

Den nysgerrige bestyrelse

Lars Ib

NOVEMBER 2025

FORORD 1

LÆSERVEJLEDNING 3

1.DET PROFESSIONELLE BESTYRELSESARBEJDE ER I TRANSITION! 4

2. HVORFOR PÅTAGE SIG BØVLET? BESTYRELSESARBEJDE DER FLYTTER NOGET 6

3. ØNSKE OM AT BLIVE EN DEL AF EN EJERLEDET BESTYRELSE – HVAD SKAL DU HAVE MED I DINE OVERVEJELSER? 8

4. PÅ TO STOLE? BESTYRELSENS BALANCE MELLEM STRATEGISK TILSYN OG AKTIV RÅDGIVNING I SMV'ER OG STARTUPS 10

5. OVERGANG FRA EJERLEDET VIRKSOMHED TIL KAPITALFONDSEJET VIRKSOMHED I ET BESTYRELSESPERSPEKTIV 12

6. OVERVEJELSER OG DILEMMAER VED UDFORMNING AF EN EJERSTRATEGI I EN EJERLEDET VIRKSOMHED 14

7. POTENTIELLE KONFLIKTTEMAER I DEN EJERLEDEDE BESTYRELSE 16

8. RESILIENS & DEN DYNAMISKE BESTYRELSE 18

9. LIDT TANKER OM HVORDAN EN BESTYRELSE KAN HÅNDTERE GENERATIONSSKIFTE I EN EJERLEDET VIRKSOMHED 21

10. VURDERING AF KOMPETENCESAMMEN-SÆTNING I EN BESTYRELSE? 23

11. FRA RAPPORTERING TIL RETNING – BESTYRELSENS STRATEGISKE ANSVAR I ESG-TIDEN 25

12. STRATEGISK DØMMEKRAFT I BESTYRELSEN – NÅR GOVERNANCE IKKE ER NOK 26

13. FRA KONTROL TIL KAPACITET – DEN NYE BESTYRELSES-OPGAVE I STRATEGISK TRANSFORMATION 27

Forord

Bestyrelsesarbejde er ikke en titel.

Det er ikke et punkt på CV'et, eller en kontrolfunktion bag en lukket dør.

Det er en mulighed.

En mulighed for at komme tæt på forretningen. På mennesker. På beslutninger, der betyder noget.

Denne samling artikler udspringer af netop det ønske: at være tæt på – og at bidrage med alt det, jeg har lært.

Jeg har gennem årene haft fornøjelsen af at arbejde med en lang række bestyrelser, ejerledere og ledelsesteams. Hver gang med én ambition: at gøre en forskel. Ikke fra sidelinjen, men fra medspillerens position. Med både faglig tyngde, kritisk blik – og respekt for det, der allerede virker.

For god ledelse – også på bestyrelsesniveau – handler ikke om at vide alt bedre.

Det handler om at stille de rigtige spørgsmål.

Om at lytte nysgerrigt.

Og om at turde pege på det, der måske står i vejen for det næste skridt.

Jeg tror på bestyrelsen som et rum for bevægelse. Hvor erfaring og intuition mødes. Hvor strategi bliver praksis. Og hvor mennesker bliver spillet gode – ikke bare i direktionen, men i hele virksomhedens øverste ledelse.

Artiklerne her er skrevet i den ånd.

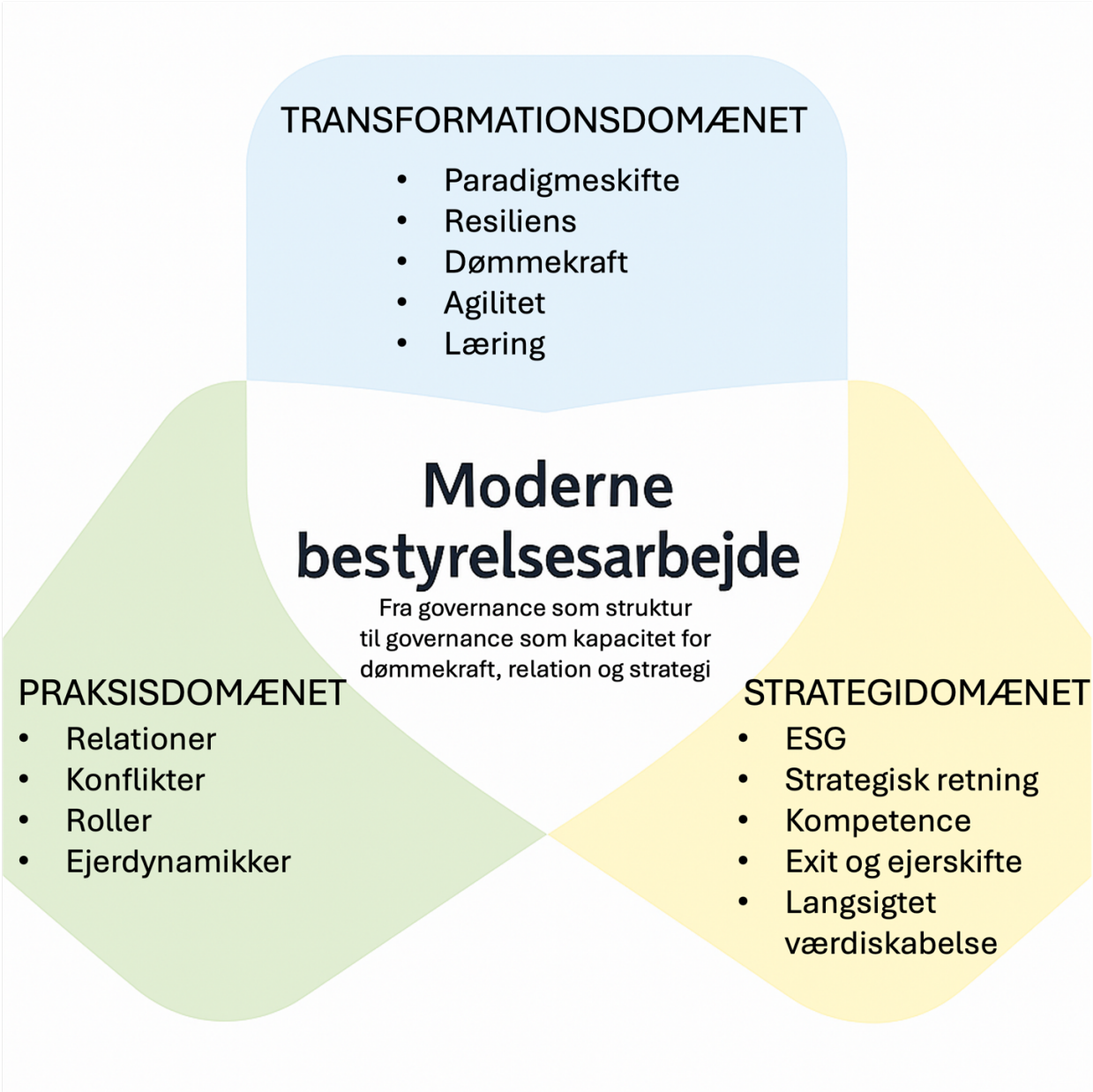
De er ikke svar, men samtalepartnere.

Og mit håb er, at de kan sætte gang i refleksion – hos dig, i dit bestyrelsesrum, og i din måde at skabe værdi på.

Tak fordi du læser med.

Lars Ib
November 2025

Medforfatter til bogen FREMTIDENS BESTYRELSE.
Mail: lars@business-institute.dk
Mobil: +45 2340 3202



Figur 1: Grafisk illustration af den indre sammenhængskraft i artiklerne

Læservejledning

Eller: hvordan du finder mening i refleksionerne – uden nødvendigvis at læse det hele i ét hug

Denne samling er ikke bygget som en bog, men som en samtale, du kan hoppe ind og ud af.

Der er ikke én rigtig rækkefølge. Ingen læsepligt.

Men der er en rød tråd: Nysgerrighed. Ikke som en metode, men som en tilgang til, hvordan bestyrelsesarbejde kan skabe reel værdi – både i strategi og i samspil.

Du kan vælge at læse fra ende til anden og tage rejsen gennem det moderne bestyrelsesarbejdes landskab. Eller du kan slå op dér, hvor din virkelighed brænder – og lade refleksionerne møde dine egne erfaringer.

Men uanset hvordan du læser, så læs med det for øje, at det hele i sidste ende handler om mennesker:

- Mennesker, der sidder med ansvar og kompleksitet.
- Mennesker, der balancerer mellem kontrol og udvikling.
- Mennesker, der forsøger at skabe fremdrift, uden altid at kende hele kortet.

