



Bestyrelsen gør en kæmpe forskel ved at skabe klarhed for en organisation.

Klumme.

Når bestyrelsen for alvor gør en forskel



Wenche Strømsnes, stifter og leder BetterMeetings

Min egen bestyrelseskarriere begyndte i start-nullerne. Dengang var det for mig helt naturligt, at man som topledser også sad i andres bestyrelser.

Jeg havde to poster ved siden af min direktørrolle – og refererede selv til en bestyrelse. Jeg læste selskabsloven men fandt min rolle ved at iagttage og lære.

Gennem årene fik jeg fem forskellige bestyrelsesformænd – og indså med tiden, at jeg havde haft fem vidt forskellige bestyrelser

Det blev et vendepunkt. For god bestyrelsespraksis afhænger i høj grad af, hvem der sidder for bordenden.

Og det handler om noget grundlæggende: En stærk bestyrelse skal være tæt nok på til at kende kulturen og virksomhedens "dna" – og langt nok fra til ikke at dele direktionens blinde vinkler.

Selv de mest reflekterede ledere har mønstre og præferencer. Vi hører det, vi håber på. Vi tror på bestemte personer. Vi har tendens til at vælge de vinkler, der bekræfter vores overbevisninger. Det er menneskeligt – og det er her, bestyrelsen gør en forskel for forretningens fremdrift. Ikke som modpol, men som den stærke partner uden blinde vinkler.

Derfor giver det god mening, når man som på CBS deler bestyrelsens opgaver op i fire S'er: Selskabets bedste, Succession, Strategi og Styling.

Det er ikke en formalitet, men en helt afgørende brik i ledelsesopgaven. En bestyrelse er der for selskabets skyld. Ikke for direktionen. Ikke for netværket. Men for helheden.

KORT FØR MIN egen indgang til bestyrelsesarbejdet nedsatte Erhvervsministeriet det såkaldte Nørby-udvalg. De første anbefalinger for god selskabsledelse kom i 2001 – og gjorde hurtigt bestyrelsesarbejdet mere konkret, og med gode redskaber at lære af.

Senere tog Komitèen for god selskabsledelse over, og anbefalingerne bliver løbende opdateret. Samtidig begyndte samtalen om bestyrelsesarbejde at brede sig.

Det blev ikke længere et lukket forum for C-level, men noget, man underviste i og diskuterede på tværs. Bestyrelsesuddannelser dukkede op – fra både universiteter og private aktører – og rollen som bestyrelsesmedlem blev både mere synlig og mere søgt.

MEN DET VAR under finanskrisen i 2008, at noget for alvor ændrede sig i min forståelse. Mange bestyrelser rykkede tættere på driften. Bevidstheden om ansvar blev markant – og det var forståeligt. Men jeg begyndte også at ane faren.

På det tidspunkt arbejdede jeg intensivt med ledelsesudvikling og så, hvor let centrale ledelsesopgaver kunne glide ud af direktionen og op i bestyrel-



Illustration: Gert Ejton

sen. Det kan betyde, at hele organisationens bidrag til værdiskabelse undermineres.

Derfor kræver det omtanke: Bestyrelser skal være tæt nok på til at handle – især i kriser. Men bliver de hængende for længe i det operationelle, risikerer de at blive en del af samme bias, som de skulle korrigere. Og så forsvinder overblikket.

Samtidig har bestyrelsen en kontrolopgave – og et ansvar, der ikke kan negligeres. Men det ansvar skal forvaltes med blik for grænserne: Hvornår hjælper man? Og hvornår tager man over?

Det er en væsentlig del af bestyrelsens opgave at tage den samtale. Ikke for at kontrollere – men for at skabe klarhed.

BESTYRELSE ER MANGE ting. Det ved enhver, der har haft sin gang i både erhvervsliv og foreningsliv. I sportsforeninger og nogle kulturinstitutioner består bestyrelsen ofte af de mennesker, der også løfter det praktiske arbejde. Det er en arbejdende bestyrelse, hvor opgaverne fordeles mellem medlemmerne.

I den anden ende finder vi de bestyrelser, hvor medlemmerne er udpeget – enten som repræsentanter for kapitalejere eller af mere politiske, netværksbaserede eller historiske årsager.

Og så er der den type, jeg ofte møder i ejerledede virksomheder: Bestyrelser hvor medlemmerne fungerer som konsulenter og byder ind med netop det, de selv har erfaring med.

Ja – og så er der jo de bestyrelser, der bare er der, for det skal man jo. Men dem møder jeg ikke.

Ingen af modellerne er forkerte i sig selv – men det bliver et problem, hvis man omkring bordet sidder med vidt forskellige forståelser af, hvilken type bestyrelse man er en del af. Den samtale skal man tage tidligt og tage alvorligt.

For uanset baggrund og tilgang gælder én ting: Når man har taget bestyrelseskasketten på, er man

en del af ledelsessystemet. Og så gælder selskabslovens forpligtelser – ikke ens egen smag.

VI ER VANT til at tænke en organisation som en trekant: Strategisk niveau i toppen, taktisk i midten og operationelt i bunden. Men i samme øjeblik vi taler om bestyrelsesarbejde, vender vi strukturen på hovedet og lægger en trekant ovenpå.

Over direktionen er der en bestyrelse – og en ejerkreds. Altså: En trekant oppefra og en nedefra. Det interessante er, hvor meget fremdrift der opstår, når man begynder at tage den konstruktion alvorligt. Når man gør sig umage med at skabe rolleklarhed ned gennem lagene – og gennemsigthed op igennem dem.

Det kræver ikke revolutioner. Nedad – fra ejerne via bestyrelsen til direktionen, ledelsen og medarbejder handler det om klassiske redskaber: ejeraftaler, vedtægter, forretningsordener og kontrakter.

Den anden vej handler det om strukturer, man kan føre ledelse gennem: mødeformater, ledelsesrapportering, referater, præstationsmålinger og regnskaber.

Alt det findes allerede i en organisation – men alt for ofte optræder det som standarddokumenter og "plejer"-rapporter, ikke som aktive ledelsesredskaber. Det er spild af potentiale.

For det er i netop den struktur, de gode bestyrelsesdialoger kan finde sted. Og i større ejerledede virksomheder bliver dette rigtig sjovt – for her er ledelsen nærmest per definition u-perfekt og samme personer har flere roller.

Bestyrelsen gør en kæmpe forskel ved at skabe klarhed for en organisation. For at citere Merete Eldrup til Søren Linding i podcasten Bestyrelsestoppen: "Der er intet magttomrum i en organisation. Det vil blive udfyldt af nogen. Og det bør styres."

Spørgsmålet er bare: Af hvem?