

# Kig nedad efter bestyrelsesmedlemmer

Formændene i virksomhedernes bestyrelser bør udvide feltet af kandidater til det øverste ledelsesorgan. Også chefer i ledelseslag nummer to kan komme i betragtning pga. deres faglige kompetencer, mener bestyrelsesformænd med tunge poster i erhvervslivet.

ANDERS MØRKBÅK BRUUN | anmb@jp.dk



**A**dgangsbilletten til en bestyrelse bør være andet og mere end en titel af adm. direktør. Virksomhedernes øverste ledelsesorganer kan med fordel lade blikket glide længere ned i hierarkierne og søge efter personer med ledelseserfaring inden for specifikke områder som produkter, finansiering og markedet. Der sker så mange omvæltninger både i Danmark og på de globale markeder, at bestyrelsen er nødt til at have adgang til opdateret viden om flere fagområder.

Sådan lød budskabet fra bl.a. Novozymes' Henrik Gürtler, da han som en af flere bestyrelsesformænd i nogle af dansk erhvervslivs tunge virksomheder holdt oplæg på Institut for

Selskabsledelses halvårslige medlemstræf, som fandt sted i DR's koncertsal i København.

»Hvis man kun ser efter adm. direktører til sine bestyrelsesposter, er det svært. Søg gerne efter f.eks. salgs- og marketingdirektører, som ofte har gode, praktiske erfaringer fra nye markeder,« sagde Henrik Gürtler.

Han illustrerede sit budskab med, at en mulig statsbankerot i Grækenland vil have betydning for de lokale forretninger i ingeniørvirksomheden Cowi, hvor Henrik Gürtler også sidder på posten som bestyrelsesformand.

Han oplyste, at han i Novozymes gør en dyd ud af at have hele koncerndirektionen, også fagdirektørerne, med til bestyrelsesmøderne.

Henrik Gürtler fortalte, at han gerne tager en

**» Selv om nogen synes, bestyrelseshonorarerne er høje, er det de billigste konsulentpenge, man kan betale.**

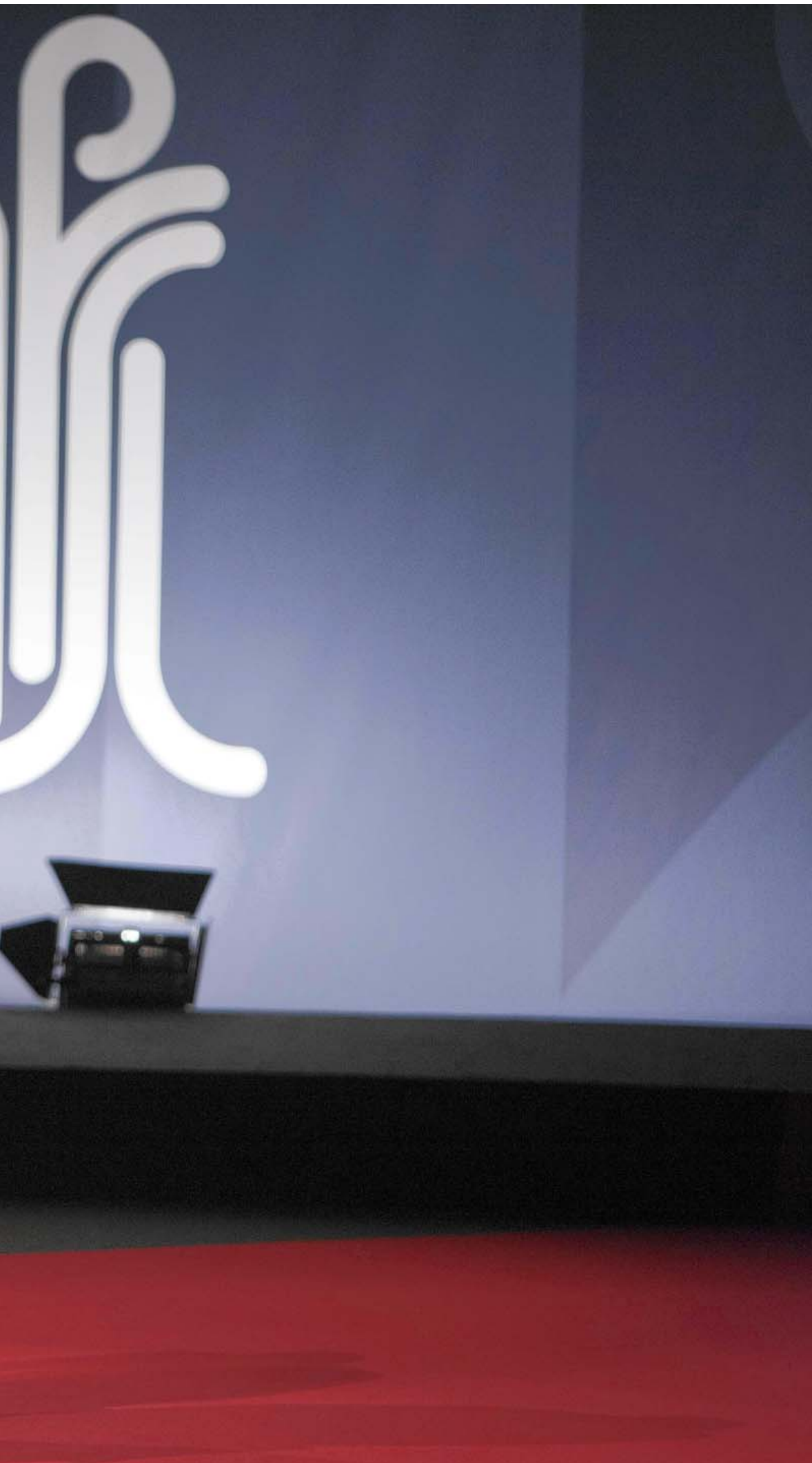
**Henrik Gürtler**  
bestyrelsesformand i  
Novozymes, Cowi og  
Københavns Lufthavne