Du kan tænke samlingen i tre bevægelser – hvis du gerne vil have overblik:

1. Bestyrelsesarbejdet i bevægelse

Her skitseres det store billede: Hvordan bestyrelsesrollen er ved at transformere sig fra kontrolorgan til kapacitetsopbygger. Fra governance til dømmekraft.

Artikler som "Det professionelle bestyrelsesarbejde er i transition" og "Resiliens og den dynamiske bestyrelse" giver det lange strategiske blik.

2. Bestyrelsen i praksis

Her bliver det konkret og menneskeligt. Artiklerne dykker ned i ejerledede virksomheder, dilemmaer, konflikter, generationsskifte og alt det, der ikke står i vedtægterne.

Læs fx "Hvorfor påtage sig bøvlet?" eller "På to stole?" for at mærke bestyrelsesarbejdets virkelighed tæt på kroppen.

3. Bestyrelsen som strategisk kraftfelt

Her flyver vi op i helikopteren igen – og ser på dømmekraft, ESG, og hvordan man skaber retning i stedet for blot at afrapportere.

Se bl.a. "Fra kontrol til kapacitet" og "Strategisk dømmekraft i bestyrelsen" for refleksioner om, hvordan bestyrelsen kan være andet og mere end en forsinket dommer.

Sådan bruger du samlingen bedst

- Som refleksionsrum – til dig selv, når du har brug for nye perspektiver på gamle mønstre.
- Som samtalestarter – i dit bestyrelsesrum, når I vil løfte blikket sammen.
- Som faglig modspiller – når du føler dig lidt for sikker på, hvordan tingene hænger sammen.

Og vigtigst af alt:

Læs ikke for at blive enig. Læs for at blive nysgerrig.

Det er trods alt dét, bestyrelser – og mennesker – bliver bedre af.

1.Det professionelle bestyrelsesarbejde er i transition!

Denne artikel er en dybdegående rejse gennem mine tanker og observationer af den spændende udvikling inden for bestyrelsesarbejde. Jeg har gennem mange år været fordybet i dette emne både fagligt og personligt, og jeg har ivrigt fulgt med i, hvordan landskabet ændrer sig. Det er som at se konturerne af en ny æra forme sig, og jeg er begejstret for at dele mine tanker om, hvordan fremtidens bestyrelsesarbejde kan komme til at se ud. Så lad os dykke ned i dette og udforske vejen fremad.

Udviklingen over tid

Fokus på professionelt bestyrelsesarbejde i Danmark begyndte for alvor i 1990'erne og tog yderligere fart i begyndelsen af 2000-tallet. Dette skifte blev delvist drevet af flere faktorer, herunder globaliseringen af markederne, større krav om corporate governance, og øget opmærksomhed på virksomheders ansvarlighed og transparens.

I 2001 blev der taget et betydeligt skridt med udgivelsen af de første danske anbefalinger for god selskabsledelse, udarbejdet af Nørby-udvalget. Disse anbefalinger blev senere opdateret og videreudviklet flere gange, senest med "Anbefalinger for god selskabsledelse" fra 2017, som fortsætter med at guide og forme bestyrelsesarbejde i Danmark.

Disse initiativer og anbefalinger har været med til at sætte standarder for, hvordan bestyrelser bør operere, hvilket inkluderer alt fra deres struktur og funktion til deres ansvar og rapporteringspraksis. Dette har medført en øget professionalisering af bestyrelsesmedlemmer, som nu ofte forventes at have relevant uddannelse eller certificering, samt en dybdegående forståelse af deres roller og ansvarsområder.

I et udviklingsperspektiv har vi siden 1990érne set en række bevægelser:

- Fra tantebestyrelse mod den professionelle bestyrelse
- Fra den professionelle bestyrelse mod den værdiskabende bestyrelse
- Fra den værdiskabende bestyrelse mod den effektive bestyrelse
- Fra den effektive bestyrelse mod fremtidens bestyrelse

Den nye æra

I en tid præget af øget uforudsigelighed, modstillinger og øget kompleksitet stiles der øgede krav til topledelsens og herunder bestyrelsens strategiske beredskab, da vi i stigende grad ser at selskabernes strategieksekvering sker real-time hvormed risikoen øges for at selskabets bestyrelse kommer på bagkant af udviklingen.

Det er afgørende for moderne bestyrelsespraksis at opgive den traditionelle tilgang, hvor bestyrelsesmøder udgør den primære interaktion mellem bestyrelsen og virksomheden. I stedet bør bestyrelsen stræbe efter en tættere integration i virksomhedens daglige aktiviteter og beslutningsprocesser. Dette indebærer en forskydning væk fra en sporadisk tilgang til engagement og hen imod en kontinuerlig og intuitiv forståelse af organisationens udvikling. Ved at være tættere på virksomhedens daglige liv, kan bestyrelsen bedre forstå de udfordringer og muligheder, der opstår løbende, og dermed træffe mere informerede og effektive beslutninger.

Her er nogle grundlæggende årsager til, at selskaber bør overveje at gøre deres bestyrelser mere agile:

Hurtigere beslutningstagning: Agile bestyrelser kan træffe beslutninger hurtigere og mere effektivt, hvilket er afgørende i et hurtigt skiftende forretningsmiljø. Evnen til at reagere prompte på nye muligheder eller trusler kan være afgørende for en organisations succes eller overlevelse.

Forbedret tilpasningsevne: En agil bestyrelse er bedre rustet til at tilpasse sig forandringer i markedet og teknologien. De er typisk mere åbne over for eksperimenter og innovation, hvilket kan føre til mere effektive og nyskabende løsninger.

Øget inddragelse og engagement: Agile bestyrelser lægger vægt på samarbejde og dialog, hvilket kan øge engagement og motivation blandt medlemmerne. Dette kan føre til mere grundige og velovervejede beslutninger, da flere perspektiver og ekspertiser inddrages.

Større fokus på kunder og stakeholders: Agilitet i bestyrelsesarbejde kan også indebære en

tættere forbindelse til kunder og andre interessenter. Dette kan hjælpe bestyrelsen med at forstå og imødekomme deres behov og forventninger mere præcist.

Risikostyring: Agile bestyrelser kan bedre håndtere risici ved at være mere proaktive og adaptive. De kan hurtigt identificere risikoområder og justere strategier og politikker for at mindske potentielle skader.

Fremme af en lærende kultur: Agilitet fremmer en kultur af løbende læring og udvikling, både for bestyrelsesmedlemmer og for organisationen som helhed. Dette kan føre til bedre præstationer og konkurrenceevne på lang sigt.

Overgangen til en mere agil bestyrelsesform kan kræve ændringer i struktur, processer og måske endda i den overordnede kultur i organisationen, hvor bestyrelsesmedlemmer skal ses som aktive coaches, mentorer og sparringspartnere i virksomhedens rejse og udvikling.

2. Hvorfor påtage sig bøvlet? Bestyrelsesarbejde der flytter noget

Bestyrelsesarbejde i SMV'er og iværksættervirksomheder er ikke for de bekvemme. Det er sjældent strømlinet. Det kan være ustruktureret, følelsesladet og krævende. Her er der sjældent manualer, governance-modeller og professionelle direktioner, som man kan spejle sig i. Alligevel vælger mange erfarne profiler – ofte med betydelig baggrund fra store virksomheder – netop dette felt. Hvorfor? Fordi det er her, det gælder. Og fordi netop her er der mulighed for at skabe reel forandring.

Et felt med højt til loftet og lavpraktiske benspænd

Bestyrelsesarbejdet i mindre virksomheder er ikke altid pænt eller poleret. Det er nær ved, det er ufiltreret og det er uden garanti for succes. Til gengæld er det sjældent kedeligt:

Du kommer tæt på de reelle beslutninger. Det er ikke symbolpolitik eller compliance-ritualer, men strategiske valg med direkte konsekvens. Bestyrelsesmedlemmer i denne kontekst er ikke statister – de er med til at forme fremtiden.

Du er med, hvor alt er på spil. Iværksættere og SMV'er repræsenterer en stor del af innovationskraften i dansk erhvervsliv. Det er her, der skabes nye arbejdspladser, nye forretningsmodeller og nye markeder. Som bestyrelsesmedlem bidrager du ikke bare til vækst – du er en del af den.

Du udvikler dine egne kompetencer. Tæt samarbejde med dedikerede ejere og ledere skærper din evne til at balancere struktur med fleksibilitet, og strategi med eksekvering. Du bliver måske aldrig helt klar til det – men du bliver konstant dygtigere.

Du træner ledelse under pres. Her er sjældent tid, ressourcer eller luksusprocedurer. Du lærer at være skarp, konkret og værdiskabende i et rum med mange krav og få redskaber. Det er øvelse i ledelse i sin mest kondenserede form.

