

KLUMME

Bestyrelsesarbejde er ikke for svæklinge

Cybersecurity, dumdristige væddemål, misundelse og store egoer er del af det daglige drama

Af *Mette Nørgaard*, international ledelsesrådgiver New York

Idøningerne efter de store **Enron** og **Worldcom**-skandaler i 2002 mente flere prominente erhvervsledere og professorer i USA, at der var behov for en videreuddannelse af bestyrelsesmedlemmer, i stil med advokaternes. Derfor slog **Stanfords Center for Governance** sig sammen med de tre businessskoler, **Stanford**, **Chicago** og **Dartmouth**, og stiftede **The Directors' Consortium**.

Deres program, der optager ca. 50 deltagere, bliver udbudt to gange årligt, og her i oktober deltog jeg i en gruppe med en spændende blanding: fra bestyrelsesmedlemmer i mid- og small-cap-selskaber inden for olie og gas og bioteknologi til en saudiarabisk privat investor og en bestyrelsesforkvinde fra et nigeriansk holdingselskab.

Firmaets pengestrømme

Vi gik lige på med Mergers & Acquisitions, og til det tema findes ikke nogen bedre end en professor i økonomi fra Chicago Booth School of Business. Med vid og bid udfoldede **Steven Kaplan** sin case om **Viacoms** køb af **Paramount** i 1993. Opgaven var at finde ud af, om Pa-



ramounts aktier var undervurderet og hvorfor? Så Kaplan analyserede firmaets pengestrøm, afkastningsgrad, profit og kapitalstyring, og

Miles råd til bestyrelserne er at blive skarpere på og enige om den proces, de vil bruge til at sikre arvefølgen. Og holde sig til den

hans udregninger var så klare og elegante, at jeg ikke snublede over en eneste ratio. Svaret var, at det var en god forretning at købe Paramount – men så gik det galt. En køber mere meldte sig, aktionærerne

anlagde sag, en auktion resulterede i en tårnhøj aktiekurs, og al sund fornuft måtte vige for formandens stædighed og vilje til at vinde.

Overmod og skråsikkerhed

Til Revision & Risiko var vi i gode hænder hos Chicagos professor emeritus **Roman Weil** med en kantet og karismatisk personlighed, der lignede den gamle mand i tegnefilmen "Up". Hans erfaring var, at den største risiko for virksomheder er overmodige og skråsikre topledere. Et andet af Weils temaer var The Securities and Exchange Commission's (SEC) opfordring til, at bestyrelser tager større ansvar for cybersikkerhed.

David Larcker fra Stanfords Rock Center for Corporate Governance diskuterede forskningen

omkring "aktionæraktivisme" og "cheflønninger". Han mener, at det fokus, der siden 2002 har været på revisionskomiteen, nu bevæger sig til Kompensation og Benefit: Til dels fordi CEO-aflønningerne herovre de sidste 30 år er steget fra at være 42 til 343 gange højere end en almindelig medarbejders. Larcker forventer, at blikket om få år vil rettes imod bestyrelsens Nominering og Governance-komité, og anbefaler derfor, at man allerede nu styrker ekspertisen omkring talent og succession samt øger mødefrekvensen.

Råd til arvefølgen

"Kan I udpege en midlertidig CEO i morgen, hvis I stod i en nødsituation," lød det retoriske spørgsmål fra **Stephen Miles** fra **The Mi-**

les Group. Han rådgiver **Fortune 100**-virksomheder, når de skal køre en ny CEO i stilling, og samarbejder om forskning med Stanfords Rock Center. Deres undersøgelser viser, at amerikanske bestyrelser bare bruger to timer om året på at diskutere, hvem der skal efterfølge den nuværende topleder, og mener, at det er nok; tror, de har kandidater klar i kulissen – som så viser sig ikke at være parate til at gå på; siger, de lægger vægt på diversitet, men i praksis finkammer kandidaternes baggrund, indtil de finder en grund til at vælge den, der ligner dem selv; og overvurderer finansiel performance, men undervurderer de ikkefinansielle KPI'er såsom talent og innovation.

Miles råd til bestyrelserne er at blive skarpere på og enige om den proces, de vil bruge til at sikre arvefølgen. Og holde sig til den! Ellers risikerer man, at et magtfuldt bestyrelsesmedlem får sin favorit igennem, selv om vedkommende ikke er den bedste til jobbet.

Da jeg vendte hjem til New York, stod det mig klart, at bestyrelsesarbejde ikke er for svæklinge. For ugen igennem afslørede vores diskussioner, at det ikke er det økonomiske, men det menneskelige, der volder kvaler – især dynamikken i bestyrelsen og mellem bestyrelsen og direktionen. Man skal stå fast i de underliggende strømninger af magtkampe, misundelse og ego, så man kan forvalte aktionærernes interesser og overdrage "riget" i bedre stand, end man overtog det i.

Måske derfor svarede, den vise **Peter Drucker**, dengang han blev spurgt om de ledelsestænkere, han beundrede: "Jeg er ikke særlig glad for at læse om ledelse. Jeg læser **Shakespeare**."

42%*

af Børsens læsere betaler gerne ekstra for at få den nyeste forbrugerteknologi.

Ring 72 42 33 20 og få kontakt med Danmarks mest værdifulde læsere.

*Kilde: Index Danmark/Gallup 1H 2014.