



For Keld Harbo er bestyrelsesarbejdet blevet en fuldtidsbeskæftigelse, men han er opmærksom på, at der er en udløbsdato for hans tilstedeværelse i den enkelte bestyrelse. På et tidspunkt er det bedst for begge parter at sige tak for samarbejdet og give plads til nye inputs. Foto: Ricki Malloy

»Jeg er sådan en slags bestyrelseshåndværker«

Keld Harbo er fuldtidsbeskæftiget med bestyrelsesposter. Han prioriterer den personlige relation til sine samarbejdspartnere over alt andet.

ANDERS ENGBJERG VINDERSLEV | karriere@jp.dk

Det var egentlig en tilfældighed, da Keld Harbo første gang stiftede bekendtskab med bestyrelsesarbejde. For godt 15 år siden rådgav han en virksomhed, som pludselig tilbød ham en post i bestyrelsen.

Efter betænkningstid takkede Keld Harbo ja, og siden har han været bidt af bestyrelsesarbejde. Ikke nødvendigvis af den prestige, de penge eller den indflydelse, man nogle gange kan få indtryk af er en fast del af det celebre liv som professionelt bestyrelsesmedlem. Nærmere blev Keld Harbo fascineret af den mangfoldighed af udfordringer, der er i bestyrel-

sesarbejdet, og hvordan det kræver løsninger, som er en blanding af strategisk og ledelsesmæssig teori, praktisk erfaring og en form for veludviklet empati.

»Jeg synes, at succesfuldt bestyrelsesarbejde er som et godt håndværk. Hverken mere eller mindre. Problemet er, at bestyrelsesarbejde i dag bliver glorificeret, og der er fokus på, hvor mange bestyrelsesposter man har, og hvor stort honoraret er. Dybest set synes jeg, bestyrelsesarbejde er arbejde som alt muligt andet. Så hvis jeg selv må vælge, kan jeg godt lide at kalde mig selv for bestyrelseshåndværker,« siger Keld Harbo.

Han er i dag fuldtids bestyrelsesmedlem, formand for bestyrelser i otte forskellige ejerledet små og mellemstore virksomheder og medlem af bestyrelsen i en niende virksomhed. Over de seneste 15 år har han været »inde over«, som han selv kalder det, mere end 35 bestyrelser.

Hele molevitten på bordet

Kigger man på Keld Harbos cv, fremgår historien om en karrierevej, der har været mere snoet end ligeud. Han har været direktør hos advokatfirmaet Advodan i Holbæk og lektor i strategi og ledelse på Syddansk Universitet. Han har været og er stadig direktør i sin egen virksomhed, og engang oplevede han på egen krop, hvad det vil sige at være økonomisk udfordret og have »hånden tæt på kogepladen«.

Han har, i et eller andet omfang, været i samme sko som de ejerledere, hvis virksomheder han er bestyrelsesformand for. Der er en genkendelsesfaktor og en indbyrdes forståelse, som danner forudsætning for et godt samarbejde.

»Min ambition er at have en helhedsorienteret tilgang til alle de virksomheder, som jeg sidder i bestyrelse for. Det er ikke nok at kende til virksomhedens økonomi og de to største udfordringer, som virksomheden står over for. Jeg skal kende til hele virksomheden, inklusive personale. Det er den eneste måde, jeg kan være forberedt på, hvis virksomhedens ejerleder ringer mig op en tidlig lørdag eller søndag morgen, og jeg skal forholde mig til en akut problemstilling,« siger Keld Harbo.

Når han skal vurdere, om det er fornuftigt at indtræde i en bestyrelse, forbereder han sin beslutning ved hjælp af en samtale med virksomhedens ejerleder. En samtale, der handler om mere end kunder, leverandører og forretningsplaner. Privat situation, ægteskabelige forhold, godt og vel hele molevitten skal på bordet. Det kan tage mere end fire timer og nogle gange uden udbytte, hvis der ikke er tilstrækkeligt at bygge videre på.

»Min ambition er den helstøbte relation. Den medfører, at man ikke kun mødes de der fem-seks gange om året i tre-fire timer med virksomhedens ejerleder. Man skal også kunne mødes i weekenden, og hvis man ikke har lyst til at drikke en øl eller et glas rødvin sammen, så er det de forkerte mennesker, der arbejder sammen. Kemien er altafgørende. Vi skal kunne lide hinanden. Vi behøver måske ikke være på ferie sammen, men der skal være en personlig relation, som fører til et godt samarbejde. Vi skal være

»Keld Harbo tilgår bestyrelsesarbejde ud fra princippet om de tre K'er: kemi, kalender og kompetence.«

sikre på, vi spiller det samme spil og kan kigge hinanden i øjnene,« siger Keld Harbo.

