

## Klumme.

# Bestyrelsen - en vigtig brik i ledelsessystemet



Wenche Strømsnes, stifter, BetterMeetings

**D**a jeg første gang trådte ind i et bestyrelseslokale, oplevede jeg en rolle, der ofte handlede om at rådgive. At byde ind, når man kunne, og lytte, når andre gjorde det.

Men gennem årene blev noget tydeligt: En bestyrelse hjælper først virksomheden rigtigt, når den indtager rollen som en del af dens ledelsessystem. Det er dér, arbejdet for alvor skaber værdi.

Bestyrelsen er et ledelseskollektiv. Et fortroligt rum, hvor man står tæt nok på til at forstå organisationens DNA – og langt nok fra til ikke at blive fanget af de mønstre, præferencer og bias, der uundgåeligt opstår tæt på driften. Det er i den spænding arbejdet får sin styrke.

Man placerer sig lige præcis dér, hvor virksomhedens bedste bliver overlæggeren. Der hvor direktionen er tyngdepunktet og det naturlige omdrejningspunkt for virksomhedens fremdrift.

### Dagsordenen skaber et fælles afsæt

Derfor begynder bestyrelsesarbejdet med noget så konkret som dagsordenen. Dagsordenen er i praksis en styringsmekanisme: Den afgør, hvilke perspektiver virksomheden får øje på – og hvilke den risikerer at overse.

Til det er der tre vigtige redskaber. Et godt årshjul sikrer, at risici vurderes, strategien tjekkes, regnskaber behandles, bestyrelsens kompetencer evalueres – og alt det, der er vigtigt for virksomheden at genbesøge årligt.

En strategi, der er helt konkret: Hvad er det – præcis – vi skal opnå sammen i år?

Og det tredje redskab: Input fra direktionen om, hvad der er behov for at aflære netop nu. Tilsammen kan dette skabe en dagsorden, der er præcis for netop dette møde.

Det er ikke kompliceret – men det kræver omhu. I forretningsordenen er der helt sikkert allerede formuleret en dagsorden, men tænk på den som en minimumsdagsorden – ikke en stan-



Illustration: Gert Ejton

## Efter 23 år i bestyrelseslokaler har jeg oplevet, hvordan samarbejdet løfter sig, når bestyrelsen finder sit særlige ståsted: Tæt nok på til at forstå - og langt nok fra til at se klart.

dard. Husk: Det hedder agenda – ikke againta.

### Datagrundlag giver ro til arbejdet

Et andet afgørende greb er datagrundlaget. God bestyrelsesledelse er ikke at sende alt materiale og lade medlemmerne bladse sig frem til pointerne.

Det handler om at spørge: Hvilket helt afgørende spørgsmål skal vi have svar på?

Det er et stort arbejde, men det betaler sig. Når en problemstilling er ordentligt belyst, opstår der en form for ro.

Diskussionsniveauet løftes, synsninger får mindre plads, og bestyrelsens samlede erfaringer får større værdi. Det gør samarbejdet langt mere konstruktivt. Og vigtigst af alt – man hjælper direktionen og dermed virksomheden videre.

### Protokollen er virksomhedens kollektive hukommelse

Protokollen har jeg gennem årene fået en dyb respekt for. Ikke som transskription af mødet, men som det dokument, der bærer virksomhedens ledelseshistorie videre. Det sted, man kan søge tilbage i for at sikre sig, at

der er fremdrift – og at alt bliver fulgt op og fulgt helt til dørs.

Der findes sektorer, hvor lovgivning og tilsyn – som i den finansielle sektor – kræver langt mere detaljerede referater. Og i andre sammenhænge kan detaljerne indimellem være afgørende – for eksempel ved stor usikkerhed i bestyrelsen om et emne. Men det giver værdi at tænke på protokollen først og fremmest som et ledelsesselskab. Ikke en transskription.

Selskabsloven kræver, at protokollen dokumenterer forhandling og beslutninger. Men den siger ikke, at den skal være tung.

Tværtimod: Når protokollen er skrevet som svar på de spørgsmål, dagsordenen stiller, bliver den både skarp, læsbar og brugbar.

Og så er protokollen faktisk det eneste dokument, der overlever alle bestyrelser. Den er sidenummereret, fortløbende og overdrages fra én generation af ledelse til den næste. Den er virksomhedens kollektive hukommelse. Dens udviklingshistorie.

**Placeringen i systemet giver et særligt udsyn**  
Bestyrelsen ligger i en kon-

struktion, der i sig selv skaber muligheder; over direktionen, men under ejerne. Det er et ledelsesmæssigt knudepunkt, der skaber både fremdrift og stabilitet.

Det giver et udsyn, man ikke finder andre steder i organisationen. Ejerne fastlægger rammen. Direktionen står for den daglige ledelse. Og bestyrelsen arbejder på det niveau, hvor selskabets bedste, strategi, succession og styring mødes.

