



BESTYRELSESPROFIL KAN SIKRE PROFESSIONELLE BESTYRELSER

”Der findes groft sagt to slags bestyrelsesmedlemmer: ”konvolut-bestyrelser” – som blot skriver under på regnskabet og får penge herfor – og aktive, der både er sparringspartner og med- og modspiller for virksomhedens direktion,” siger administrerende direktør Stig Kjerulf som indledning på denne samtale om bestyrelsesarbejde, som også handler om, hvordan man kommer i betragtning som bestyrelsesmedlem

”Fagligt kompetente bestyrelser er kompetente sparringspartnere for ledelsen på overordnede problemer. Dvs. strategisk visionære beslutninger, store investeringer og fusion samt væsentlige personaletiltag. De skal jo ikke fratage direktionen dens ledelsesansvar og –pligt. Siden Nordisk Fjer har det været svært at rekruttere bestyrelsesmedlemmer, især hvis økonomien ikke har været helt god. Nu har de fleste virksomheder tegnet bestyrelsesansvarsforsikringer, og det gør det nemmere. Vi får nu mange henvendelser fra direktører, der kunne tænke sig at blive bestyrelsesmedlemmer – evt. som retrætepost. Derfor fik vi lyst til at skabe en bestyrelsesprofil. Vi tilbød derfor 150 bestyrelsesmedlemmer en gratis test for at kunne lave denne profil af hvilke egenskaber, en bestyrelse skal have. Her var tale om topledere, mellemledere og unge på vej. Der var faktisk kun en type kundskaber og kompetencer, der var nødvendige: strategiske evner. Vi har også haft kontakt til Management Research Group for at se på bestyrelser i globalt lys – og her blandes vision og strategi. Vi har forsøgt at lave en fremadrettet norm for bestyrelser. Helt generelt viser det sig, at man skal være

”Personligt tror jeg, kvinderne er for kloge til at bide til bolle, selv om de altid kommer med personlige begrundelser for ikke at tage imod tilbud” siger Stig Kjerulf.

over 50 for at have velintegreret erfaringsophobning. Her findes der ikke mange kvinder i dag. Men når vi går et trin længere ned – fra 45 og nedefter er der her rigtig mange. Hvis man sikrer disse den nødvendige sparring, kan deres kompetencer erfares og udvikles. Inden for en 5 års horisont tror jeg, at vi vil se 20% kvinder i bestyrelser og om 10 år sikkert 40%.” Stig Kjerulf sidder med Civiløkonomen fra august og kommenterer derfor specifikt på kvindernes fremtidige muligheder.

Old boys

På spørgsmålet om hvad det meget omtalte Old boys network betyder her, svarer Stig Kjerulf: ”Old boys netværket er selvudviklende og –supplerende. Her er tale om KFX-netværket (KFX – fondsbørsens ledende aktieindeks – består af de 20 mest omsatte aktier i den foregående halvårsperiode). Det har eksisteret altid, og selv efter et generationskifte vil det være samme personer, som typisk vil findes i VL-klubberne 1 og 2 og måske et par flere (VL-klubber – klubber under Dansk Selskab for Virksomhedsledelse). Det er en helt lukket sammenhæng, der også rummer en lille håndfuld kvinder. Andre bestyrelser rekrutteres ikke sådan. Provinsielt er der måske tale om advokat og revisor og måske et par venner. Men professionelt vil man sørge for, at bestyrelsen rummer de kompetencer, virksomheden har brug for.”

Stig Kjerulf nævner, at han i øvrigt selv er uddannet i et kvindefag – han er psykolog. At det er et kvindefag skyldes først og fremmest karakterkravene på studiet, men når der tales karrierestillinger i kvindefag, er det oftest mænd. Stig Kjerulf nævner banker og hotelbranchen som typiske eksempler – her er der mænd på topposterne. Og Kjerulf stiller selv spørgsmålet, om man kan træne kvinderne frem og nævner BG Bank som et sted, der ikke har haft meget held hermed.

Kvinderne for kloge?

”Personligt tror jeg, kvinderne er for kloge til at bide til bolle, selv om de altid kommer med personlige begrundel-

Lederbank

Kjerulf & Partnere medvirker ved udvælgelse og rekruttering af direktører, funktionschefer og specialister i både den private og den offentlige sektor.

Kjerulf & Partnere har en lukket database/CV-bank med kvalificerede kandidater. CV-banken anvendes primært i forbindelse med Search-opgaver.

Man kan blive optaget i denne lederbank via Kjerulf & Partneres hjemmeside.

ser for ikke at tage imod tilbud. Det er i øvrigt en debat, jeg fører med ligestillingsrådet. Der findes en mande- og en kvindekultur, der går tilbage til barndommen. Drengene spiller bold eller leger andre holdlege, hvor de hurtigt finder deres plads i team'et. Det sker også i direktioner. Piger er mere til en-til-en-relationer end leg og spil i grupper. Dermed kommer kvinder til at "forstyrre" team'et, som dog godt kan vænne sig til det. Rip-Rap-Rup-effekten er så nem for mænd (Rip, Rap og Rup er Anders And's nevøer – og Rip-Rap-Rup-effekten går ud på, at mænd udnævner mænd, der ligner dem selv. Red.). De samme mønstre kan vi se hos børn – også vore egne. De socialiseres forskelligt. Det er mønstre, der går langt tilbage. Man kan dog blive stærkt beriget af bredde. Jeg er formand for Natteravnene, hvor jeg har fået Søs Fenger og Rushy Rashid ind. De er valgt bevidst på grund af deres faglige kompetencer."

