

medlemmer fordelt på 100 lande.

Den gruppe, han sad sammen med i YPO, har i dag etableret sin egen Erhvervsklub, fordi medlemmerne aldersmæssigt er blevet for gamle til at være i YPO. Gruppen tæller bl.a. Fritz Schur og Lars Nørby Johansen.

61-årige Flemming Lindeløv mener, at vi er gået netværksamok, i den forstand at der efterhånden er alt for mange, der tror, at hvis de ikke er med i et eller andet netværk, så kan de ikke få en ordentlig karriere.

“Det er selvfølgelig noget forfærdeligt sludder. Det er vigtigt at holde sig for øje, hvad netværk er. Når jeg holder foredrag, fortæller jeg altid om mit første netværk. Vi var fem drenge på fem år, der boede på en villa-vej tæt ved Utterslev Mose. Det var et fantastisk netværk, fordi vi havde fælles interesser. Vi spillede fodbold i Brønshøj Fodboldklub og fangede gedder nede i Utterslev Mose. Man skal ikke gøre det til mere end det. Det er et sted, hvor man kan have en faglig dialog og en fortrolig snak.”

YPO-netværket har været det vigtigste for ham.

“Det har været fagligt godt for mig. Et sted, hvor vi har hjulpet hinanden, når vi har succes, men så sandelig også når vi har fiaskoer. Vi mødes en gang om måneden, har foredrag og diskussioner, og så har vi studieture hver andet eller tredje år. Det allerbedste er, at vores ægtefæller er med. Det er stærk lim, der holder os sammen. Og det kan vi ikke få hos andre organisationer.”

Derudover er Flemming Lindeløv medlem af bestyrelsen i Institut for Selskabsledelse, der blev etableret i 2005 af Christian Engelsen.

Betalingsnetværket: Institut for Selskabsledelse holder til bag Nationalbanken i Havnegade i København. Her møder vi 33-årige Christian Engelsen:

Han er medlem af VL59, som han selv tog initiativ til at stifte. Han er og var glad for sin VL-gruppe, men det var også her, han fik inspiration til at etablere Institut for Selskabsledelse.

“Det er fint at mødes, tale og spise noget mad sammen, men jeg savnede den ramme, der skal løfte det faglige udbytte. Derfor mente jeg, at der var plads til et professionelt netværk, der kunne kvalitetssikre både proces og indhold. Der er en trend imod en højere betaling i business-netværk, fordi medlemmerne dermed føler sig sikre på, at de ikke spilder tiden og får *value for money*.”

Tidligere var det at netværke et udtryk for overskud, mener han, mens der i det sidste par år er kommet et udtalt reelt behov.

“Vores medlemmer søger sparring og hjælp i et fortroligt forum uden for virksomheden, hvor de som ledere ofte kan sidde som lus mellem to negle mellem henholdsvis bestyrelsen og direktionen og medarbejderne. Mange står over for et strategiskifte, som virkelig kan være vanskeligt at tackle. Derfor har man behov for at have en kreds, man kan spille bold med,” pointerer Christian Engelsen.

Institut for Selskabsledelse henvender sig ifølge ham til en lidt yngre målgruppe end flere af de andre danske business-netværk – gennemsnitsalderen i medlemskredsen er omkring 48 år. Medlemskontingentet ligger også noget højere end

i andre business-netværk: 18.400 kr. eksklusiv moms om året.

Medlemmerne er kommet i stort tal af sig selv, men Institut for Selskabsledelse har også udvalgt medlemmer for at få sammensat grupperne på den rigtige måde. Der er etableret 24 grupper, og medlemmerne tæller bestyrelsesmedlemmer, administrerende direktører, ejerledere og i begrænset omfang underdirektør og funktionsdirektører i danske virksomheder. Netværket har netop stoppet for medlemstilgang, da man har rundet 999 medlemmer, som var målet for, hvor stort netværket skulle være.