Når rollerne er tydelige, og når gennemsigtigheden går begge veje – nedad gennem ejaftaler, vedtægter, forretningsordener og kontrakter, og opad gennem rapportering, mødestruktur og protokol – opstår der et samarbejde, hvor ansvaret er klart, og fremdriften bliver mærkbar.

Det er checks and balances i praksis. Det er ikke blot jura. Det er ledelse.

### Når det hele spiller sammen, bliver ledelsen stærkere

Selskabsloven placerer bestyrelsen som garant for den overordnede og strategiske ledelse: For forsvarlig organisation, solid økonomi og løbende kontrol med risici, rapportering og den daglige ledelses virke.

Det er bestyrelsen, der til enhver tid skal sikre, at virksomheden både ledes og drives på et forsvarligt, bæredygtigt og økonomisk solidt grundlag.

Når man holder fast i de grundlæggende elementer – den klare dagsorden, det skarpe datagrundlag, den ordentlige protokol og den tydelige placering i ledelsessystemet – opstår der noget særligt. Bestyrelsen bliver ikke kun en kontrolinstans, men en reel del af virksomhedens fremdrift.



Peter Bang Fasting Bauer, Human Trust. Foto: Morten Pape

## Klumme.

# Hvordan én frihedsdag om ugen ændrede mit arbejdsliv

Peter Bang Fasting Bauer, Human Trust

**K**ender du følelsen af, at ugen forsvinder i møder, inden du når at tænke en eneste ny tanke? Sådan havde jeg det for et par år siden, da jeg en sen eftermiddag sad på kontoret efter endnu en dag med fuld kalender.

Fuldt program – dag efter dag. Der var ikke plads til at tænke nyt, svare ordentligt på mails eller fordybe mig i de ting, jeg faktisk gerne ville udvikle. Noget måtte ændre sig.

Det var der, idéen om en ugentlig frihedsdag opstod.

**LAD MIG LIGE** forklare begrebet. På min frihedsdag har jeg friheden til at gøre præcis, hvad jeg har lyst til.

Det kan være at besøge min mor på plejehjemmet, spise en frokost med en god ven eller slå græs i tre timer. Men det kan lige så vel være at komme til bunds i indbakken, læse nye fagrapporter om rekruttering eller besøge en god kunde og følge op på samarbejdet.

Det er nemlig hele pointen: Det er ikke en fridag, men en frihedsdag, hvor jeg er fri til selv at bestemme.

Jeg har som udgangspunkt en fast frihedsdag om ugen, men nogle gange flytter jeg den. Andre gange deler jeg den op i to halve. Og ja, der er dage, hvor det ikke lykkes, og jeg ender med at arbejde hele dagen. Men så er det mit eget valg – og det gør hele forskellen.

**FRA JEG FØRSTE** gang tænkte tanken for mig selv, gik der faktisk noget tid, før jeg gjorde alvor af den. Jeg var nemlig i tvivl om, hvordan det ville blive modtaget. Ville det virke uambitiøst at indføre en frihedsdag som selvstændig? Ville nogen tænke, at jeg var mindre professionel?

Men frygten viste sig at være ubegrundet. Tværtimod oplevede jeg nysgerrighed og oprigtig interesse for konceptet. En samar-

bejdspartner fortalte for ny: "Tak for inspirationen. Min kone har også fået en ugentlig frihedsdag på sit arbejde, fordi det ramte hende." Det gjorde mig både glad og stolt – og det er også derfor, jeg deler konceptet med dig i dag.

For sandheden er, at jeg med min ugentlige frihedsdag er blevet både en bedre medarbejder og familiefar. Jeg har ikke længere følelsen af konstant at være bagud. Tværtimod mærker jeg nyt overskud og en taknemmelighed over at have tid til alt det, jeg tidligere måtte forsvare.

**HVIS DU KAN** mærke, at tanken tiltaler dig, så prøv at starte her:

1. Afstem forventninger  
Tal åbent med dine omgivelser. Er der opbakning? Kan det lade sig gøre i praksis? Lad dig ikke slå ud på forhånd – ofte er forståelsen større, end man tror.

2. Allokér tiden  
Sæt den fysiske kalenderen. Hos mig er hver onsdag som udgangspunkt reserveret til frihedsdagen. Selvom mine kolleger kan finde på at sige: "Jamen Peter, jeg vil jo ikke booke mig ind i din kalender, når der står frihedsdag", så kan jeg sagtens sige ja til et møde. Friheden ligger netop i valget.

3. Tag ansvar  
Den eneste, der kan få frihedsdagen til at fungere, er dig selv. Respekter tiden – men vær fleksibel. Hvis en halv dag går med møder, så tag en halv frihedsdag den anden dag. Det handler ikke om at gøre det perfekt, men om at prioritere det.

Jeg håber, min historie kan inspirere dig til at tænke over din egen arbejdsstruktur. For måske handler det slet ikke om en fast dag – måske handler det om at skabe rum i kalenderen til det, der giver energi og mening.

Uanset hvordan du vælger at gøre det, ønsker jeg dig held og lykke med at finde din egen version af frihedsdagen.