lokal landechef fra f.eks. Vietnam med på Cowis bestyrelsesmøder, når en udvikling i de lokale forretninger dér er undervejs.

»Put arrogancen i skraldespanden. Det med, at man har styr på alt: Glem det. Der er makroøkonomiske forhold, vi ikke kan styre, og så går det ikke at stille sig op i sit stive jakkesæt som direktør og tro, at man har styr på det hele. Hiv i stedet fagfolk ind i bestyrelsen,« understregede Henrik Gürtler.

**»Jeg hyrer og fyrrer«**

Jørgen Tandrup, forhenværende bestyrelsesformand i Danisco, påpegede på samme konference ligeledes vigtigheden af at skele til den brede faglighed, når man sammensætter en bestyrelse.



### 3 BESTYRELSES- FORMÆND

**HENRIK GÜRTLER**  
Bestyrelsesformand i  
Novozymes, Cowi og  
Københavns Lufthavne.

Sidder desuden i bestyrelsen for Novo Nordisk.

Startede sin karriere som forskningskemiker i Novo Nordisk i 1977.

Cand.polyt. og kemiingeniør fra Danmarks Tekniske Universitet.

**JØRGEN TANDRUP**  
Fhv. bestyrelsesformand i Danisco.

Adm. direktør i Scandinavian Tobacco Company 1993-2006.

Formand for b.la. Fritz Hansen, Tivoli og Skodsborg Sundhedscenter.  
Cand.merc.

**LARS ALMBLOM  
JØRGENSEN**  
Bestyrelsesformand i Kontrapunkt og Health Group.

Desuden medlem af en række andre bestyrelser.

Koncerndirektør i Novo Nordisk 2000-2008.

Cand.merc.

