

Rekrutter bestyrelsen professionelt

Af cand.jur. Mette Nørlem, PID

Bestyrelsesrekruttering har en lang række lighedstræk med rekruttering af medarbejdere. Imidlertid må tilliden til de valgte være større, og grænserne for det enkelte bestyrelsesmedlems interesseområder må afklares langt grundigere. Kravene til bestyrelsesmedlemmer er vokset i takt med stigende fokus på, hvad bestyrelsen kan bidrage med.

En onkel, en søster, en kammerat eller en god bekendt har ofte været naturlige valg, når der i en virksomhed skulle udpeges et nyt medlem til bestyrelsen. Selv om gode relationer er vigtige i bestyrelsesarbejdet, så er mange virksomheder inden for de sidste 10-15 år imidlertid blevet opmærksomme på, at det ikke er nok. En bestyrelse kan være et godt og værdifuldt dialogforum og en god sparringspartner for direktion, hvis bestyrelsen sammensættes professionelt og rigtigt i forhold til den enkelte virksomheds behov.

Med dette krav til bestyrelser er der også kommet et øget fokus på, hvordan bestyrelsesmedlemmer udvælges. For nogle virksomheder er bestyrelsesrekruttering også netop derfor blevet et forretningsområde.

”Når der skal udpeges et bestyrelsesmedlem, kigger de fleste i nærmeste rækker. Kan der ikke der findes en passende løsning, må man ud og kigge, hvad der er på markedet. Et nyt bestyrelsesmedlem kan findes via ens netværk, eller man kan købe sig til professionel rekrutteringshjælp. Fordelen ved sidstnævnte mulighed er, at man dermed sikrer en høj faglighed, den rette personlighed og samtidig som regel tilbydes et større udvalg af mulige kandidater. Det er helt centralt for at kunne vælge et bestyrelsesmedlem, der bidrager i samspil med de øvrige medlemmer og direktionen,” siger direktør Torben Hvashøj, Nextt Management A/S.

Rekruttering

Uanset hvordan et nyt bestyrelsesmedlem udpeges, så har proceduren en del lighedstræk med en almindelig rekrutteringsprocedure. I de fleste bestyrelser tilstræbes en repræsentation af forskellige kompetencer, så der er ofte fokus på bestemte kompetencer, hvis det er dem, der ønskes repræsenteret eller forstærket i bestyrelsen. Det optimale er at sammenholde den samlede palet af kompetencer i den nuværende bestyrelse med behovet for kompetencer i bestyrelsen – det kan eksempelvis være, at der mangler økonomisk kompetence eller branchekendskab.

For mange kan besættelse af bestyrelsesposter virke, som om det er ”Tordenskjolds soldater”. Det virker, som om det altid er de samme navne, der sættes i spil og vælges iblandt.

Heri er der også gran af sandhed. Mange gange ønsker virksomhederne nemlig, at de, der udpeges, har bestyrelseserfaring, og så er vi jo tilbage ved Tordenskjolds soldater, for dermed har man kun mulighed for at vælge blandt dem, der allerede sidder i en bestyrelse eller tidligere har gjort det.

Relationer

Ud over de faglige og de personlige kompetencer er der en ting, som er særlig vigtig i bestyrelsesrekruttering, og det er den personlige relation. Et bestyrelsesmedlem skal på den ene side kunne være uenig, men omvendt skal der jo også kunne opnås enighed om, hvad der tjener virksomheden bedst.

”Det er afgørende, at der mellem direktionen og bestyrelsen er en god kemi med stor respekt for forskellighederne. I ejerledede virksomheder er det ejeren, der afgør graden af forskellighed, og det er også ham/hende, der afgør, hvor længe man sidder der. Et bestyrelsesmedlem sidder på lånt tid og kun så længe, at ejeren føler, at vedkommende tilfører virksomheden noget nyt,” fortæller Torben Hvashøj.

Tillid

Det er ikke kun relationer og god kemi, der er afgørende. Bestyrelsesarbejde er i høj grad et tillidshverv. For de fleste virksomhedsejere er det derfor vigtigt at sikre, at bestyrelsesmedlemmer, som kun har sporadisk kontakt i det daglige arbejde i virksomheden, nyder en stor tillid. For det første fordi bestyrelser – og med stigende alvor – er øverst ansvarlige for virksomhedens strategi og udvikling. Men også fordi man som bestyrelsesmedlemmer primært får en rådgiverrolle. Man kommer altså ind udefra uden daglig gang i foretagendet og skal træffe gode beslutninger. Det kræver, at virksomhedsejerne har tillid til de valgte.

