



Bestyrelse og direktion: En helhed

Af
STEEN HILDEBRANDT
Professor ved
Handelshøjskolen i Århus

Bestyrelsens rolle i den typiske familieejede danske virksomhed har historisk set været ringe – hvad den i øvrigt også har været i en del andre virksomheder. Mange bestyrelser bestod, og består til dels endnu, af mennesker, der var uengagerede, uforberedte og ikke særligt kyndige, for ikke at sige ukyndige. De var sammensat af familie og venner, og en advokat, der også tog sig af firmaets løbende advokatforretninger, og som ofte ikke havde særlig megen forstand på ledelse. Blandt andet ud fra dette har den opfattelse vundet indpas, at bestyrelsen ikke er virksomhedens ledelse, men bare 'bestyrelsen'. Det er en farlig opfattelse. Bestyrelsen er virksomhedens øverste ledelse. Det er den formelt, hvilket er interessant og vigtigt nok, men det afgørende er, at en virksomhed ikke kan manøvrere, såfremt den daglige ledelse ikke har en kompetent bestyrelse af være i dialog med – at være ledelse sammen med. Bestyrelsen og direktionen, er tilsammen virksomhedens øverste ledelse. Uden en aktiv og kompetent bestyrelse er en virksomhed invalid.

Virksomheder oplever allerede nu, og vil i de kommende år i stadig stigende grad opleve, en række såkaldte krydspres – pres, der kommer fra forskellige retninger, og som netop derfor kan være svære at fortolke. Jo flere sådanne pres, en virksomhed oplever, desto mere vigtig bliver virksomhedens øverste ledelse, for desto vigtigere bliver det, at virksomheden hele tiden kan tage bestik af, hvad den ser og mærker, og at den kan føre dette ud i strategiske beslutninger. Det er i virkeligheden virksomhedens samlede ledelses-

kraft, vi her taler om. Den ledelseskraft, der skal fortolke virksomhedens interne og eksterne situation, og bringe disse tolkninger sammen til handlekraft.

Bestyrelsen og den øverste daglige ledelse er en helhed. Ikke sådan, at bestyrelsen skal tage del i den daglige ledelse, eller atg direktionen skal træffe de overordnede beslutninger. Men de to sæt beslutninger, de to beslutningsverdener, kan ikke adskilles, og det kan de i særlig grad ikke i en tumultagtig verden, hvor en plan, et budget og en strategi ikke er, hvad de var i gamle dage - noget, man forbereder, beslutter i bestyrelsen og fører ud i livet – for dernæst, efter et år, at sammenligne budget og opnåede resultater, konstatere nogle afvigelser og tage stilling til disse.

Jeg siger ikke, at denne tænkning er totalt kikset i dag, for det er den ikke, men den er så gennemhullet af ændrede betingelser og vilkår, at den ikke kan bruges til f.eks. at opretholde en klar – i tid og rum – adskillelse mellem bestyrelse og direktion. Dertil spiller alle disse pres en alt for stor rolle. Overordnet kan vi iagttage i hvert fald tre generelle udviklingstræk, som spiller ind her: Globalisering, digitalisering og liberalisering. Disse tre overordnede bevægelser udmønter sig i en række krydspres, f.eks.:

Konkurrencepres,
Ethiske krav og værdipres
Kompetencepres og kvalifikationskrav,
Resultat- og effektivitetspres,
Globaliseringspres, og – som et samlet resultat af dette:
Omstillings- og forandringspres.

De forskellige pres kan ikke isoleres. De hænger sammen, og når en virksomhed har succes eller er i krise, så vil det ofte være flere af disse pres, der er i spil. Succes og krise, nedgang og opgang, stramninger og positiv udvikling – alt sammen kræver det den øverste ledelses opmærksomhed og engagement. Disse pres kommer fra forskellige sider, og de peger i flere forskellige retninger. Den vej, den enkelte leder og virksomhed skal følge, er ikke så åbenbar, som den var tidligere. Der er meget mere usikkerhed. Mange flere dilemmaer og paradokser. Meget mere kompleksitet.

I denne verden må, hvis bestyrelsen overhovedet skal have nogen mening, koblingen mellem besty-

relse og øverste daglige ledelse være – vil jeg sige – meget mere intens, end tidligere. Alle disse tendenser indebærer nemlig, at vi på en række områder simpelthen er nødt til at tænke nyt. Det er vi f.eks., når det drejer sig om:

Den daglige ledelse
Virksomhedens organisering
Ansættelsesformer og –kontrakter
Karriereudvikling
Belønninger og motivationsfaktorer
Evaluering af virksomheden selv
Kontrol- og styringsværktøjer
Kunderelationer og kundebegrebet,

og det er vi også, når det drejer sig om vort syn på bestyrelse og direktion. Bestyrelsens rolle, i den familieejede virksomhed, og i andre virksomheder, ændrer sig i disse år, bl.a. til at være tættere på virksomheden, tættere på direktionen.

Vi må tænke på virksomheder, ikke som lukkede og selvhjulpne, men som grænseoverskridende kompetencemiljøer. Ingen organisation rummer de kompetencer, der er nødvendige for at overleve og udvikle sig. Både eksternt og internt kalder dette på samarbejde, partnerskabstækning, viddeling på tværs – på tværs af afdelinger, geografier, virksomheder, fag, landegrænser mm. Det kræver en daglig ledelse, der kan agere i tillid til, at den har et handlerum i forhold til bestyrelsen, et rum, der er tydeligt, fordi bestyrelse og direktion véd, hvor man gensidigt har hinanden. Men det kræver også en bestyrelse, der ikke bare mødes om tre måneder til det for længst planlagte kvartalsmøde, men som er meget mere nærværende: viden-, forståelses- og holdningsmæssigt.