

Skiftet fra tantebestyrelse til professionel

Der har gennem en årrække været skarp kritik af tantebestyrelserne. Altså de bestyrelser, der ikke er nedsat for at sikre governance, men udelukkende er valgt på baggrund af sociale og behagelige kompetencer og for at sikre, at lovgivningen om bestyrelser overholdes. I den anden ende af skalaen har vi set bestyrelser sammensat så driftsorienteret og så tæt på det operationelle, at det af ledelsen opleves som at have to direktioner, skriver Karsten Søderberg, Virksomhedsrådgiver hos CFL Center for Ledelse og direktør for Corporateleaders i denne kommentar om bestyrelsesdilemmaer.

Det er bestyrelsen, der godkender virksomhedens strategi, sætter direktionen og fører den overordnede kontrol. Krævende opgaver, der stiller store krav til bestyrelsens medlemmer. Dilemmaet om bestyrelsens rolle i forhold til direktionen forstærkes af, at der netop ikke er én rigtig løsning og én kompetencesammensætning, der holder over tid.

Den seneste finanskriser er et faktuel eksempel herpå, og tager vi yderligere virksomhedens placering i forløbet af en livscyklus med opstart, vækst, konsolidering og turn-around forstærkes billedet yderligere.

Disse forhold betyder hver for sig, og tilsammen, at bestyrelsen og bestyrelsesarbejdet skal justeres, ikke blot forhold til kompetencesammensætningen, men i særlig grad i sit virke overfor direktion og ledelse. En tilgang vi betegner som det kontekstbestemte bestyrelsesarbejde.

Det betyder alt for virksomheden at have et stærkt beslutningsorgan, der er på afstand af kultur og ledelsesstruktur, og derfor kan stille de rigtige spørgsmål. Vi oplever, at mange udfordringer ofte kan føres tilbage til en bestyrelse, der var for langt fra eller for tæt på dagligdagen og det operationelle, og derfor ikke evnede at stille de rigtige spørgsmål. Bestyrelsen blev ramt af de selvsamme tilbøjeligheder, som en direktør skal arbejde så hårdt for at undgå. Dermed har bestyrelsen udspillet sin rolle.

Den globale finanskriser har vist, hvor kort der kan være fra én ledelsesdagsorden til en anden. Det kan være et vilkår, at det er sådan. Her handler det især om at få formuleret sig omkring de roller, man har som henholdsvis direktion og bestyrelse. Og det handler om, at bestyrelsen varetager sin kontrolrolle og samtidig sikrer, at virksomhedens potentiale udfoldes.

Dilemmaerne i dette kontekstbestemte bestyrelsesarbejde, hvor opgaverne varierer i forhold til de konkrete udfordringer og overfor den enkelte virksomheds modenhed, består i ikke blot at kende til og forstå dilemmaerne, men i højere grad at kunne agere og beherske hvorfor og hvordan man skal placere sig i forhold til virksomhedens ledelse, og hvor fokus skal være.

Det kan i nogle tilfælde være helt legitimt og endda bydende nødvendigt at en bestyrelse går ekstra tæt på det operationelle og efterspørger analyser og driftsorienterede detaljer. Men med dette fokus skal man dog samtidig være opmærksom på, at bestyrelsens tilgang kan medføre en ond cirkel af konstante forstyrrelser for direktion og ledelse, der igen bevirker, at virksomhedens potentiale ikke får plads nok til at udvikle sig i takt med de muligheder, der reelt er til stede.

Sætter bestyrelsen derimod udelukkende fokus på udvikling og vækst og samtidig placerer sig langt fra det operationelle, stiger risikoen for skred mod manglende produktivitet og effektivitet og for at virksomheden havner i vækstfælden.

Tilgangen til håndteringen af bestyrelsesdilemmaerne kunne se ud som vist i grafikken med dilemmamatricen. Hvordan bestyrelsen konkret placerer sit fokus og sine handlinger afhænger helt af den konkrete virksomhed og de specifikke udfordringer, virksomheden måtte stå overfor.

