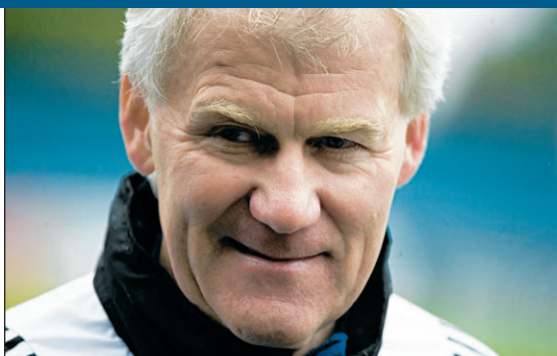


LEDELSE



»Jo mere grundig og entusiastisk du er, jo større muligheder har du for at være overbevisende.«

Morten Olsen, landstræner, til magasinet Lederne

Farvel til tantebestyrelsen

■ **Organisationer for ejerledere mærker stigende interesse fra mindre og mellemstore virksomheder for at hente professionelle erhvervsfolk til bestyrelserne.**

■ **Gevinsten er kompetent sparring – hvis ejerlederne er parate til at slippe noget af kontrollen.**

ANDERS MØRKBAK BRUUN
anmb@jp.dk

Erfaring er guld. Det lader til at være holdningen i flere og flere af de små og mellemstore danske virksomheder.

Ifølge Institut for Selskabsledelse efterspørger størstedelen af de ejerledere i instituttets netværk, som ikke allerede har en professionel bestyrelse, erfaring udefra.

»Vi mærker en stigende interesse for at tage professionelle erhvervsfolk ind i bestyrelserne i stedet for folk i det nære netværk eller onkler og tanter,« siger Christian Engelsen, som er formand for Institut for Selskabsledelse. Direktører og ejerledere i danske virksomheder benytter bl.a. instituttet som et netværk til at sparre med hinanden om ledelsesudfordringer.

I en undersøgelse blandt medlemmerne af Institut for Selskabsledelse svarer 56 pct., at de gennem det seneste år har brugt mere tid på bestyrelsesarbejde, hvilket ifølge instituttet bl.a. skyldes, at finansiel turbulens og erhvervsskandaler har sat bestyrelsesarbejde på agendaen.

Christian Engelsen påpeger, at erhvervsfolkene ikke kommer ind i bestyrelserne for at trække regler eller forbud ned over hovederne på ejerne, men med erfaring om bl.a. opkøb og outsourcing.

»De tilbyder konkret og meget specifik viden om f.eks. *private equity funding*. De professionelle erhvervs-

folk tilfører virksomhederne flere ressourcer med deres erfaring. Det giver virksomheden flere kompetencer at trække på, hvilket gør den stærkere og skaber værdi på langt sigt.«

Han pointerer, at bestyrelsen udover at tilføre erfaring skal være et hold, der spiller godt sammen.

Giver meget igen

Hans Jørgen Dalum er direktør i foreningen EjerLederne, som er en interesseorganisation for virksomhedsejere. 5 af foreningens 28 netværksmøder dette forår handler om netop professionalisering af bestyrelser.

»Vi mærker en stigende interesse for viden om at hente folk med erfaring til bestyrelsen. Der er flere, som forholder sig til det end tidligere,« siger han.

Debatten er livlig på EjerLederne's møder om professionalisering, oplyser Hans Jørgen Dalum. Dels er der diskussion om, hvor man finder de rigtige bestyrelsesmedlemmer, dels om man som ejerleder er parat til at slække på tøjlerne.

»Man skal være meget bevidst, om man er klar til at afgive indflydelse. Er man det, får man rigtig meget igen ved ikke at stå alene med sine overvejelser.«

Skifter for lidt ud

Blandt forskerne er den spirrende trend heller ikke gået ubemærket hen.

»Der er gennem en årrække kommet mere og mere fokus på god selskabsledelse i SMV'er. Det er også mit indtryk, at det langsomt fører til, at de i højere grad end tidligere professionaliserer deres bestyrelser, men det er et langt sejt træk,« siger Mette Neville, professor ved Erhvervsjuridisk Institut på Handelshøjskolen, Aarhus Universitet.

»Såfremt en lille eller mellemstor virksomhed virkelig skal have noget ud af sin bestyrelse, er det helt centralt, at bestyrelsen sammensættes rigtigt. SMV'erne er generelt for dårlige til at analysere virksomhedens behov for kompetencer, inden de sammensætter bestyrelsen. Man kender nogen, som man synes er dygtige – men repræsenterer de de kompetencer, der er vigtige for virksomheden?«

Mette Neville påpeger desuden, at det er et problem, at virksomheden sjældent skifter ud i bestyrelsen, når den først er sammensat. ■

PROFESSIONELLE For Scan-Trans betød beslutningen om at hente en bestyrelse med erfaring fra søfartsbranchen forskellen på at eksistere eller at gå ned.

