Dit bestyrelses-CV skal ikke fortælle, hvad du har lavet – men hvilken værdi du kan skabe

Lars Ib, august 2026

De fleste ledere har et CV. Mange har også et ganske imponerende et.

Men et stærkt leder-CV er ikke nødvendigvis et stærkt bestyrelses-CV.

Det skyldes en helt grundlæggende forskel: Når man søger en lederstilling, bliver man i høj grad vurderet på, **hvad man kan tage ansvar for og eksekvere på**. Når man bliver vurderet til en bestyrelsespost, handler det i højere grad om, **hvilken strategisk erfaring, dømmekraft og værdi man kan bringe ind i bestyrelseslokalet**.

Det lyder måske som en lille nuance. Det er det ikke.

Et almindeligt CV fortæller typisk historien om din karriere. Et bestyrelses-CV skal derimod hjælpe læseren med hurtigt at forstå, **hvorfor netop du vil styrke den konkrete bestyrelse**.

Fra karrierehistorik til bestyrelsesrelevans

Et traditionelt CV er ofte kronologisk bygget op. Uddannelse, stillinger, ansvarsområder, personaleledelse, budgetter og resultater.

Det giver god mening, hvis spørgsmålet er:

"Kan denne person varetage jobbet som CEO, CFO, salgsdirektør eller HR-direktør?"

Men spørgsmålet er et andet, når en ejer, bestyrelsesformand eller search-konsulent læser et bestyrelses-CV:

"Hvad tilfører denne person vores bestyrelse, som vi har brug for?"

Derfor bør bestyrelses-CV ‘et være langt mere selektivt.

Forestil dig f.eks. en CEO, der i sit almindelige CV skriver:

Administrerende direktør med ansvar for 450 medarbejdere, en omsætning på 900 mio. kr. og den samlede organisation i Danmark og Sverige.

Det fortæller noget om position og størrelse.

I et bestyrelses-CV kunne samme erfaring i stedet formuleres:

Strategisk erfaring med vækst, internationalisering og organisationsskalering fra nordiske markeder. Har som CEO gennemført markedsudvidelse, professionalisering af organisationen og udvikling af ledelsesstruktur i virksomhed med ca. 900 mio. kr. i omsætning.

Fakta er næsten de samme.

Men perspektivet er flyttet fra **stilling** til **bestyrelsesmæssig anvendelighed**.

Det er netop forskellen.

Start med din bestyrelsesmæssige profil – ikke med din seneste stilling

Jeg vil næsten altid anbefale, at et bestyrelses-CV indledes med en kort bestyrelsesprofil.

Ikke en generisk præsentation som: Resultatorienteret og erfaren leder med stærke samarbejdsevner og et strategisk mindset.

Den slags formuleringer siger ganske enkelt for lidt. En bestyrelsesprofil bør give læseren svar på tre ting:

Hvem er du? Hvad har du særlig erfaring med? Og i hvilke bestyrelsessituationer er du stærk?

F.eks.:

Erhvervsleder og bestyrelsesprofil med mere end 20 års erfaring fra ejerledede og mellemstore virksomheder. Særlig erfaring med strategi, kommerciel udvikling, internationalisering og professionalisering af organisationer i vækst. Bidrager i bestyrelsesarbejdet med strategisk struktur, stærk forretningsforståelse og fokus på samspillet mellem ejere, bestyrelse og direktion.

Eller:

CFO- og bestyrelsesprofil med erfaring fra transformation, M&A, finansiering og risikostyring. Har arbejdet i både internationale koncerner og kapitalfondsejede virksomheder og kan særligt bidrage til bestyrelser, hvor vækst, opkøb, governance og finansiel professionalisering står højt på agendaen.

Her begynder man allerede at kunne se personen **siddende omkring bestyrelsesbordet**.

Kompetencer skal oversættes til bestyrelsens virkelighed

Mange CV'er indeholder en lang liste over kompetencer:

Strategi. Ledelse. Salg. HR. Kommunikation. Forandringsledelse. Økonomi. Digitalisering.

Problemet er, at næsten alle er strategiske, forandringsorienterede og gode til mennesker, når de selv skriver CV'et.

Derfor bør kompetencer i et bestyrelses-CV gøres langt mere konkrete.

I stedet for blot at skrive:

Strategi

kan man skrive:

Strategiudvikling og strategieksekvering i ejerledede virksomheder under vækst og transformation.

I stedet for:

International erfaring

kan man skrive:

Markedsindtræden og kommerciel skalering i Norden, Tyskland og Benelux.