Ingen distraktioner

Keld Harbo tilgår bestyrelsesarbejde ud fra princippet om de tre K'er: kemi, kalender og kompetence. Kort fortalt indikerer bogstaverne et godt indbyrdes forhold til ejerlederen, tid i kalenderen til rent faktisk at prioritere den pågældende bestyrelsespost samt den teoretiske og praktiske ballast til at gøre en værdiskabende forskel i virksomheden.

En af fordelene ved det professionelle bestyrelsesmedlem er det ekstra fokus, mener Keld Harbo. Nogle bestyrelsesmedlemmer har en hovedbeskæftigelse ved siden af, som af naturlige årsager fylder mere i bevidstheden end bestyrelsesposten.

»Bestyrelsesmedlemmer, som selv driver virksomhed i det daglige, har naturligvis andre prioriteter end deres bestyrelsespost. Det samme kan siges, hvis du er chef i et firma, hvor du tjener halvanden mio. kr. om året, imens bestyrelsesposten giver et relativt beskedent honorar. Det er ikke for at diskvalificere nogen, men sådan er virkeligheden altså,« siger Keld Harbo.

For enden af vejen

Selv om den efterspurgt kemi og det nærmest symbiotiske forhold virksomhed og bestyrelsesmedlem imellem kan være til stede i begyndelsen, er der ingen garanti for holdbarheden.

Tværtimod er det ganske sikkert, at et samarbejde vil slide på begge parter, og tidspunktet kommer, hvor et oprud er det mest opportune. Keld Harbo kalder det at kende sin besøgstid.

Hvornår og hvorfor er de ubekendte, men han erfarer, at otte år burde være en slags maksimumgrænse. Herefter falmer samarbejdet.

»Man skal sidde i bestyrelsen så længe, at ens bidrag skaber øget værdi for virksomheden. Når det ikke længere er tilfældet, bør man trække sig ud. Jeg har selv inden for det seneste halve år trukket mig fra en bestyrelse. Jeg sagde til virksomhedens ejerleder, at jeg ikke syntes, der var brug for mig mere, og jeg troede, at virksomheden kunne klare sig lige så godt uden mig. Det var han sådan set enig i. Vi kommunikerer stadig sammen og har et fint forhold. Men vi havde nået enden af vejen for vores samarbejde,« siger Keld Harbo.

Han mener, der er to scenarier, som typisk signalerer endestationen for samarbejdet mellem bestyrelsesmedlem og virksomhed.

Det første scenarie er virksomheden, hvor dagsordenen over en årrække forandrer sig i forhold til udgangspunktet, da bestyrelsesmedlemmet tiltrådte. Det kan være bestyrelsesmedlemmet, som har håndteret de problemstillinger, vedkommende blev hentet ind for, og ganske fredsommeligt må konstatere, der nu er brug for nye kræfter.

Det andet scenarie er virksomheden, som har været igennem en hård periode med mange vanskelige beslutninger. Når virksomheden er ude

► på den anden side igen, kan det være bedst for bestyrelsesmedlemmet at trække sig fra sin post, fordi relationen til ledelsen er slidt op.

Den diplomatiske sans

Når Keld Harbo betragter den offentlige debat om bestyrelsesarbejde, oplever han et misforhold mellem debattens fokus og virkelighedens verden. Især når det drejer sig om de små og mellemstore virksomheder på maksimalt 50 medarbejdere.

»Alle de, som kloger sig på bestyrelsesarbejde, taler stadigvæk om revisionskomiteer og vederlagskomiteer, selv om det handler om virksomheder med 30-40 ansatte. Hvis jeg som bestyrelsesmedlem i en håndværksvirksomhed siger, at vi skal have nedsat en revisionskomite, så falder de om af grin og tror, jeg har røget sjov tobak,« siger Keld Harbo.

Han mener yderligere, der er for meget fokus på tårnhøje honorarer, som afskrækker små og mellemstore virksomheder fra nogensinde at stifte en bestyrelse.

Et element af bestyrelsesarbejde, som fortjener mere opmærksomhed, er diplomatisk sans. En undervurderet kompetence ifølge Keld Harbo. Små og mellemstore virksomheder er som regel ejet i en form for partnerskab. Her kan det som bestyrelsesmedlem være en delikat balancegang, når alle interesser skal afvejes.