Bestyrelsen holder

ANDERS MØRKBAK BRUUN
anmb@jp.dk

Uden den professionelle bestyrelse, som Scan-Trans fik i 2004, havde dansk erhvervsliv været en godtransport-virksomhed med en milliardomsætning fattigere.

Så nøgternt opgør skibsreder Lars Juhl betydningen af sin virksomheds bestyrelse. Han begrundet sit udsagn med følgende forløb:

Scan-Trans havde placeret en ordre på fire lastskibe til en værdi af 500 mio. kr. hos et kinesisk værft, da en skæv sø fra finanskrisen ramte virksomheden. Banken stillede et krav om øget egenfinansiering.

Rederne havde betalt de

første 20 pct., så beslutningen om at opsigte købsaftalen var ikke let.

I dag sender Lars Juhl dog ofte sin bestyrelse en venlig tanke, fordi den stod fast på at vinke farvel til de 100 mio. kr. I nær fremtid modtager Scan-Trans' to største konkurrenter nemlig hver 40 og 44 skibe af samme type.

»Jeg er glad for ikke at skulle konkurrere i et blodrødt hav,« siger skibsrederen.

Krævede månedsbudget

Beslutningen om at hente fagligt tunge kræfter ind i bestyrelsen blev truffet for seks år siden.

Scan-Trans havde en uigennemsigtig organisationsstruktur og en drøm om at købe skibe.

Ledelsen ønskede sparring om at låne penge til det store

køb, og den rådgivning skulle komme fra et andet sted end banken.

Lars Juhl og medejer Lars Bonnesen hentede bl.a. skibsreder Torben Østergaard-Nielsen og søretsadvokat Peter Schaumburg-Müller. Sidstnævnte hjalp med at omstrukturere organisationen, så den blev lang mere gennemskuelig for danske banker, og dermed blev det lettere at opnå finansiering. Bl.a. beskar virksomheden antallet af datterselskaber, som der på et tidspunkt var 42 af.

Torben Østergaard-Nielsen blev bestyrelsesformand og

kom til en virksomhed, der lignede hans egen i en ikke alt for fjern fortid. Den nye formand krævede straks, at de to unge ejere af Scan-Trans indførte månedlige indtægtsbudgetter.

»Vi benyttede os ikke af månedlige indtægtsbudgetter, men begyndte så at sige hver måned med tomme skibe, som bare skulle fyldes. Torben Østergaard-Nielsen krævede, at vi indførte dem, selv om vi sagde, at det ikke var

muligt i en virksomhed som vores. Han sagde: »Selvfølgelig kan I det. I kan få en model i et regneark af mig,« og siden har vi haft overblik over ind-

» Se at få en professionel bestyrelse. Så hurtigt som muligt.

Lars Juhl, skibsreder, Scan-Trans

Anders Mørkbak Bruun

Lederes ledighed falder igen

ARBEJDSLØSHED Ledigheden blandt ledere fortsætter med at falde. For anden måned i træk er kurven nedadgående, viser en ny opgørelse fra Lederne ifølge nyhedsbrevet Lederne Mandag. I marts, hvor man for første gang siden august 2008 kunne registrere et fald i ledigheden, stod 3,4 pct. af organisationens medlemmer uden arbejde. I april var ledigheden nede på 3,2 pct. JP

Mænd klager over tonen

ARBEJDSMILJØ Mandehørm og værkstedshumor er yt. Noget tyder på, at mænd ikke længere orker at høre på den rå tone, der ofte opstår på mandsdominerede arbejdspladser. Det viser en ny rundspørge, som analysebureauet Wilke har lavet for Magasinet Arbejdsmiljø. 21 pct. af mændene siger, at de ofte eller meget ofte oplever en hård tone på deres arbejdsplads, mens det kun gælder for 16 pct. af kvinderne. JP

Lær at tackle bedrevidende

LEDELSESTIP De fleste arbejdspladser har personer, som tror, at de har løsningen på alt. Det svenske site chef.se giver gode råd til, hvordan man bedst tackler de såkaldte besserwissere, der ustandseligt korrigerer og retter andres fejl – men ikke kan indse deres egne: Vis dem opmærksomhed, bed dem om at uddybe, sig pænt tak for de gode råd og få dem til at tro, at dine ideer er deres egne. JMC



SPARRING Skibsreder Lars Juhl (billedet) og medejer af Scan-Trans Lars Bonnesen overvejde grundigt, hvilke typer af erhvervsfolk de ville byde ind i deres bestyrelse. Foto: Mik Eskestad

TOPJOB LISE SKAARUP MORTENSEN

■ **Lise Skaarup Mortensen er ny finansdirektør i Microsoft Danmark.**

■ **Blandt hendes forbilleder er Stine Bosse og Palle fra BG Bank i Vejle.**

STEFFEN STUBAGER
steffen.stubager@jp.dk

Howdan motiverer du dig selv?