Det kræver noget – men det giver endnu mere

Bestyrelsesarbejde i denne kontekst trækker på alt, hvad du har med dig – erfaring, dømmekraft, relationelle evner – og stiller krav om, at du konstant lærer nyt. Du bliver konfronteret med virkelighedens kompleksitet, hvor hverken KPI'er eller kvartalsrapporter kan stå alene.

Det skaber læring. Ikke bare om virksomheden, men om ledelse, indflydelse og værdiskabelse. Du bliver bedre til at prioritere, mere præcis i din kommunikation – og mere bevidst om, hvordan du skaber værdi i praksis.

Strategisk sparring med kant

I mindre virksomheder og iværksættermiljøer er strategisk sparring ikke et akademisk ritual. Det er en nødvendighed. Og den skal kunne stå distancen:

- Du skal turde udfordre – også når det er følsomt.
- Du skal kunne spotte, hvad der mangler – og sige det klart.
- Du skal balancere støttende relationer med strategisk integritet.

Det er i dette spændingsfelt, at din faglighed får liv. Ikke som teori, men som praksis, der kan mærkes og gøre en forskel.

Når værdiskabelse bliver meningsskabelse

Noget af det mest slående ved bestyrelsesarbejde i denne kontekst er, hvor personligt det bliver. Du arbejder sammen med mennesker, der har investeret alt – økonomisk, følelsesmæssigt, eksistentielt – i deres virksomhed. Det forpligter.

Men det giver også noget tilbage. Det skaber en form for mening, som man sjældent finder i mere formaliserede bestyrelseslokaler. Du mærker, at du bidrager. Ikke bare til tal – men til udvikling, overlevelse og håb.

Og hvorfor så påtage sig bøvlet?

Fordi:

- Du gør en reel forskel for mennesker og forretninger.
- Du lærer noget nyt hver gang.
- Du skaber værdi i felter, hvor værdi betyder noget.

Det er ikke let. Det er ikke glansbillede-ledelse. Men det er vigtigt. Og det er meningsfuldt – netop fordi det kræver noget.

En arena for dem, der vil mærke, at de lever

Bestyrelsesarbejde i SMV'er og iværksættervirksomheder er ikke nødvendigvis for alle. Men for dem, der har modet til at involvere sig, ydmygheden til at lytte og styrken til at bidrage, er det en arena, hvor erfaring bliver til handling, og hvor resultater skabes i samspil med mennesker, der har alt på spil. Det er bøvlet værd.

3. Ønske om at blive en del af en ejerledet bestyrelse – hvad skal du have med i dine overvejelser?

At træde ind i en ejerledet bestyrelse som profil fra store virksomheder kræver en omstilling til en mere personlig, fleksibel og hands-on tilgang. Det handler om at balancere strategisk sparring med respekt for ejerens vision og værdier, navigere i begrænsede ressourcer og skabe værdi uden at dominere. Relationelle kompetencer, ydmyghed og evnen til at tilpasse stor erfaring til en mindre, mere agil kontekst er nøglen til succes i en ejerledet bestyrelse.

Inspiration
At træde ind i en ejerledet bestyrelse som erfaren profil fra store virksomheder kræver en betydelig omstilling i både mindset og arbejdsform. Selvom erfaring fra store virksomheder bringer værdifuld viden og kompetencer med sig, skal man være bevidst om de særlige dynamikker og behov, der kendetegner ejerledede virksomheder.

Her er nogle centrale krav og overvejelser:

1. *Forståelse for ejerlederens rolle og virksomhedens kultur*

Ejerledede virksomheder er ofte præget af stærk personlig ledelse, hvor ejeren spiller en central rolle både som strategisk beslutningstager og som drivkraft i den daglige drift. Som bestyrelsesmedlem skal man forstå og respektere ejerens vision, værdier og følelsesmæssige tilknytning til virksomheden. Det kræver en evne til at balancere mellem at udfordre og støtte ejeren uden at skabe modstand eller underminere deres autoritet.

2. Fleksibilitet i tilgang og beslutningsprocesser

Mens store virksomheder typisk arbejder med strukturerede beslutningsgange og klare procedurer, er ejerledede virksomheder ofte mere agile, men også mindre formaliserede. Bestyrelsesmedlemmer skal kunne tilpasse sig en mindre hierarkisk og ofte mere personlig arbejdsform.
Det betyder, at man skal være parat til at engagere sig i konkrete problemstillinger og være mere hands-on, end man måske er vant til fra store virksomheder.

3. Evnen til at navigere i begrænsede ressourcer

I en ejerledet virksomhed er ressourcerne ofte mere begrænsede end i større organisationer. Dette kræver en evne til at tænke kreativt og finde løsninger, der skaber værdi uden nødvendigvis at kræve store investeringer. Erfaring med omkostningseffektivitet og pragmatiske løsninger er derfor en vigtig kompetence.

At træde ind i en ejerledet bestyrelse som erfaren profil fra store virksomheder kræver en betydelig omstilling i både mindset og arbejdsform. Selvom erfaring fra store virksomheder bringer værdifuld viden og kompetencer med sig, skal man være bevidst om de særlige dynamikker og behov, der kendetegner ejerledede virksomheder.

Her er nogle centrale krav og overvejelser:

1. Forståelse for ejerlederens rolle og virksomhedens kultur

Ejerledede virksomheder er ofte præget af stærk personlig ledelse, hvor ejeren spiller en central rolle både som strategisk beslutningstager og som drivkraft i den daglige drift. Som bestyrelsesmedlem skal man forstå og respektere ejerens vision, værdier og følelsesmæssige tilknytning til virksomheden. Det kræver en evne til at balancere mellem at udfordre og støtte ejeren uden at skabe modstand eller underminere deres autoritet.

2. Fleksibilitet i tilgang og beslutningsprocesser

Mens store virksomheder typisk arbejder med strukturerede beslutningsgange og klare procedurer, er ejerledede virksomheder ofte mere agile, men også mindre formaliserede. Bestyrelsesmedlemmer skal kunne tilpasse sig en mindre hierarkisk og ofte mere personlig arbejdsform.
Det betyder, at man skal være parat til at engagere sig i konkrete problemstillinger og være mere hands-on, end man måske er vant til fra store virksomheder.

3. Evnen til at navigere i begrænsede ressourcer

I en ejerledet virksomhed er ressourcerne ofte mere begrænsede end i større organisationer. Dette kræver en evne til at tænke kreativt og finde løsninger, der skaber værdi uden nødvendigvis at kræve store investeringer. Erfaring med omkostningseffektivitet og pragmatiske løsninger er derfor en vigtig kompetence.

4. Stærke relationelle kompetencer

Samarbejdet med ejeren kræver diplomati, empati og evnen til at opbygge tillid. Modsat store virksomheder, hvor professionelle relationer ofte er mere distancerede, er ejerledede virksomheder mere personlige i deres natur.
Som bestyrelsesmedlem skal man være bevidst om, at relationen til ejeren kan være lige så vigtig som de faglige bidrag.

5. Forretningsforståelse på mikro-niveau

I ejerledede virksomheder er der ofte en tættere sammenhæng mellem strategi og drift. Det kræver en evne til at dykke ned i virksomhedens detaljer, forstå konkrete udfordringer og omsætte strategiske mål til operationelle løsninger.
Man skal være villig til at forstå og forholde sig til de daglige udfordringer, der ofte fylder meget for ejeren.

6. Evnen til at skabe værdi uden at dominere

Erfaring fra store virksomheder kan give en stærk faglig ballast, men det er vigtigt ikke at lade denne erfaring overskygge ejerens ekspertise og indsigt i egen forretning.
Som bestyrelsesmedlem skal man bidrage med perspektiver og løsninger, der komplementerer ejeren, frem for at diktere store virksomhedsløsninger, der måske ikke passer til konteksten.

7. Tilpasning til en anderledes governance-struktur

Bestyrelser i ejerledede virksomheder har ofte en tættere og mere uformel relation til ledelsen og ejeren end i større virksomheder. Man skal være forberedt på en mindre formel og ofte mere involverende dialog, hvor beslutninger kan træffes hurtigt og med færre processer.

8. Fokus på langsigtet værdiskabelse og ejerskabets interesser

I ejerledede virksomheder er der ofte en stærk vægt på langsigtet værdiskabelse frem for kortsigtet profit. Dette indebærer en dyb forståelse for virksomhedens kerne, dens værdikæde og dens betydning for ejeren.
Bestyrelsesmedlemmer skal kunne balancere strategiske beslutninger, der skaber vækst, med respekt for ejerens ønsker og personlige mål.

9. Villighed til at lære og tilpasse sig

At komme fra en stor virksomhed kræver en ydmyghed og åbenhed for at lære af den ejerledede kontekst. Det er vigtigt at undgå at pådutte storvirksomhedens løsninger, men i stedet tilpasse sin erfaring til en ny virkelighed. At lytte og lære fra ejeren, medarbejderne og virksomhedens historie er afgørende for at skabe en effektiv og tillidsfuld relation.