"Vi (Kjerulf og Partnere) er blevet opfordret af BestyrelsesGruppen til at udvikle kurser til alle områder af bestyrelsesarbejdet og være med til at oprette en bestyrelsesbank, som virksomhedsejere kan blade i. Det vil formentlig være lige så almindeligt som at stå i lederbanker inden for 4-5 år. Så vil det være nemt og billigt for en lille virksomhed at finde de rette kompetencer – som vi vil sikre er til stede via tests." Det er vigtigt for Stig Kjerulf at understrege, at alle, der deltager i tests, skal have personlig tilbagemelding på denne,

noget psykologforeningen – og dens medlemmer – går op i. Man skal være rimelig egnet for at få lov til at stå i databasen. Kjerulf og Partnere tager ikke private kunder, men kun virksomheder. På spørgsmålet om det ikke bliver svært at få ens virksomhed til at betale, er svaret: "Nej, det er ret nemt. Virksomheder er stolte af at have medarbejdere, der egner sig til bestyrelsesarbejde – og det anses også som en form for videreudvikling/videreuddannelse." Og Stig Kjerulf fortsætter med at sige, at der i forbindelse med konferencen vil være mulighed for en særpris på test. (Læs mere om konferencen andetsteds på siden. Læs ligeledes om lederdatabasen, som sikkert vil interessere nogle læsere).

Ledelse på amerikansk

Stig Kjerulf er blevet kendt på at først at have solgt sin og partneren Erik Kjær's virksomhed Kjær og Kjerulf til et amerikansk konsulentforetagende – nu med navnet Right Kjaer og Kjerulf – for siden at forlade virksomheden og efter en tvungen pause på 1½ år at have startet en ny virksomhed – Kjerulf og Partnere – fordi han ikke trivedes med de amerikanske ledelsesprincipper. Civiløkonomen har spurgt ham hvorfor:

"Der er en tydelig forskel på amerikansk og skandinavisk ledelsesstil. Amerikanske virksomheder er typisk meget kortsigtet bundlinjefikseret på trods af langsigtede visioner og mission statements m.m. Det medfører en nedslidning af både maskiner og menne-

sker. Der er hele tiden fokus på at optimere indtjeningen på mennesker og produktionsapparat. Og her er der ikke blot tale om årsresultatet, men også kvartalstal. Hvis de afviger fra budget, får det øjeblikkelige reaktioner på aktiekurser. I en konsulentvirksomhed som Right Kjaer og Kjerulf skal budgettet for 2006 lægges i august – og hvis det ikke viser vækst, skal der beskæres. Det er ikke muligt at se 3-4 måneder frem i konsulentbranchen, men alligevel forlanges et budget for kunder, man ikke kender på daværende tidspunkt. Jeg foreslog blot at lægge 10% til forrige budget, for det var lige så realistisk – og opfyldte vækstmålene – som alt muligt andet. Efterhånden var jeg træt af de manglende muligheder for at være en videnvirksomhed med videndeling og mulighed for videreudvikling. Her i virksomheden har vi skrevet 4 bøger siden starten – og ingen hos Right, Kjaer og Kjerulf, ligesom vi har tid til socialt arbejde (20% kan bruges på andet end kunderelateret arbejde). Måske vil flere danske virksomheder udvikle sig som de amerikanske. Vi er ved at få en aktiekultur, og mange ønsker sig en hurtig karrierevej, der kræver hurtige resultater.

Rollemodel

På spørgsmålet om hvorfor Stig Kjerulf ikke blot satte sig ned og nød frugterne af de mange penge, som salget af virksomheden indbragte, siger han: Jeg vil gerne være en ordentlig rollemodel for mine børn og være aktiv i en sammenhæng. Jeg er borger i det danske samfund. Vi har i dag en båd i Middelhavet – og det er den eneste forskel fra før salget.

Den økonomiske frihed har givet Stig Kjerulf mulighed for at få en virksomhed op at stå på sine egne præmisser – selv om han dog også er stolt af, at den er overskudsgivende. "Der bør ikke være mere end 35 personer i et konsulenthus. Vi siger faktisk nej til nogle kunder i dag – og vi har etiske retningslinjer, vi overholder. Vi ansætter f.eks. ikke en ny person, før vi har 50% arbejde og fem personer, der kan støtte vedkommende. ■

Se evt. mere om Kjerulf og Partnere på <http://www.kjerulf-partnere.dk>

Bestyrelsesarbejdet – konference 3. november

Civiløkonomerne inviterer til en konference om bestyrelsesarbejdet. Her vil der blive fokuseret på krav til bestyrelsesmedlemmer – både fagligt og personligt, bestyrelsens arbejdsområder og ansvar, juridiske råd til kommende bestyrelsesmedlemmer, introduktion til test og kravprofil. Som opfølgning på introduktionsmødet får medlemmer mulighed for at gennemgå en test, få en personlig evaluering af 1-1½ times varighed samt mulighed for at blive markedsført som bestyrelsesmedlem over for virksomheder, samarbejdspartnere og erhvervsorganisationer. Mødet er forbeholdt medlemmer og koster 500 kr. Test i tilknytning til mødet til favørpris 4.000 kr. (mod normalt 7.500 kr.) Læs mere på <http://www.civiloekonomen.org> under Business Service / Business Service Arrangementer.