Mødevirksomheden i Institut for Selskabsledelse foregår helt fast for alle gruppers vedkommende på Marriott Hotel. Der holdes seks møder i hver gruppe om året, hvor der kommer en foredragsholder fra en af de store virksomheder herhjemme – eksempelvis TDC's bestyrelsesformand, Vagn Sørensen, Dongs administrerende direktør, Anders Eldrup, og Novozymes administrerende direktør, Steen Riisgaard. Derefter arbejdes der i mindre grupper med en række aktuelle ledelsesmæssige udfordringer, som gruppenes medlemmer har defineret. De sammensættes efter, hvem der kan bidrage erfaringsmæssigt, og hvem der synes problemstillingen er interessant. Derudover afholdes der to årlige stormøder, hvor der ifølge Christian Engelsen deltager lige ved 600 medlemmer.

Senest har han etableret et bestyrelsesforum, hvor bestyrelsesveteranen Lars Nørby Johansen er blevet tilknyttet på samme måde, som Flemming Lindeløv i sin tid trådte ind i selskabet, hvor med- ▶



Kasper Rørsted



Lone Fønns Schrøder

CEO **Lone Fønns Schrøder**, Wallenius Lines AB.

CEO **Merete Eldrup**, TV 2.

Michael Kristiansen, Kristiansen Strategy.

CEO **Niels B. Christiansen**, Danfoss.

CEO **Niels Smedegaard**, DFDS.

CEO **Per Bank**, Tesco Ungarn.

CEO **Steffen Kragh**, Egmont.

CEO **Stine Bosse**, Tryg Vesta.

CEO **Tom Knutzen**, Danisco.

Bestyrelsesformand **Vagn Sørensen**, TDC.

CEO **Tue Mantoni**, Triumph Motorcycles.

lemmerne også kan hente erfaring og inspiration.

For de udvalgte få: Vi drog videre i netværkslandskabet og fandt et lille, lukket og eksklusivt netværk, hvor det ikke er særlig let at blive medlem.

Det fandt vi på Sankt Annæ Plads i København hos Lars Terney. Han er partner i private equity-selskabet Nordic Capital. Sammen med venen Kai Hammerich, headhunter og managing director for Russel Reynolds Associates i London, etablerede de netværket for otte år siden.

Netværket kalder de gruppen.

“I 2002 havde Kai og jeg en diskussion om vigtigheden af at have et netværk at sparre med. Vi kiggede på, hvilke netværk der fandtes i Danmark, og hvilke af de netværk der kunne være relevante sparingsfora for os at indgå i. Derefter lavede vi en markedsanalyse af, hvad det er, folk har behov for? Hvad har de i dag? Og hvad vil være interessant for dem at være medlem af i morgen?”

En af de observationer, de gjorde sig, var, at VL-grupperne mødtes ofte, og at der blandt medlemmerne var stor spredning i alder og profil. De kiggede på YPO og diskuterede værdien af Rotary og en række andre netværk.

“Vi syntes, at der manglede et netværk for den næste generation af topledere. Så vi besluttede os for at etablere et netværk for dem, som vi så som fremtidens toledere og CEO'er. Vi skulle befinde os i nogenlunde den samme livssituation, samtidig med at vores erfaringsgrundlag skulle være forskelligt,” forklarer Lars Terney.

Derudover ønskede de, at deres netværk skulle være et forum for danskere, der bestred topposter i udlandet. Målsætningen var, at 15-20 procent af medlemmerne skulle sidde på toppositioner i globale virksomheder med internationale udfordringer, så man gennem deres erfaringer kunne skabe et internationalt perspektiv, samtidig med at de kunne bevare kontakten til seniorerhvervs personer i Danmark. Det skulle være erhvervsledere, som havde en signifikant indflydelse i Danmark, og være en gruppe,



FOTO: ANDREAS HAGEMANN BRØ

pe, der blev de nye topchefer for de store virksomheder i C20-klassen herhjemme.