At indgå i en ejerledet bestyrelse som erfaren profil fra store virksomheder kræver en villighed til at omstille sig til en mere personlig, fleksibel og ressourcefokuseret tilgang. Det handler om at bruge sin erfaring som værktøj, ikke som facit, og om at opbygge en stærk relation til ejeren baseret på respekt, forståelse og gensidig tillid. Dette gør det muligt at bidrage til virksomhedens vækst og succes på en måde, der både styrker ejerskabet og skaber langsigtet værdi.

4. På to stole? Bestyrelsens balance mellem strategisk tilsyn og aktiv rådgivning i SMV'er og startups

Man bør som professionelt bestyrelsesmedlem være meget bevidst om krydsfeltet mellem bestyrelsesrollen og lønnet konsulentarbejde i den typiske danske SMV-virksomhed af flere væsentlige grunde – både af hensyn til governance, legitimitet og værdiskabelse. Det handler ikke blot om etik og ansvar, men om at bevare balancen i en virkelighed, hvor ressourcerne er knappe, og behovene mangeartede. Denne artikel belyser dilemmaet fra to vinkler: den modne SMV og den eksperimenterende startup – og giver afslutningsvis en række konkrete anbefalinger til bestyrelsesmedlemmer, der skal navigere i dette ofte usynlige grænseland.

DEL 1: SMV'er – Når governance møder drift

Roller og habilitet – risiko for interessekonflikter

Bestyrelsesmedlemmer har et klart defineret mandat: at føre tilsyn, give strategisk sparring og sikre virksomhedens langsigtede værdiskabelse på vegne af ejerne. Når et bestyrelsesmedlem samtidig indtager en operationel eller rådgivende rolle mod betaling, opstår der potentielle interessekonflikter:

Er beslutninger drevet af objektiv vurdering eller ønsket om at sikre egen konsulentindtægt?

Kan bestyrelsen reelt føre tilsyn med sig selv, hvis et medlem har dobbeltrolle? Denne dobbelthed kan underminere bestyrelsens integritet og føre til manglende tillid fra både ejere og øvrige interessenter.

Governance og god selskabsledelse

God selskabsledelse i danske SMV'er kræver klare ansvarsfordelinger. Når grænserne udviskes mellem styring og drift, risikerer man at svække governance-strukturen:

Bestyrelsen skal være en uafhængig kontrol- og sparringsinstans, ikke en leverandør af løsninger.

Hvis et medlem får økonomisk gevinst uden reel armslængde, skaber det uklarhed om bestyrelsens habilitet og uafhængighed. Dette bliver især problematisk, hvis der ikke er etableret klare principper eller retningslinjer for rollefordelingen.

Forretningsetik og professionel legitimitet

Et professionelt bestyrelsesmedlem skal ikke blot være uafhængigt, men også fremstå som sådan. Legitimiteten i bestyrelsesarbejdet bygger på tillid, transparens og upartiskhed. En konsulentrolle kan underminere dette:

Det kan skabe tvivl om, hvorvidt man reelt handler til virksomhedens bedste eller efter egne interesser. Samtidig kan det påvirke de øvrige bestyrelsesmedlemmers motivation og samspil.

Værdiskabelse vs. værdierosion

Det er forståeligt, at mindre virksomheder kan have brug for både strategisk sparring og eksekveringskraft – og at bestyrelsesmedlemmer kan være fristende ressourcer. Men:

Hvis ikke rollerne er skarpt adskilt, risikerer man, at det strategiske blik drukner i drift.
Bestyrelsens rolle bliver gradvist reduceret til operationel støtte, hvilket svækker virksomhedens evne til at tænke langsigtet og helhedsorienteret

Praktiske anbefalinger i en SMV-virksomhed

- Godkend konsulentopgaver eksplicit i bestyrelsen – og inddrag evt. ejerkredsen.
- Udform klare aftaler om omfang, varighed, honorering og rapportering – samt eventuel habilitetsfratagelse.
- Overvej at anvende ekstern konsulentbistand, så bestyrelsen fastholder sin strategiske funktion.

DEL 2: Startups – En anden virkelighed

I startups er bestyrelsesrollen en anden størrelse. Her er linjerne mellem strategi og drift endnu mere udviskede, og værdiskabelsen sker ofte i det operationelle felt. Det kalder på en anden tilgang – og et andet mindset.

Fra kontrol til samskabelse

I en moden virksomhed handler bestyrelsesarbejdet om governance, risikostyring og strategisk sparring på armslængde. I en startup er man tættere på driften og bidrager aktivt til forretningens udvikling:

Netværk, kapitaladgang og go-to-market-strategier er centrale bidrag.

Ofte fungerer bestyrelsen mere som et advisory board med juridisk ansvar.

Bestyrelsens sammensætning og formål

Bestyrelsen skal accelerere vækst, ikke blot kontrollere den. Sammensætningen er kompetencebåret og netværksorienteret – ikke repræsentativ.

Usikkerhed og tempo

Beslutninger træffes under stor usikkerhed, med behov for løbende iterationer.
Det kræver agilitet, mod og villighed til at engagere sig direkte i organisationens puls.

Relation til founder-teamet

Samarbejdet er personligt og tæt – ofte præget af både sparring, tillid og intens tilgængelighed. Kemi og evnen til at balancere støtte og styring er afgørende.

Governance – men i en anden indpakning

Strukturer og governance opstår gradvist – og skal tilpasses virksomhedens modenhed. Bestyrelsen er med til at modne organisationen – uden at kvæle iværksætterånden.

Kapitalrejsning og exit

Bestyrelsesmedlemmer spiller ofte en aktiv rolle i fundraising og exit-strategi.

Fem principper for professionelt bestyrelsesarbejde i et komplekst landskab

1. Kend dit mandat og skab tydelig rolleafklaring

2. Skab værdi med det samme – men med ydmyghed

3. Arbejd strategisk – men eksekveringsnært

4. Styrk governance uden at overadministrere

5. Tør sig nej – også når opgaven er spændende

Disse principper fungerer som pejlemærker i en virkelighed, hvor grænserne mellem roller og ansvar sjældent er tydeligt trukket op. Det handler ikke om at undgå engagement – men om at sikre, at det sker på en måde, der styrker både legitimitet og langsigtet værdiskabelse.

Klarhed som konkurrencefordel

Bestyrelsesarbejde i SMV'er og startups kræver bevidsthed, transparens og mod. Mod til at træde tæt på forretningen – og mod til at trække en streg, når det er nødvendigt. For det er ikke antallet af stole, man sidder på, der afgør værdien. Det er, hvor man tydeligt forstår sin rolle – og hvor konsekvent man handler på den. Klarhed skaber tillid. Tillid skaber resultater.

5. Overgang fra ejerledet virksomhed til kapitalfondsejet virksomhed i et bestyrelsesperspektiv

Overgangen fra en ejerledet virksomhed til en kapitalfondsejet virksomhed er en kompleks proces, der involverer strategiske, operationelle og kulturelle forandringer. Dette skifte kan være både udfordrende og værdiskabende, men det kræver en grundig planlægning og forståelse af de dynamikker, der følger med.

1. Hvad motiverer overgangen?

Overgangen fra ejerledelse til kapitalfondseje sker ofte af følgende årsager:

Kapital til vækst: Kapitalfonden kan tilføre betydelige ressourcer til ekspansion, opkøb eller teknologiudvikling.
Ejerskifte: Ejerlederen ønsker at træde tilbage, sikre et generationsskifte eller realisere en økonomisk gevinst.
Strukturel professionalisering: Kapitalfonde kan bidrage med ekspertise og struktur, der styrker virksomhedens processer og konkurrenceevne.

2. Kulturelle og ledelsesmæssige skift

Når en virksomhed overgår fra ejerledelse til kapitalfondseje, opstår ofte væsentlige ændringer i kulturen og ledelsen:

Mindre personlig ledelse: Kapitalfonden vil typisk erstatte den ejerledede struktur med en mere professionel ledelse og bestyrelse.
Fokus på resultater: Der lægges større vægt på finansielle KPI'er og afkast.
Kulturelle forskelle: Overgangen kan medføre en ændring i virksomhedens værdier og arbejdsstil, hvilket kan skabe udfordringer for medarbejderne.

3. Strategiske ændringer

Kapitalfonde har ofte en klar investeringsstrategi og forventninger til virksomhedens udvikling, hvilket kan medføre:

Hurtig vækst: Kapitalfonde ønsker ofte en accelereret vækst gennem markedsudvidelse eller opkøb.
Effektivisering: Der vil ofte være fokus på at reducere omkostninger og optimere processer.
Exit-strategi: Kapitalfonden opererer med en tidsbegrænset ejerhorisont og planlægger typisk et salg eller børsnotering inden for 3-7 år.

