

Bestyrelse, nej tak

Bestyrelse, Virksomhedsråd, advisory board, ja trenden er klar
- det går i den retning i mange virksomheder, også for den ejerledede



Ejerledede virksomheder er en særlig variant af selskab at være i bestyrelse for, og der stilles særlige krav til indlevelse og med- og modspil til ejeren.

Ejeren har typisk tre kasketter - en i hver af de tre selskabsretlige inddelinger:

- Aktionærkredsen - sammensætter bestyrelsen
- Bestyrelsen - øverste beslutningsorgan for virksomheden
- Direktionen - ansvarlig for daglig ledelse

Ejeren har grundet ejerskabet ikke særligt behov for at tænke den illustrerede tredeling ind i sin hverdag. Det stiller ikke sjældent bestyrelsen i den situation, at den bruger en relativt stor del af sine ressourcer på at forholde sig til ejerinteresser og relativt privatøkonomiske udfordringer.

Virksomhedens liv

For at skabe en klarhed over bestyrelsens arbejdsområder, kan det således være nyttigt, at den ser sin indsats som rettet mod at støtte og udvikle virksomhedens "liv".

Virksomhedens liv har mange flere interessenter end blot ejeren eller ejer-kredsen. Der er kunder, medarbejdere, samarbejdspartnere og kreditorer som for eksempel banker, kreditinstitutter og Skat.

Bestyrelsen lægger planen for virksomhedens liv i form af en virksomhedsstrategi, der udstikker ledelsens råderum som ansvarlig for driften af virksomhedens liv.

Den vigtige pointe i denne livsbetragtning for ejeren og virksomheden er, at virksomhedens liv skal vedligeholdes og udvikles samtidig med, at ejeren, i sit personlige livsforløb, går fra at være progressiv og udviklende til at være mere defensiv og resistent overfor større for-

andringer og risici, som alderen tager til. Er bestyrelsen rigtig god til at holde fokus på udvikling af virksomhedens liv, er der mulighed for, at virksomheden kan fortsætte, samtidig med at ejeren over tid træder tilbage fra sit aktive virke og overlader virksomheden til nye ejere og ledere.

Barrierer for bestyrelsesarbejde

Bestyrelse og virksomhedsråd er hjulpet af, at ejerlederen forstår og respekterer dette billede.

Der, hvor der er et stykke vej endnu til det gode bestyrelsesarbejde, er der, hvor ejerlederen udtrykker eller udlever flere af disse holdninger:

- En bestyrelse vil stå til hinder for min spontane beslutningsret.
- Min virksomhed er meget speciel, og jeg driver den med succes, så hvorfor skal fremmede komme at lære mig at gøre det bedre?
- Dagligdagens udfordringer tager al min tid, og oplysninger om dette og hint til bestyrelsen er ressourcespild.
- Bestyrelsen træffer beslutninger om min virksomhed uden personlig økonomisk risiko.
- Bestyrelsens tilstedeværelse vil skabe en situation, hvor medarbejderne vil være loyale over til bestyrelsen frem for mig.
- Virksomheden har ikke nogen fremtid uden min medvirken.

Ejerledere har i sagens natur retten til at holde kikkerten for det blinde øje. Men i takt med at virksomheder typisk vokser i omfang, kan det anbefales, at ejerledere lader sig udfordre af en bestyrelse, der ved engageret bestyrelsesarbejde arbejder for kontinuitet i ledelsen og langsigtet værdiskabelse i virksomheden. ■