»I ni ud af 10 af de bestyrelser, jeg sidder i, er der en eller anden form for partnerskab. Ægtefæller, to danske ejere med hver 50 pct. af aktierne, en dansk ejer med en udenlandsk minoritetsaktionær, yngre og ældre generation, to fætre og endnu flere forskellige konstellationer. Beslutningsprocesserne er kringledede og bestemt ikke rationelle, og der er ikke nogen skabelon, der dækker netop den konkrete situation. Diplomatiske sans er et vigtigt redskab,« siger Keld Harbo, selvbetitlet bestyrelseshåndværker. ■



Den personlige kemi med ejerlederen er for Keld Harbo afgørende for et succesfuldt samarbejde. Foto: Ricki Malloy

KELD HARBO

Født i 1957
Gift og har to voksne døtre.

Cand.merc. i strategi og ledelse, ledelsesrådgiver i sin egen virksomhed, Berkland Consulting, og ekstern lektor på Syddansk Universitet.

Bestyrelsesformand eller medlem i ni bestyrelser for små og mellemstore primært ejerledede virksomheder. Har tidligere været formand for eller medlem i yderligere 20 bestyrelser.

Projektleder til servicecenter for telesundhed

– et ambitiøst tværsektorielt projekt mellem Region Midtjylland og de 19 kommuner

Region Midtjylland og de 19 kommuner ønsker at bane vejen for enkel og sikker telesundhed for borgere, sundhedsfaglige og samfundet gennem et fælles servicecenter. I et OPI-samarbejde skal konceptet for et servicecenter testes, økonomien vurderes og de organisatoriske rammer analyseres. Projektets udgangspunkt er dels borgeren og samarbejdet med de sundhedsfaglige på tværs af sektorgrænser og dels samarbejdet med de private virksomheder, der skal udvikle de nødvendige produkter og services.

Vi har lanceret et fælles projekt og til det søger vi nu en projektleder, som har skabt overbevisende resultater i komplekse projekter inden for sundhedsvæsenet.

Du skal derfor have en stærk baggrund inden for ledelse af komplekse projekter – og du skal kunne se de strategiske – og driftsmæssige - muligheder i telesundhed som et middel til at forbedre og effektivisere sundhedsvæsenets tilbud til borgeren. Du arbejder struktureret og kan holde mange delprojekter og -processer i gang, analysere og koordinere imellem dem. Du er på samme tid praktisk anlagt og visionær - for du skal kunne få tingene til at ske og være god til at omsætte egne og andres visioner og idéer til resultater.

Du har bevist dit værd som effektiv proces- og forandringsleder. Du er lyttende,

systematisk, vedholdende og bruger disse kompetencer frem for formelle ledelsesbeføjelser til i samspil med borgere, kommuner, region, private virksomheder og kliniske samarbejdspartnere at skabe innovative resultater. Dine samarbejdsevner er unikke, og du er god til at bygge bro mellem interessenterne og samtidig have øje for borgerens behov. Det er vigtigt, at du har erfaring fra tværsektorielle projekter/samarbejder og/eller OPI-samarbejde fra enten en privat eller offentlig ansættelse. Det er en stor fordel, hvis du har kendskab til sundhedsvæsenet.

Du evner at planlægge, følge planen og sikre fremdriften. Du kan kommunikere på alle niveauer og kommer ud over rampen i en forsamling enten foran projektdeltagere eller ved præsentation af projektet til konferencer mm. Endeligt skal projektet kunne overleveres til drift i en smidig

proces både økonomisk, teknologisk og organisatorisk, hvorfor indsigt i udbud, implementering og drift er nødvendig. Vi måler altid på effekterne af vores projekter, og derfor bør du have erfaring med både kvantitative og kvalitative evalueringer.

Vi forestiller os, at vores kommende projektleder har en solid erfaring som projektleder i tidligere ansættelser og en akademisk samfundsvidenskabelig og/eller klinisk uddannelsesbaggrund – suppleret med relevant efteruddannelse inden for projekt- proces- eller forandringsledelse, samt en solid erfaring med at køre innovationsprojekter.

Hvis du er interesseret i denne stilling, kan du læse mere om projektet her: www.faellesservicecenter.rm.dk.

Ansættelsesforhold

Det er en 2-årig tidsbegrænset stilling på fuld tid, som ønskes besat 1. marts eller snarest muligt. Du vil blive ansat i MedTech Innovation Center (MTIC) i Aarhus, men hovedparten af tiden arbejder du 'on location' hos projektets partnere; Region Midtjylland og de involverede kommuner. Yderligere oplysninger om stillingen kan fås hos project manager Gitte Kjeldsen (email: gk@mtic.dk og mobil: 21 27 12 95). Ansøgning mrk. "Projektleder" bedes sendt elektronisk til Mette Herlev på mh@mtic.dk med CV og relevante bilag. Ansøgningsfrist: 2. februar 2015 kl. 12.00.