4. Udfordringer ved overgangen

Overgangen fra ejerledelse til kapitalfondseje kan skabe udfordringer, herunder:

Tab af identitet: Medarbejdere og kunder kan opleve, at virksomhedens unikke kultur og identitet bliver udvandet.
Ændringer i ledelsen: Nuværende ledere kan føle sig presset eller marginaliseret af nye krav og strukturer.
Hurtige beslutninger: Kapitalfondenes fokus på afkast kan medføre hurtige beslutninger, der ikke altid er til virksomhedens langsigtede bedste.

Bestyrelsesmedlemmets opmærksomhedspunkter under overgangen
Som bestyrelsesmedlem spiller man en afgørende rolle i at sikre en vellykket overgang fra ejerledet virksomhed til kapitalfondsejet virksomhed. Nogle centrale opmærksomhedspunkter inkluderer:

Bevare virksomhedens kerneværdier: Bestyrelsen skal sikre, at virksomhedens kultur og kerneværdier bevares, selvom der indføres nye strukturer og mål.
Håndtere interessenter: Bestyrelsen skal balancere kravene fra kapitalfonden med hensynet til medarbejdere, kunder og andre interessenter.
Overvåge økonomisk performance: Kapitalfonde har ofte høje krav til afkast, og bestyrelsen skal sikre, at disse krav opfyldes uden at gå på kompromis med virksomhedens langsigtede bæredygtighed.
Sikre governance: Overgangen kræver en professionel governance-struktur med klare roller og ansvar mellem kapitalfonden, ledelsen og bestyrelsen.
Understøtte ledelsesskift: Hvis der sker ændringer i ledelsen, skal bestyrelsen sikre en gnidningsfri overdragelse og støtte den nye ledelse i deres arbejde.
Planlægge for exit-strategien: Bestyrelsen skal have et skarpt fokus på kapitalfondens exit-strategi og sikre, at virksomheden er klar til et fremtidigt salg eller en børsnotering.

Hvordan sikres en succesfuld overgang?
For at sikre en vellykket overgang er det vigtigt at:

Skabe klarhed om målene: Ejeren og kapitalfonden skal have en fælles forståelse af virksomhedens strategiske retning.
Forberede medarbejderne: Kommunikation og træning kan hjælpe medarbejderne med at forstå og acceptere de ændringer, der følger med overgangen.
Sikre kompetencer: Det er afgørende at have den rette ledelse og bestyrelse på plads for at navigere i de nye krav.
Balancere kort- og langsigtede mål: Virksomheden skal finde en balance mellem kapitalfondens afkastkrav og behovet for langsigtet bæredygtighed.

Overgangen fra en ejerledet virksomhed til en kapitalfondsejet virksomhed repræsenterer et paradigmeskifte. Ved at forberede sig grundigt og navigere i de udfordringer, der opstår, kan virksomheden udnytte kapitalfondens ressourcer og ekspertise til at skabe vækst og værdi. Succesen afhænger i høj grad af evnen til at forene virksomhedens eksisterende styrker med de nye krav og muligheder, som kapitalfondseje bringer.

6. Overvejelser og dilemmaer ved udformning af en ejerstrategi i en ejerledet virksomhed

Udformningen af en ejerstrategi i en ejerledet virksomhed er en kompleks proces, der involverer en række strategiske, personlige og organisatoriske overvejelser. Ejerstrategien fungerer som et centralt redskab til at skabe retning og sammenhæng mellem virksomhedens drift og ejernes langsigtede ambitioner. Samtidig kan udarbejdelsen af en ejerstrategi ofte udløse dilemmaer, der kræver grundige overvejelser.

1. Klarlægning af ejerens rolle og mål

En ejerledet virksomhed er ofte tæt knyttet til ejerens personlige værdier, vision og ambitioner. En af de første udfordringer er derfor at definere ejerens rolle i virksomheden:

- Skal ejeren være aktivt involveret i den daglige drift, eller er der behov for en mere strategisk rolle?
- Hvordan balanceres ejerens private og professionelle interesser?

Denne klarlægning kræver ofte, at ejeren tager stilling til vanskelige spørgsmål om egen fremtid i virksomheden, herunder succession og overdragelse af ansvar.

2. Balancen mellem ejerinteresser og virksomhedsinteresser

Et væsentligt dilemma opstår, når ejerens personlige mål og ønsker ikke nødvendigvis stemmer overens med virksomhedens langsigtede behov. Dette kan indebære:

Konflikter mellem kortsigtede økonomiske gevinster og langsigtede investeringer.
Beslutninger om, hvorvidt virksomheden skal forblive familieejet eller åbne op for eksterne investorer.

3. Succession og generationsskifte

I mange ejerledede virksomheder opstår spørgsmålet om generationsskifte som en central udfordring. Her skal ejeren tage stilling til:

Hvem skal overtage virksomheden? Skal det være et familiemedlem, en intern leder eller en ekstern køber?
Hvordan sikres kontinuitet og stabilitet under overdragelsen?

Succession kan være præget af følelsesmæssige og relationelle dilemmaer, især hvis der er flere potentielle arvinger eller uenighed i familien.

4. Ejerskabsform og styring

Udformningen af en ejerstrategi kræver også en stillingtagen til den fremtidige styring og ejerskabsform:

Skal virksomheden forblive 100% ejerledet, eller bør der etableres en professionel bestyrelse?
Hvordan sikres transparens og klare beslutningsprocesser, især hvis der er flere ejere?

5. Forankring i virksomhedens kultur

Ejerstrategien skal harmonere med virksomhedens eksisterende kultur og værdier. En strategi, der ikke er i overensstemmelse med medarbejdernes forventninger og virksomhedens historie, kan føre til modstand og nedsat engagement.

6. Eksterne faktorer

Ejerstrategien skal også tage højde for eksterne faktorer som markedsforhold, teknologisk udvikling og regulering. Ejeren kan stå over for dilemmaer som:

Hvordan balanceres virksomhedens unikke identitet med behovet for at tilpasse sig markedets krav?
Skal virksomheden ekspandere eller fokusere på kerneaktiviteter?

Bestyrelsens rolle i dialogen om ejerstrategi
Som bestyrelsesmedlem kan man spille en afgørende rolle i dialogen om ejerstrategien. Dette indebærer:

Facilitering af strategiske diskussioner: Bestyrelsen kan hjælpe med at skabe en struktureret ramme for dialogen, der sikrer fokus på både kortsigtede og langsigtede perspektiver.
Sparring og rådgivning: Bestyrelsen kan fungere som en uafhængig sparringspartner, der udfordrer ejerens antagelser og bringer eksterne perspektiver ind i processen.
Identifikation af dilemmaer: Bestyrelsen kan hjælpe med at belyse potentielle konflikter mellem ejerens personlige mål og virksomhedens behov, og bidrage til at finde løsninger.

Støtte til succession: Bestyrelsen kan bidrage til at udvikle og implementere en plan for generationsskifte, herunder vurdering af kandidater og håndtering af relationelle udfordringer.
Overvågning af ejerskabsstrukturer: Bestyrelsen kan foreslå justeringer i ejerskabs- og styringsmodeller for at sikre en bæredygtig udvikling.

Udformningen af en ejerstrategi i en ejerledet virksomhed kræver en balance mellem strategisk planlægning og personlige overvejelser. Ejeren skal navigere mellem komplekse dilemmaer, der spænder fra personlige ambitioner og familiedynamikker til organisatoriske behov og markedsvilkår. Bestyrelsen kan spille en central rolle i at støtte denne proces og sikre en velovervejet og bæredygtig strategi, der styrker virksomhedens langsigtede succes.

7. Potentielle konflikttemaer i den ejerledede bestyrelse

Bestyrelsesarbejde i ejerledede virksomheder er præget af særlige relationelle og strukturelle dynamikker. Når ejeren både er hovedaktionær, direktør og bestyrelsesmedlem, opstår en kompleks rollefordeling, som kan skabe spændinger. Konflikter er ikke nødvendigvis udtryk for dysfunktion – men for manglende afklaring. Det er derfor afgørende at identificere og adressere potentielle konflikttemaer tidligt for at styrke både bestyrelsens effektivitet og virksomhedens langsigtede robusthed.

Følgende seks temaer er erfaringsmæssigt blandt de mest konfliktfyldte i ejerledede bestyrelser:

1. Ejerskab versus ledelse

Når ejeren indtager både operationelle og strategiske roller, risikerer beslutningsprocesserne at mudres.

