvlisen er Danmarks repræsentant i konkurrencen.

Kåringen af bedste bestyrelsesformand har i år særligt fokuset på bestyrelsens arbejde med globalisering og evnen til at skabe forskellige kompetencer i bestyrelsen.

Læs mere på [www.boardnews.no](http://www.boardnews.no) eller [www.styreinfo.no](http://www.styreinfo.no)

de, at det ikke betød noget. Men det ville også være forkert at lade det betyde alt for meget. Jeg er i en årrække blev kåret til Danmarks bedste leder, men har også været i situationer, hvor jeg er blevet udråbt til Danmarks største klovn," siger han. Det er i stedet de små menneskelige øjeblikke i arbejdslivet, der er værd at samle på, mener han.

"For mig har sejrene i alle de år, jeg har arbejdet som leder, været når folk omkring mig er lykkedes. Det lille nik, det lille smil. Den usagte bemærkning: 'Se, jeg klarede den'. Selvfølgelig har jeg været glad, når folk har sagt, at 'det var flot, Mads'. Men det bedste ved Legos succes er, at det var Jørgen Vig, der præsenterede årsresultaterne sammen med sin ledergruppe og fortalte, hvordan de havde gennemført det. For det er det, det drejer sig om. Det var de mennesker, jeg troede på, og de er lykkedes. Jeg er lige så forfængelig som alle andre, men for mig er det anerkendelse nok, at en hel masse mennesker nu føler sig som sejrherre."

Anerkendelse har der været meget af i Mads Øvlisens karriere. Han er blevet kåret som Danmarks bedste leder. Han har sikret Novo Nordisk utallige topplaceringer i målinger af danske virksomheders image. Og nu er han også landets bedste bestyrelsesformand. Men øverste trin på sejrsskamlen har aldrig været målet for ham.

"Jeg tror egentlig, jeg er meget ærekær. Men jeg har lært, at det ikke er så vigtigt, hvem på holdet, der vinder. Det lyder nok rædsomt salveselsfuldt, men det har altid være afgørende for mig, at jeg havde et hold omkring mig. For der er så meget, jeg ikke kan og aldrig har kunnet. Og man får altså ikke samlet et godt hold omkring sig, hvis man som leder hele tiden vil være vinderen. Man skal huske, at det er vigtigere at lykkes, end at du lykkes. Jeg har da været helt syg for den dag, hvor vi i Lego kunne gå frem og sige: 'Vi er tilbage, klodsen lever, og hvad var det, I klovnne sagde om os?'. Men det er ikke mig, der skal sige det. Det er dem, der har kørt løbet, der skal løfte pokalen. Og drypper det så lidt på ham Mads, så er det fint," siger Mads Øvlisen, der kalder ledelsesgerningen noget af det mest personlige, man overhovedet kan forestille sig.

"Der er så mange situationer, hvor man ikke kan slå løsningen op i en bog, hvor man kun har sine egne erfaringer, sit eget menneskesyn at holde sig til. Og så skal man stille sig op foran en stor medarbejderskare og sige: 'Mine damer og herrer, jeg tror vi skal gå denne vej'. Det er næsten som at stå og tage alt tøjet af deroppe."

**Svigtede ærligheden:** Set udefra ligner Mads Øvlisens karriere en lang sejrsgang, der tog sin begyndelse, da han som ægtemand til grundlæggerens barnebarn kom til Novo i 1972 med en juraeksamen og en MBA i bagagen, og siden endte som selveste personificeringen af Novo Nordisk med posten som administrerende direktør og siden bestyrelsesformand.

Men der har været store nedture. Den største kom i begyndelsen af 1990'erne.

"Vi var ved at bygge ny fabrik i USA, som siden blev en mønstrefabrik med hensyn til kvalitet og dokumentation. Og pludselig fandt vi ud af, at i dele af vores virksomhed kunne vi ikke til punkt og prikke dokumentere, at vores produktion fulgte de fremstillingsforskrifter, der skulle til - og det skal man kunne, for at få godkendt et lægemiddel. Vi var nok kommet til at lide af et verdensmester-syndrom, hvor vi troede, at vi havde styr på det hele. Og pludselig stod vi over for den risiko, at myndighederne i enkelte lande ville nægte os at sælge vores produkt. Det ville være et kæmpeproblem for os, hvis det skete, ikke kun for omdømmet og forretningen, men også for de mennesker, der ikke ville kunne få vores insulin," siger Mads Øvlisen og trækker vejret dybt som vidne om, at mindet plager ham.

"Jeg har altid sagt, at den vigtigste af Novo Nordisks værdier er åbenhed og ærlighed. Jeg har prædikeret, at hvis vi lavede en fejl, så fortalte vi åbent om det. Men i denne sag tav jeg, mens vi løste problemet. De måneder, hvor det foregik, og hvor jeg krænkede en af de vigtigste værdier, var den sværeste periode i mit liv."

I den ene søvnløse nat efter den anden kredsede tanker om de mange mennesker, der ville blive skuffede, når de fandt ud af, at han, der om nogen symboliserede åbenhed og ærlighed, ikke var et hak bedre end de andre. Men, husker han, de fleste tilgav ham, da han siden hen fortalte, hvorfor han tav.

Bruddet med ærligheden er det altoverskyggende lavpunkt i Mads Øvlisens verden. Men verden omkring ham har ikke tillagt sagen samme store betydning. I hvert fald har han stadig ikonstatus blandt både garvede erhvervsfolk og unge talenter, der ifølge en tidligere undersøgelse fra Berlingske Nyhedsmagasin ser ham som et af deres største forbilleder. Selv har han dog aldrig følt sig som en helt.

"Hvis man selv begynder at tro, at man er Guds gave til menneskeheden, så har man alvorlige problemer. Og jeg tænker da heller ►