Derudover ville de differentiere sig i forhold til eksisterende netværk, ved at mødefrekvensen skulle være langt mindre end eksempelvis i VL-grupperne, fordi knap tid netop er en helt afgørende faktor for den gruppe. Netværket mødes kun to til tre gange om året, men så er kravet til mødepligt også desto højere.

“Et netværk af denne kaliber skal være lille, så man lærer hinanden at kende, samtidig med at det skal være stort nok til at skabe kritisk masse, så vi kan holde møder med udbytte for deltagerne,” siger Lars Terney. Mødeprocenten i Netværket er da også typisk 60-70 procent.

Emner, som kredsen har diskuteret, har bl.a. været Kina, ledelse af globale virksomheder, ejerskabsmodeller og senest recession, innovation og forandringsledelse, som var omdrejningspunktet, da gruppen tog på besøg hos Henkels danske topchef Kasper Rørsted i Düsseldorf og brugte et helt døgn sammen. Derudover har de haft inspirationsbesøg af professorer, politikere og andre topledere uden for Netværket.

“Andre emner har været: Hvor-

“Der er en trend imod en højere betaling i business-netværk, fordi medlemmerne dermed føler sig sikre på, at de ikke spilder tiden”

CHRISTIAN ENGELSEN,
Institut for Selskabsledelse.

dan bygger du en relation til bestyrelsesformanden, hvordan håndterer du, at du er blevet udvalgt blandt de andre ledere i virksomheden, hvordan håndterer du forholdet til dem, der tidligere var dine kolleger. Det er emner, man kun kan diskutere i en lille kreds. Netværkets værdi er den samlede erfaring, der er til stede i lokalet. Og den erfaring kan deles,” siger Lars Terney.

For Kai Hammerich er det helt afgørende for ham, at netværket mere er drevet af indholdet end et skema.

Møderne begynder ved tre halv firetiden og slutter med en middag. De mødes skiftevis hos hinanden.

Fælles for kredsen er, at flere af dem er med i flere netværk. Lars Terney er eksempelvis stadig medlem af VL 46, andre er medlem af YPO eller helt andre netværk.

Rotationen i netværket er lav. Der er mange, der gerne vil være med. Netværket kan indstille nye medlemmer til netværket, men de enkelt medlemmer i netværket har også vetoret. Netværket har en lille komite, der planlægger indholdet af de enkelte møder. Selve sekretariatsfunktionen varetager Lars Terney. Men der er næppe mange, der får budet.

“Vi vurderer, at vores netværk har den størrelse, det skal have.”

Og hvem er så medlem? Gruppen er ikke hemmelig. Den tæller i øjeblikket 32 topchefer bl.a. Ditlev Engel, Vestas, Kasper Rørsted, Henkel, Niels B. Christiansen, Danfoss, skibsreder Eivind Kolding, A.P. Møller - Mærsk, Lone Fønns Schrøder, Wallenius Line, og Jim Hagemann Snabe, SAP. (se den fulde liste på de forgående sider).

Næppe mange topchefer, vil sige som Groucho Marx, hvis Netværket på Sankt Annæ Plads prikkede dem på skulderen. Stjernestøv og omsætningens størrelse giver nemlig brede skuldre. Akkurat som i Operaen i København, hvor det usynlige hierarki anes, når deltagerne bevæger sig rundt. De kendte topchefer – administrerende direktører og bestyrelsesformænd – i de største virksomheder har en magnetisk tiltrækningskraft.

vv@berlingske.dk og stjo@berlingske.dk

FAKTA OM VL

VL-grupperne repræsenterer 60 procent af omsætningen og beskæftiger 76 procent af medarbejderne i Berlingske Nyhedsmagasins Guld1000-virksomheder. 3400 danskere er medlemmer af en VL-grupe
14 procent af VL-medlemmerne er kvinder
86 procent af VL-medlemmerne mænd