- *Gråzoner i autoritet:* Hvem har det sidste ord – direktøren, ejeren eller bestyrelsen?
- *Kontrol kontra delegation:* En ejer, der ikke evner eller ønsker at slippe tøjlerne, kan blokere for bestyrelsens virke og fremdrift.

2. Familiedynamikker i formelle rammer

I familieejede virksomheder trækker følelsesmæssige bånd også ind i bestyrelseslokalet.

- *Privatlivets skygger:* Historik og uforløste konflikter risikerer at overtage dagsordenen.
- *Arv og ambitioner:* Uenighed om generationsskifte skaber ikke blot spændinger, men kan true virksomhedens kontinuitet.

3. Strategi versus drift

Bestyrelsens kerneopgave er at sætte retning – ikke at drive virksomheden.

- *Operationel forstyrrelse:* Når bestyrelsen drukner i driftsdetaljer, går det ud over det strategiske fokus.
- *Overstyring fra ejeren:* Når ejeren bruger bestyrelsen som eksekverende enhed, undermineres dens egentlige funktion.

4. Interessekonflikter

Når personlige og virksomhedsøkonomiske hensyn blandes, opstår risiko for skæve beslutninger.

- *Tidshorisontens dilemma:* Kortsigtet gevinstjagt versus behovet for langsigtede investeringer.
- *Privatøkonomisk bias:* Beslutninger præget af ejerens personlige økonomi kan skabe utryghed og modstand.

5. Manglende diversitet og perspektiv

Bestyrelser med tætte personlige bånd til ejeren risikerer at mangle modspil.

- *Ekkokamre:* Når alle tænker ens, udfordres strategien sjældent.
- *Loyalitet frem for kompetence:* Et ensidigt rekrutteringsgrundlag svækker bestyrelsens styrke.

6. Succession og generationsskifte

Manglende planlægning af ejerskifte skaber uforudsigelighed.

- *Strukturel usikkerhed:* Uklarhed om fremtiden dræner energi og risikovillighed.
- *Fordelingskonflikter:* Når næste generation har forskellige ønsker eller kompetencer, kan splittelsen forplante sig til bestyrelsesniveau.

Hvordan kan konflikterne forebygges og håndteres?

Effektivt bestyrelsesarbejde i ejerledede virksomheder kræver mere end gode intentioner. Det kræver struktur, mod og refleksion. Følgende tiltag har vist sig virkningsfulde:

- *Rolleafklaring:* Formaliserede rammer for ejerens, bestyrelsens og ledelsens respektive mandat.
- *Ekstern professionalisering:* Inklusion af uafhængige bestyrelsesmedlemmer med faglig og personlig tyngde.
- *Facilitering og refleksion:* Brug af ekstern sparring – særligt i strategiske og successionstunge diskussioner.
- *Systematisk evaluering:* Løbende bestyrelsesevalueringer, der identificerer uforløste spændinger og forbedringspunkter.

Konflikter i den ejerledede bestyrelse er ikke til at undgå – men de er til at arbejde med. Når de håndteres bevidst og professionelt, bliver de en løftestang for både governance og vækst.

8. RESILIENS & DEN DYNAMISKE BESTYRELSE

Intentionen med denne ret lange artikel er at adressere overvejelser omkring hvorfor der skal være en mere agil/dynamisk tilgang til nutidens og morgendagens bestyrelsesarbejde. Samtidig hermed vil jeg give nogle bud på både udfordringer og løsning herpå sluttende med nogle få overvejelser om, hvad du kan gøre som et fremtidsorienteret bestyrelsesmedlem.

Resiliens er blevet et centralt fokuspunkt for moderne bestyrelser, da det handler om organisationens evne til at modstå, tilpasse sig og trives i en verden præget af konstant forandring og uforudsigelighed. Her er nogle væsentlige grunde til, hvorfor resiliens er afgørende:

Forandringsparathed i en usikker verden

Moderne organisationer opererer i et landskab præget af globale udfordringer som klimaforandringer, økonomiske kriser, geopolitiske spændinger og teknologisk disruption. Resiliens giver bestyrelser mulighed for at forberede organisationen på at navigere gennem sådanne usikkerheder uden at miste strategisk fokus.

Langsigtet værdiskabelse

En resilient organisation er i stand til at bevare og styrke sin evne til at skabe værdi for sine interessenter, selv i perioder med modgang. Bestyrelser har et ansvar for at sikre, at organisationens strategier og ressourcer er designet til at modstå og tilpasse sig både interne og eksterne pres.

Risikostyring og compliance

Resiliens er tæt knyttet til effektiv risikostyring. En bestyrelse, der prioriterer resiliens, kan identificere og reagere hurtigt på potentielle trusler, hvilket reducerer risikoen for større negative konsekvenser, såsom omdømmeskader eller økonomiske tab.

Fremtidens arbejdsstyrke og bæredygtighed

Resiliens omfatter også fokus på menneskelige og miljømæssige faktorer. En organisation, der kan fastholde en sund, engageret arbejdsstyrke og samtidig agere bæredygtigt, vil have en konkurrencefordel i forhold til både tiltrækning af talent og opfyldelse af samfundsansvar.

Innovation og konkurrenceevne

Resiliens skaber en kultur, der fremmer innovation og agilitet, hvilket gør organisationen bedre rustet til at udnytte nye muligheder og forblive konkurrencedygtig i et dynamisk marked.

Hvordan kan bestyrelsen fremme resiliens? Nedenfor er listet et par fokusområder for bestyrelsen:

Strategisk ledelse

Bestyrelsen bør sikre, at resiliens er en integreret del af virksomhedens strategi og vision.

Diversitet og kompetencer

Et bredt spektrum af perspektiver og kompetencer i bestyrelsen styrker organisationens evne til at håndtere komplekse udfordringer.

Kultur og Governance

Fokus på en sund virksomhedskultur og robust governance sikrer bedre beslutningstagning under pres.

Løbende overvågning

Bestyrelsen skal etablere mekanismer til kontinuerlig overvågning af trends, risici og performance.

Ved at fokusere på resiliens styrker den moderne bestyrelse ikke blot organisationens overlevelse, men dens evne til at skabe varig og bæredygtig succes.

Hvornår og hvordan vil traditionelt bestyrelsesarbejde blive udfordret i forhold til at have fokus på resiliens?

Traditionelt bestyrelsesarbejde vil blive udfordret på flere måder, når resiliens skal være en integreret del af bestyrelsens fokus.

Her er nogle centrale tidspunkter og måder, hvorpå traditionelt bestyrelsesarbejde vil blive udfordret:

Når beslutningstempoet øges

Traditionelle bestyrelser mødes ofte kvartalsvis med fokus på langsigtet strategi og kontrol. I en verden, hvor kriser og forandringer opstår hurtigt, vil denne struktur udfordres. Bestyrelsen skal være mere agil og måske mødes oftere eller

etablere hurtigarbejdende komitéer til krisehåndtering.

Hvordan det udfordrer: Kræver hurtigere adgang til data og en stærk samarbejdskultur mellem bestyrelsen og ledelsen.

Mulig løsning: Implementering af realtidsrapportering og mere fleksible governance-processer.

Når risikobilledet bliver komplekst

Traditionelle bestyrelser har ofte fokuseret på finansielle og juridiske risici. Men resiliens kræver en bredere risikoforståelse, herunder klimarisici, teknologiske trusler (cyberangreb) og sociale forandringer.

Hvordan det udfordrer:
Bestyrelsesmedlemmernes nuværende kompetencer kan være utilstrækkelige til at forstå og navigere i de komplekse risici.

Mulig løsning: Tilføje medlemmer med ekspertise i teknologi, bæredygtighed og geopolitiske trends eller etablere fleksible advisry boards.

Når traditionelle målepunkter ikke er tilstrækkelige

Ofte måler bestyrelsen succes primært gennem finansielle nøgletal. Resiliens kræver imidlertid fokus på ikke-finansielle indikatorer som medarbejdertrivsel, innovationskapacitet og bæredygtighed.

Hvordan det udfordrer: Kan kræve en ændring i de værktøjer og processer, bestyrelsen bruger til overvågning og rapportering.

Mulig løsning: Udvikling af resiliens-metrics, som integreres i virksomhedens rapporteringssystemer.

Når governance-modellen bliver stiv

Klassiske governance-modeller med hierarkiske beslutningsprocesser og tunge godkendelsesstrukturer kan hæmme organisationens evne til at handle hurtigt i krisesituationer.

Hvordan det udfordrer: Skaber flaskehalse, hvor organisationen mister momentum i kritiske øjeblikke.
Mulig løsning: Indføre en governance-struktur, der balancerer kontrol med autonomi, fx ved at give ledelsen større handlefrihed i visse situationer.