Og i stedet for:

Digitalisering

kan formuleringen være:

Strategisk digitalisering og anvendelse af teknologi til udvikling af kundeoplevelse, processer og nye forretningsmodeller.

Dermed bliver kompetencerne ikke blot overskrifter. De bliver en indikation af, **hvilke problemstillinger man faktisk kan bidrage til at kvalificere i en bestyrelse**.

Resultater tæller – men de skal ses gennem bestyrelsesbriller

Et bestyrelses-CV må gerne vise resultater. Det bør det faktisk. Men resultatbeskrivelsen skal ikke blive en lang dokumentation af operationelle KPI'er.

Bestyrelsen leder ikke virksomheden. Den skal sikre, at virksomheden bliver ledet ordentligt.

Derfor er de mest interessante resultater ofte dem, der demonstrerer strategisk forandring.

Det kan f.eks. være:

- Deltog i turnaround fra underskud til positiv EBITDA over en treårig periode.
- Ledte international ekspansion fra to til syv markeder.
- Gennemførte generationsskifte fra ejerleder til professionel direktion.

- Deltog i opkøb og integration af tre virksomheder.
- Udviklede ny kommerciel strategi, der flyttede virksomheden fra produktorienteret til servicebaseret forretningsmodel.
- Professionaliserede ledelsesstruktur og rapportering som forberedelse til kapitalfondssalg.

Det interessante er ikke alene resultatet.

Det interessante er, at erfaringerne potentielt kan **genbruges som dømmekraft i andre virksomheder**.

Din bestyrelseserfaring skal naturligvis fylde

Hvis du allerede har bestyrelseserfaring, skal den have en langt mere fremtrædende placering end i et almindeligt CV.

Her bør det fremgå:

- virksomhed og branche
- periode
- rolle – f.eks. medlem, næstformand eller formand
- ejerstruktur
- eventuelle udvalg
- bestyrelsens centrale agenda i perioden
- dit særlige bidrag

Det sidste punkt bliver ofte glemt.

Et klassisk CV vil måske skrive:

Bestyrelsesmedlem, ABC A/S, 2022–

Et stærkere bestyrelses-CV kunne skrive:

ABC A/S – bestyrelsesmedlem, 2022–
Dansk ejerledet B2B-virksomhed. Bestyrelsens fokus har været international vækst, professionalisering af salgsorganisationen samt styrkelse af strategiprocessen. Særligt bidrag inden for strategi, organisationsudvikling og kommerciel skalering.

Dermed får læseren langt mere information om, **hvilken bestyrelseserfaring der reelt ligger bag titlen**.

Hvad hvis man endnu ikke har været i en bestyrelse?

Her opstår et klassisk paradoks:

Hvordan får man sin første bestyrelsespost, hvis alle efterspørger bestyrelseserfaring?

Svaret er blandt andet, at man skal blive bedre til at identificere den erfaring fra sin lederkarriere, der er relevant i et bestyrelsesperspektiv.

Har du f.eks. som CFO rapporteret til en professionel bestyrelse gennem ti år, har du opbygget betydelig indsigt i bestyrelsesarbejde.

Har du som CEO arbejdet med strategiprocesser, opkøb, kapitalfremskaffelse eller generationsskifte, er det også relevant erfaring.

Har du siddet i advisory boards, brancheorganisationer, fonde eller andre styrende organer, bør det naturligvis synliggøres.

Men her er det vigtigt ikke at pynte sig med lånte fjer.

Der er forskel på at **have arbejdet tæt sammen med en bestyrelse** og selv at **have haft et bestyrelsesansvar**.

Netop troværdighed er en afgørende valuta i bestyrelsesarbejdet.

Brancheerfaring er vigtig – men ikke altid på den måde, man tror

Et godt bestyrelses-CV bør også gøre ens branchemæssige erfaring overskuelig.

Men virksomheder bør være varsomme med kun at lede efter mennesker fra præcis samme branche.

Bestyrelsens værdi ligger også i at tilføre perspektiver, som virksomheden ikke allerede har.

En kandidat med 20 års erfaring fra detailhandel kan eksempelvis være interessant for en traditionel B2B-virksomhed, hvis virksomhedens strategiske udfordring er kundeoplevelse og digitalisering.

En kandidat fra softwarebranchen kan være interessant for en industrivirksomhed, hvis strategien handler om at bevæge sig fra produkter til digitale services.

Derfor er det ofte interessant at beskrive både **brancheerfaring og overførbare kompetencer**.

Eksempel:

Brancheerfaring fra industri og produktion kombineret med særlig erfaring inden for digital transformation, abonnementsforretninger og kommerciel udvikling.

Nu begynder profilen at åbne flere døre end blot én bestemt industri.