Kilde: Institut for Selskabsledelse

## Undgå at bestyrelsesmødet bliver en regndans

Træf ikke beslutningerne inden selve bestyrelsesmødet. Så går man glip af input, der kunne øge værdien af beslutningerne, påpegede bestyrelsesformand i Novozymes Henrik Gürtler på Institut for Selskabsledelses halvårslige konference i DR's koncertsal i København. Adspurgt om, hvordan han forsøger at undgå, at et bestyrelsesmøde udvikler sig til rituelle gentagelser – en slags regndans – svarede han:

»For det første gør vi os umage for ikke at aftale alle resultater på forhånd. For det andet sørger jeg for, at alle de dygtige, kompetente medlemmer kommer til orde. Nogle er mere indadvendte end andre og holder sig lidt tilbage. I Novozymes skal alle have en kommentar. De får tre minutters taletid, og det får de mere tilbageholdne til at forberede sig endnu mere,« sagde Henrik Gürtler.

Han opfordrer dog langt fra til, at man som bestyrelsesmedlem går så langt for at gøre bestyrelsesmøderne mindre forudsigelige, at man undlader at læse på lektien.

Forstår man som ingeniør ikke regnskabs-tallene, må man søge indsigten inden mødet, f.eks. i regnskabsafdelingen, mener han. Så bliver selve møderne mere frugtbare, da der ikke går tid til at forklare detaljer.

»I de fire timer, vi sidder sammen, skal alle tage et ansvar og give et bidrag,« pointerede Henrik Gürtler.

ANMB

## Advarsel mod professionelle bestyrelsesfolk

For 20 år siden kunne en virksomhed have stor gavn af bestyrelsesmedlemmer, der ikke havde haft en direktørpost i måske 10 år. Nu er tiderne mere turbulente: Makroøkonomiske forhold ændrer sig hurtigere, og derfor kan det være en stor ulempe at have bestyrelsesmedlemmer, som ikke har oplevet ansvar for den daglige drift af en virksomhed gennem længere tid. Det mener bestyrelsesformand i bl.a. Novozymes Henrik Gürtler.

»Finanskrisen har gjort det svært for bestyrelsesmedlemmer, der ikke har prøvet at stå med det daglige ansvar i en finansiel eller likviditetsmæssig udfordrende periode. Derfor er det bedre med et medlem, der f.eks. har en direktørpost,« sagde han på Institut for Selskabsledelses halvårslige konference.

Novozymes' bestyrelsesformand ser en parallel til en virksomhed, der søger ud på det globale marked. Også her bør man se efter kandidater til bestyrelsen, der har erfaring med international ledelse.

»Det er svært, når man ikke selv har prøvet det som direktør eller på anden måde i erhvervslivet,« sagde Henrik Gürtler.

ANMB

»Der skal være en blanding af finansiell, produktmæssig og markeds-mæssig viden i bestyrelsen«, sagde Jørgen Tandrup.

Han hæftede sig ved, at den øverste virksomhedsledelse nu om stunder må træffe sine beslutninger i en langt mere kompleks verden.

B.la. indeholder corporate governance-reglerne 62 ting, man som bestyrelse skal tage stilling til. Desuden skal man arbejde med at sikre sit eget kapitalgrundlag, og Jørgen Tandrup mener, at strategien bør revideres mindst en gang om året.

Det stiller væsentligt andre krav til topledelse, end da en 35-årig ung mand i 1983 trådte ind i direktionskontoret i Skandinavisk Tobakskompagni som nyt medlem af direktionen og gav den

daværende adm. direktør, Hugo Schrøder, hånden, hvorefter denne ifølge Jørgen Tandrup sagde:

»De skal vide, Jørgen Tandrup, at mit job er nemt: Jeg hyrer og fyrer og er venlig i tiden mellem.«

Lars Alblom Jørgensen, bestyrelsesformand i PR-virksomheden Kontrapunkt, slog på Institut for Selskabsledelses konference ligeledes på væsentligheden af at inddrage andre kompetencer end topledernes.

»Gør medarbejderrepræsentanter aktive i bestyrelsen. Det gælder om at udnytte de brede kompetencer, der er til rådighed,« sagde Lars Alblom Jørgensen.

Henrik Gürtler er, som flere bestyrelsesformænd i store danske virksomheder, fortalende for at se på høj som lav, når det gælder kandidater til en bestyrelse.

Foto: Hans Juhl