Når interessentkravene ændrer sig

Nutidens interessenter (aktionærer, medarbejdere, kunder og samfund) stiller højere krav til organisationens sociale ansvar og langsigtede bæredygtighed. Klassiske bestyrelser, der fokuserer primært på kortsigtet profit, vil blive presset.

Hvordan det udfordrer: Bestyrelsen skal balancere krav fra mange forskellige interessenter, hvilket kan skabe konflikter i prioriteringer.
Mulig løsning: Udvikle en interessentstrategi, der prioriterer langsigtet værdiskabelse og integrerer bæredygtighed som kerneområde.

Når kultur og mindset mangler fleksibilitet

Ofte har den normale bestyrelse et konservativt mindset med fokus på at bevare status quo. Men resiliens kræver et dynamisk og innovativt mindset.

Hvordan det udfordrer: Modstand mod forandringer og risikovillighed kan hæmme udviklingen.
Mulig løsning: Investere i bestyrelsestræning og rekruttering af medlemmer med en moderne og fleksibel tilgang til ledelse.

Hvad kan JEG gøre som bestyrelsesmedlem eller kommende bestyrelsesmedlem?

Som bestyrelsesmedlem kan du bidrage aktivt til at styrke organisationens resiliens ved at fokusere på konkrete handlinger inden for dit kompetencefelt. Her er tre handlingsorienterede råd:

1. Bliv resiliensambassadør

Sæt fokus på risikostyring og fremtidssikring. Som bestyrelsesmedlem kan du proaktivt sætte resiliens på dagsordenen ved at stille spørgsmål, der skaber refleksion omkring organisationens robusthed.

2. Opbyg viden og netværk om resiliens

For at kunne bidrage effektivt skal du som bestyrelsesmedlem selv forstå, hvad resiliens indebærer, og hvordan det kan implementeres i organisationen.

3. Vær en drivkraft for bæredygtighed og langsigtet strategi

Resiliens handler ikke kun om at håndtere kriser, men også om at bygge en organisation, der trives på lang sigt. Som bestyrelsesmedlem kan

du være en aktiv fortaler for bæredygtige og fremtidssikrede beslutninger.

Det er mit håb at ovenstående har øget din nysgerrighed i forhold til hvordan du kan være med til at præge dagsorden i det moderne bestyrelsesarbejde.

9. Lidt tanker om hvordan en bestyrelse kan håndtere generationsskifte i en ejerledet virksomhed

Generationsskifte er en af de mest kritiske og komplekse processer, en ejerledet virksomhed kan gennemgå. For bestyrelsen er det afgørende at tage en aktiv rolle og sikre, at overgangen sker på en struktureret og succesfuld måde.

Her er nogle anbefalinger til, hvordan en bestyrelse kan håndtere generationsskifte i en ejerledet virksomhed:

1. Start processen tidligt

Et vellykket generationsskifte kræver god tid til planlægning og forberedelse. Bestyrelsen bør:

Opfordre ejeren til at starte processen i god tid.
Udarbejde en langsigtet plan for overdragelsen af ejerskab og ledelse.
Sikre, at der er fleksibilitet til at tilpasse planen undervejs.

2. Skab en klar strategi for generationsskiftet

Bestyrelsen skal være med til at definere en klar strategi for, hvordan generationsskiftet skal gennemføres. Dette indebærer:

- Identifikation af potentielle efterfølgere: Skal efterfølgeren findes internt i familien, blandt medarbejdere eller eksternt?
- Fastlæggelse af økonomiske og juridiske rammer for overdragelsen.
- Plan for, hvordan ejeren gradvist kan træde tilbage fra den daglige drift.

3. Støt kompetenceudvikling hos efterfølgeren

Hvis efterfølgeren findes internt, fx blandt familiemedlemmer eller medarbejdere, er det vigtigt at sikre deres kompetencer og parathed.

Bestyrelsen bør:

- Støtte i udarbejdelsen af en uddannelses- og udviklingsplan for efterfølgeren.
- Være med til at etablere mentorordninger eller coaching.
- Sikre, at efterfølgeren får erfaring med virksomhedens forskellige funktioner og afdelinger.

4. Håndter familiedynamikker og interessenter

I familieejede virksomheder kan generationsskifte være præget af komplekse relationer og forventninger. Bestyrelsen bør:

- Facilitere åbne og konstruktive dialoger mellem familiemedlemmer.
- Hjælpe med at afklare roller og forventninger til forskellige interessenter.
- Bidrage til at udarbejde en ejeraftale, der sikrer klare retningslinjer for fremtidigt ejerskab og ledelse.

4. Vær opmærksom på potentielle konflikter

Generationsskifte kan medføre en række potentielle konflikter, som bestyrelsen skal forholde sig til og aktivt arbejde på at minimere. Disse konflikter kan inkludere:

- *Arvekonflikter:* Familiemedlemmer kan have forskellige forventninger til deres roller og andele i virksomheden.
- *Manglende accept af efterfølgeren:* Medarbejdere eller interessenter kan være skeptiske over for den nye leder, særligt hvis denne mangler erfaring.
- *Modstridende interesser:* Ejeren kan prioritere personlige interesser frem for virksomhedens langsigtede behov.
- *Ledelsesmæssige uenigheder:* Der kan opstå konflikter mellem den nuværende og kommende ledelse om beslutningsprocesser og strategiske retninger.
- *Kulturelle forskelle:* Overgangen kan medføre ændringer i virksomhedens kultur, hvilket kan skabe modstand blandt medarbejderne.

Bestyrelsen skal agere som mediator og sikre, at konflikter bliver håndteret gennem åben dialog og klare aftaler.

6. Sikre en robust governance-struktur

Under og efter generationsskiftet er det vigtigt at sikre en professionel og velfungerende governance-struktur.

Bestyrelsen bør:
- Støtte implementeringen af en professionel bestyrelse, hvis denne ikke allerede er etableret.
- Hjælpe med at afklare roller og ansvar mellem bestyrelsen, ledelsen og ejeren.

- Overvåge, at beslutningsprocesserne er transparente og effektive.

7. Overvåg virksomhedens stabilitet og performance

Generationsskifte kan skabe usikkerhed blandt medarbejdere, kunder og leverandører. Bestyrelsen bør:

- Sikre, at kommunikationen om skiftet er åben og klar.
- Overvåge, at virksomheden opretholder sin drift og performance gennem hele processen.
- Arbejde for at minimere risikoen for interne konflikter eller tab af nøglemedarbejdere.

8. Fokus på økonomi og skat

Generationsskifte har ofte betydelige økonomiske og skattemæssige implikationer. Bestyrelsen bør:

- Rådgive om mulighederne for skattemæssig optimering af overdragelsen.
- Sikre, at finansieringen af skiftet ikke belaster virksomhedens økonomi unødvendigt.
- Arbejde med eksterne eksperter for at sikre en korrekt juridisk og økonomisk struktur.

9. Evaluér processen løbende

For at sikre, at generationsskiftet forbliver på rette spor, bør bestyrelsen:

- Løbende evaluere fremdriften i planen.
- Foretage justeringer, hvis det bliver nødvendigt.
- Reflektere over læring fra processen for at forbedre fremtidige overdragelser.

Generationsskifte i en ejerledet virksomhed er en udfordrende proces, men med en aktiv og professionel bestyrelse kan overgangen blive en succes. Ved at tage højde for både de menneskelige, strategiske og økonomiske aspekter samt være opmærksom på potentielle konflikter kan bestyrelsen bidrage til at sikre virksomhedens fortsatte succes og stabilitet.

10. Vurdering af kompetencesammen-sætning i en bestyrelse?

Hvorfor bør der foretages en kompetencevurdering af en bestyrelsessammensætning?

Kernebudskabet

A. Generisk

En samlet vurdering af kompetenceønsker til en bestyrelse handler om at sikre en balanceret og strategisk sammensætning, der matcher organisationens nuværende behov og fremtidige udfordringer. Bestyrelsen bør samlet set besidde en bred vifte af faglige, strategiske og personlige kompetencer, som komplementerer hinanden og understøtter virksomhedens mål.

Fagligt kan det omfatte dybdegående indsigt i områder som finans, jura, digitalisering, ESG, markedsudvikling og risikostyring. Strategisk bør bestyrelsen have medlemmer, der forstår vækststrategier, forandringsledelse og globalisering, samtidig med at de har erfaring med governance og compliance på højeste niveau. Personligt bør medlemmerne have stærke samarbejdsevner, høj integritet, selvindsigt og evnen til at udfordre konstruktivt for at sikre værdifuld sparring og effektive beslutninger.

Det optimale bestyrelsesteam opnås ved en målrettet vurdering af både individuelle profiler og deres samlede synergi, så de bedst muligt kan skabe værdi for organisationen, navigere i kompleksitet og drive virksomhedens strategi fremad.