I overført betydning motiverer det mig at synge som en del af et kor eller spille som en del af et orkester i en proces, som bringer løsninger og skaber resultater og fremdrift. Helst i en rolle, hvor jeg både bidrager til at løse opgaven og samtidig står med dirigentstokken.

Howdan motiverer du dine medarbejdere?

Jeg sætter klare udviklingsmål og italesætter visionen om, hvor vi skal hen. Jeg føler målrettet op på, at vi følger den strategi, vi har lagt og ikke bliver fanget af hverdagens trummerum. Jeg holder tætte dialoger om stort og småt og forsøger på aldrig at miste fokus på at navigere i nu'et samtidig med, at vi bevæger os mod målet.

Hvem er dine karriermæssige forbilleder?

Stine Bosse er et levende bevis på, at man kan gøre karriere og drive en forretning med

succes og stadig have sine personlige værdier og integritet i behold. Hun har takket nej til tilbud om at få politisk magt og berømmelse, fordi det ville stride mod hendes personlige værdier. Så er der Palle, som han hed, fra en afdeling i BG Bank i Vejle, jeg var i i '90'erne. Med sin personlige ledelse og gode fornemmelse for, hvad der rører sig på gulvet, fik han vendt det hele om, da stemningen var klemmt, og resultaterne udeblev.

Hvad ville du lave, hvis du fik et helt års betalt løn for at holde fri fra arbejde?

Det er ikke på listen over de 50 eller 100 ting, jeg vil nå, inden jeg dør, og jeg er i hvert fald ikke typen, der vil benytte en sådan lejlighed til at fokusere indad og drage i landflygtighed med meditation og personlig udvikling. Jeg tror, jeg ville gøre en forskel og være aktiv. I Haiti, på et indisk børnehjem, rejse ud med Folkekirkens Nødhjælp og så videre. Eller med socialt arbejde i Danmark.

Hvad er den bedste og værste egenskab ved dig selv som leder?

Utålmodighed og utålmodighed. Forsiden af medaljen er et højt drive, målrettethed, fokus og resultater. Bagsiden er at forfalde til at forcere processerne eller gribe ind og selv tage action – tidligere end nødvendigt. ■



PERSONLIGHED Utålmodighed er både min bedste og den værste personlige egenskab, siger Lise Skaarup Mortensen om sig selv.

skibsrederen oppe

tægterne. Han krævede ligeledes, at vi ansatte en finansdirektør, som viste sig at udgøre den store forskel for os. Han opbyggede økonomistrukturen og lavede budgetter for alt. Nu kan vi forklare afvigelser i datterselskaberne og har langt bedre styr på økonomien.«

Plan for gidseltagning

Lars Juhl og medejeren Lars Bonnesen sammensatte Scan-Trans' bestyrelse ved først at enes om de kompetencer, medlemmerne skulle have.

De skulle besidde den rette erfaring og ikke være direkte konkurrenter.

Så drøftede ejerne en masse navne ud fra de kriterier og endes til sidst om bl.a. de to ovennævnte danske erhvervsfolk. ■

Allerede 15 måneder senere priste ejerne af Scan-Trans sig lykkelige for deres nye bestyrelse.

Skibet Amiya Scan blev kapret af somaliske pirater. Uden den nødplan, som virksomheden havde lagt på råd fra bestyrelsen, var situationen næppe forløbet så forholdsvis glat, som den gjorde. Virksomheden havde en plan for at finde gidsel-forhandlere og for at tage sig af den daglige drift ved siden af gidseldramaet.

Den højspændte situation varede 30 dage og endte med gidslernes frigivelse.

Lars Juhl gentager gerne sit budskab, så det ikke er til at tage fejl af for ejerledere.

»Se at få en professionel bestyrelse. Så hurtigt som muligt.« ■

VIRKSOMHEDEN

Scan-Trans

Startet i Singapore i 1993 af Lars Juhl og Lars Bonnesen.

80 ansatte.

1 mia. kr. i årlig omsætning.

13 kontorer på 5 kontinenter.

Virksomhedens skibe flytter gods, der ikke kan være i en container. F.eks. helikoptere, vindmøller og store moduler til bygninger.

BESTYRELSEN

De syv vigtigste funktioner ifølge skibsreder Lars Juhl

Afstemning af ledelsens opfattelse af virkeligheden.

Rettidig og relevant afrapportering.

Afdækning af risici.

Løbende sparring sikrer perspektivering.

Bedre beslutninger – de træffes på baggrund af reel viden.

Hjælp til at holde fokus.

Hjælp til at prioritere mellem sager der haster, og sager der er vigtige.