Bestyrelses-CV ‘et bør også fortælle noget om den type virksomhed, du passer til

Et overset element er virksomhedskonteksten.

Der er stor forskel på bestyrelsesarbejde i en børsnoteret virksomhed, en kapitalfondsejet virksomhed, en familievirksomhed, en startup og en ejerledet SMV.

En person kan være fremragende i én kontekst og mindre oplagt i en anden.

Derfor kan man med fordel være tydelig omkring sin erfaring.

F.eks.:

Primær erfaring fra ejerledede virksomheder med 50–500 medarbejdere, hvor bestyrelsen arbejder tæt sammen med ejerkreds og direktion omkring vækst, struktur og professionalisering.

Det er langt mere informativt end blot at skrive:

Stor erfaring fra SMV-segmentet.

Governance bør være synligt

Bestyrelsesarbejde er ikke kun strategi, vækst og interessante markedsdiskussioner.

Bestyrelsen har også et formelt ansvar.

Derfor bør et bestyrelses-CV vise, at kandidaten forstår governance, økonomi, risiko og bestyrelsens rolle over for direktionen.

Det betyder ikke, at alle skal være jurister eller revisorer.

Men det bør være tydeligt, at man forstår forskellen mellem **at være leder og at være bestyrelsesmedlem**.

Eksempelvis kan kompetenceprofilen indeholde:

Erfaring med governance, bestyrelsesrapportering, risikostyring og udvikling af samspillet mellem ejerkreds, bestyrelse og direktion.

Det sender et vigtigt signal om modenhed i bestyrelsesrollen.

Hvad bør fylde mindre end i et almindeligt CV?

Noget skal naturligvis også væk.

Et bestyrelses-CV behøver sjældent detaljerede beskrivelser af alle tidligere jobs.

Stillinger fra for 20 eller 25 år siden kan reduceres markant, medmindre de fortsat har konkret relevans.

Det samme gælder lange beskrivelser af personaleansvar, administrative systemer og operationelle ansvarsområder.

Og måske vigtigst:

Et bestyrelses-CV bør ikke forsøge at fortælle alt. Et almindeligt CV kan have karakter af et historisk arkiv over karrieren.

Et bestyrelses-CV skal være et **strategisk udstillingsvindue**.

Forestil dig, at CV'et skal besvare ét spørgsmål

Når jeg ser på et bestyrelses-CV, synes jeg, at én test er særligt nyttig:

Efter at have læst de første 30–60 sekunder – kan jeg så svare på spørgsmålet:

"Hvorfor kunne denne person være interessant for vores bestyrelse?"

Hvis svaret stadig kræver, at jeg selv skal analysere 25 års kronologisk karrierehistorik, er CV'et ikke skarpt nok.

Det betyder også, at et bestyrelses-CV med fordel kan tilpasses den konkrete mulighed.

- Hvis en virksomhed står over for internationalisering, skal den erfaring fylde.
- Hvis virksomheden står foran et generationsskifte, bør dét være tydeligt.
- Hvis vækst gennem opkøb er på agendaen, skal M&A-erfaring frem.
- Hvis virksomhedens udfordring handler om AI, digitalisering eller nye forretningsmodeller, bør relevante erfaringer naturligvis fremhæves.

Der findes derfor ikke nødvendigvis ét perfekt bestyrelses-CV.

Der findes et stærkt **grund-CV**, som kan skærpes i forhold til den enkelte bestyrelsesopgave.

Det gode bestyrelses-CV er egentlig en strategisk positionering

I sidste ende handler arbejdet med et bestyrelses-CV om noget større end layout og formuleringer.

Det handler om at kunne svare på:

Hvad er min bestyrelsesmæssige identitet?

- Hvilke situationer har jeg erfaring med?

- Hvilke typer virksomheder forstår jeg?
- Hvilke strategiske problemstillinger har jeg prøvet før?
- Hvor er min dømmekraft stærkest?

Og ikke mindst:

Hvad tilfører jeg en bestyrelse, som de øvrige omkring bordet måske ikke allerede repræsenterer?

Det sidste spørgsmål er vigtigt.

For moderne bestyrelsesarbejde handler ikke om at samle fem mennesker med imponerende CV'er.

Det handler om at skabe den **rigtige samlede kompetenceprofil omkring bestyrelsesbordet**.

Dit bestyrelses-CV skal derfor ikke først og fremmest dokumentere, at du har haft en succesfuld karriere.

Det skal gøre det tydeligt, **hvorfor din erfaring kan skabe værdi for en virksomhed, dens ejere og dens ledelse – fra den anden side af bordet.**