Tillid dækker imidlertid ikke kun, om man tror på, at vedkommende kan træffe rigtige beslutninger. Tillid handler også om at få afdækket det enkelte bestyrelsesmedlems øvrige interesser, så eventuelle interessekonflikter undgås. Som bestyrelsesmedlem er man ofte involveret i flere bestyrelser og besidder måske også et andet job, som skal afvejes i forhold til det pågældende firma. Derfor er det helt essentielt at undgå interessekonflikter, således at det nye medlem kan fungere som ambassadør for virksomheden – også i forhold til salgsaspektet.

”Når vi rekrutterer til bestyrelser, er det en af de vigtigste opgaver – og i forhold til rekruttering til faste eller midlertidige stillinger mest forskellige – at afgrænse personens interesseområder. Bestyrelsesrekruttering indeholder derfor en ikke ubetydelig foranalyse, hvor man både bestræber sig på at finde den rette person til jobbet, den rette personlighed og ikke mindst en person, som holder sig inden for de tilladte grænser set i forhold til den pågældendes interessesfærer”, fortæller Torben Hvashøj.

Tidsbegrænset kontrakt

Hvis partnersamarbejdet ikke fungerer, finder man ofte ud af det i den første tid. Viser det sig ikke her, er der som oftest gode muligheder for, at samarbejdet kan strække sig ud over en længere tidsperiode.

Med mere fokus på de professionelle bestyrelser er der imidlertid mange, der i dag vælger at lave tidsbegrænsede bestyrelsesaftaler. Grunden hertil er ikke, at der nødvendigvis skal skiftes ud efter udløbet af en aftalt periode. Men ved at lave tidsbegrænsede bestyrelsesaftaler tvinges man i bestyrelsen til med jævne mellemrum at diskutere, hvilken bestyrelsessammensætning man skal have, og om der dermed skal skiftes ud på nogle af posterne.

”En bestyrelse skal afspejle virksomhedens behov. Det er derfor nødvendigt, at man af og til tager diskussionen op om, hvordan bestyrelsen skal se ud, og hvilke typer af kompetenceområder der skal

styrkes. Har man ikke nærmere aftalte perioder, kan det være svært at rejse diskussionen, men hvis man alligevel skal snakke ny aftale, så er der en naturlig lejlighed til at vende bestyrelsens kompetencer og sammensætning i forhold til behovet,” mener Torben Hvashøj.

Kvinder i bestyrelsen

Der har gennem de seneste år været stor fokus på det lave antal af kvinder i de danske bestyrelser. I eksempelvis Norge har man ad politisk vej søgt at fremme andelen af kvinder i de børsnoterede selskabers bestyrelser. Så vidt er det ikke kommet i Danmark, hvor mange har den opfattelse, at det lave antal kvinder i bestyrelserne skyldes, at mange kvinder ikke ønsker at sidde i bestyrelserne, eller at de mange mandlige virksomhedsejere / ledere ikke vælger eller ønsker kvindelige bestyrelsesmedlemmer.

”Når der skal udpeges medlemmer til en bestyrelse, lægges der først og fremmest vægt på den pågældende persons kompetencer. De fleste bestyrelser er dog meget opmærksomme på, at der skal være mange forskelligheder repræsenteret, så på den baggrund oplever vi faktisk en interesse for, at der også er kvinder med i feltet, der kan vælges fra. Der er dog ingen – vel heller ikke kvinderne selv – der ønsker at blive udvalgt kun på grund af kønnet, men virksomhederne er interesseret i at blive præsenteret for forskellige personer og kompetencer. Det største problem med at få kvinder i bestyrelsen er derfor ikke interessen, men simpelthen at der er et meget lille udvalg af kvinder med bestyrelseserfaring. Det betyder, at deres ofte mandlige kolleger med erfaring vælges. Det er dog givetvis noget, der løser sig hen over årene – til fordel for både bestyrelserne og virksomhederne, slutter Torben Hvashøj.