B. I et ejerlederperspektiv

For en ejerledet virksomhed er en samlet vurdering af kompetenceønsker til bestyrelsen afgørende for at sikre et stærkt fundament, der kan understøtte både ejeren og virksomhedens langsigtede udvikling. Her handler det om at sammensætte en bestyrelse, der ikke alene kan rådgive strategisk, men også respekterer virksomhedens kultur, værdier og ejerens vision.

En ejerledet bestyrelse bør inkludere medlemmer med faglig ekspertise inden for områder som økonomistyring, vækststrategier, jura og digitalisering, men også erfarne profiler, der forstår de særlige dynamikker i en ejerledet virksomhed. Bestyrelsen skal kunne fungere som en sparringspartner for ejeren, både ved at udfordre og støtte, så virksomhedens potentiale realiseres uden at gå på kompromis med ejerskabets kerne.

Det kræver desuden medlemmer med stærke relationelle kompetencer, som kan navigere i balancen mellem ejers emotionelle tilknytning og de nødvendige forretningsmæssige prioriteringer. En ejerledet bestyrelse skaber størst værdi, når den samlet set bidrager med et helhedssyn, der forener ejerskabets interesser med virksomhedens vækst og bæredygtige fremtid.

Hvorfor med prosa:

For en ejerledet virksomhed er sammensætningen af en bestyrelse en strategisk beslutning, der skal balancere virksomhedens unikke kultur, ejers vision og de nødvendige kompetencer til at styrke den langsigtede udvikling. I modsætning til større, mere institutionaliserede virksomheder kræver en ejerledet virksomhed en bestyrelse, der både forstår de særlige dynamikker ved ejerskab og samtidig kan levere værdifuld sparring og støtte på tværs af komplekse forretningsområder.

Faglige kompetencer

En ejerledet bestyrelse bør samlet set besidde stærke faglige kompetencer inden for økonomistyring, vækststrategier, risikohåndtering, digitalisering, jura og ESG (Environmental, Social, and Governance). Disse områder er ofte afgørende for at sikre virksomhedens konkurrenceevne, robusthed og evne til at tilpasse sig skiftende markedsvilkår.

Samtidig er det vigtigt, at mindst nogle medlemmer har erfaring med virksomhedsdrift i samme skala eller branche, så de kan relatere til de udfordringer, ejeren står overfor i det daglige.

Strategisk sparring og vision

Strategisk tæft er essentielt, men i en ejerledet virksomhed er det afgørende, at bestyrelsen respekterer og understøtter ejerens vision og værdier. Medlemmerne skal have erfaring med vækst- og udviklingsstrategier, men samtidig forstå og respektere de emotionelle aspekter, der ofte følger med ejerledelse. Det kan eksempelvis være beslutninger om generationsskifte, langsigtet værdiskabelse eller balancen mellem at tage risici og bevare kontrol. En stærk bestyrelse kan hjælpe ejeren med at træffe informerede og velovervejede beslutninger ved

at bringe både nye perspektiver og praktisk erfaring ind i dialogen.

Relationelle og personlige kompetencer

De personlige og relationelle kompetencer i en ejerledet bestyrelse er mindst lige så vigtige som de faglige. Bestyrelsesmedlemmerne skal kunne agere som betroede sparringspartnere, der tør udfordre ejeren konstruktivt, men uden at skabe konflikt eller fjerne fokus fra virksomhedens kerne. Ejerledede virksomheder kræver ofte et nært samarbejde mellem ejer, ledelse og bestyrelse, hvorfor tillid, selvindsigt og diplomati er nøgleegenskaber for succes.

Det er også afgørende, at bestyrelsesmedlemmerne kan skabe en god balance mellem det operationelle og det strategiske. I mange ejerledede virksomheder er ejeren tæt på den daglige drift, og her skal bestyrelsen kunne bidrage til at løfte blikket mod de langsigtede mål uden at miste forståelsen for virksomhedens daglige virkelighed.

Synergi og helhed

En velkomponeret ejerledet bestyrelse skal samlet set fremstå som et team, der supplerer hinanden både fagligt og personligt. Det handler ikke kun om individuelle kompetencer, men også om at skabe en synergi, hvor bestyrelsesmedlemmerne bidrager med forskellige perspektiver og erfaringer, der tilsammen skaber en stærk helhed. Bestyrelsen skal være i stand til at navigere mellem det at være en støttende partner og en kritisk medspiller, så ejeren føler sig både udfordret og tryg.

Afrunding

En ejerledet bestyrelse er en vigtig strategisk ressource, der kan være afgørende for virksomhedens succes. Ved at sammensætte en bestyrelse med de rette kompetencer, både faglige, strategiske og relationelle, kan ejeren få den støtte, sparring og det perspektiv, der skal til for at styrke virksomhedens udvikling og vækst. Det handler om at finde en balance mellem at bevare virksomhedens DNA og samtidig sikre, at bestyrelsen kan hjælpe med at drive forretningen fremad i en stadig mere kompleks og udfordrende verden.

11. Fra rapportering til retning – bestyrelsens strategiske ansvar i ESG-tiden

ESG er gået fra niche til nødvendighed – men mange bestyrelser er stadig på bagkant.

Der måles, indberettes og rapporteres som aldrig før. Men tallene har sjældent retning.
Det strategiske spørgsmål er ikke længere *hvor meget* vi måler – men *hvad* vi stiller op med det, vi ved.

I ESG-tiden skal bestyrelsen tage det næste skridt:

Fra compliance til **konsekvens**
Fra data til **dømmekraft**
Fra rapportering til **retning**

ESG-træthed – og den tabte mulighed

ESG er mange ting: Et nødvendigt compliance-regime, en samfundskontrakt, et markedsvilkår.

Men for mange bestyrelser er det også blevet en administrativ byrde – en rapporteringsopgave, der trækker fokus væk fra kerneopgaven: at sætte strategisk retning og skabe langsigtet værdi.

ESG-træthed opstår, når formålet bag ESG udvandes af proces, dokumentation og tjeklister. Og det er ærgerligt. For ESG rummer – rigtigt forstået – et enormt potentiale:

- Som platform for innovation
- Som løftestang for legitimitet
- Som pejlemærke for fremtidig konkurrenceevne

Men kun hvis bestyrelsen **vælger** at tænke det strategisk.

Fra rapportering til ansvar – hvad betyder det i praksis?

Den strategisk modne bestyrelse stiller ikke kun spørgsmålet: *Rapporterer vi korrekt?*
Den spørger: *Hvad betyder ansvarlighed for os – og hvordan leder vi efter det?*

Det kræver, at ESG ikke isoleres til et sæt KPI'er i årsrapporten, men indlejres i:

- Strategiske prioriteringer
- Investeringsovervejelser
- Risikoscenarier
- Forretningsmodeller

Med andre ord: ESG bliver ikke bare et "tema" – det bliver en **beslutningsparameter**.

Bestyrelsens greb: Retning, kultur og "tone from the top"

Bestyrelsens opgave er ikke at drifte ESG. Men den skal sikre, at ESG forankres i organisationens retning og prioriteringer.

Det sker gennem:

- **Klar retning**: Hvad vil vi stå på mål for – og hvad vil vi ikke?
- **Kulturel forankring**: Hvordan hænger ansvarlighed sammen med, *hvordan* vi driver forretning?
- **Tone from the top**: Hvordan taler – og handler – bestyrelsen selv, når ESG bliver komplekst og kompromisfyldt?

Strategisk ledelse af ESG er ikke en kommunikationsøvelse. Det er en styringsopgave, hvor værdier og vækst skal kunne sameksistere – uden at nogen af delene bliver kosmetik.

Værdier og forretning – ikke enten eller

"Den modne bestyrelse tænker ESG som strategi – ikke som regneark."

For de bedste bestyrelser er ESG ikke en separat disciplin – det er en integreret del af forretningsforståelsen.

De evner at stille de svære spørgsmål, hvor etik og økonomi mødes:

- Hvordan skaber vi værdi *med* ansvar – ikke *på trods af* det?
- Hvad betyder det for vores risikobillede at ignorere samfundets forventninger?
- Hvordan bygger vi tillid som et aktiv – ikke som et statement?

12. Strategisk dømmekraft i bestyrelsen – når governance ikke er nok

Der har aldrig været så meget information i bestyrelseslokalet som nu.

Dashboards, KPI'er, ESG-rapporter, risikomodeller og analyser – i stigende grad suppleret af AI-genererede beslutningsgrundlag. Men mængden af data skaber ikke nødvendigvis klarhed. Faktisk er det ofte det modsatte.

Midt i denne kompleksitet bliver én kompetence stadig mere afgørende: **strategisk dømmekraft**. Evnen til at vurdere, prioritere og træffe beslutninger – på et ufuldstændigt grundlag – med både skarphed og omtanke.

Fra informationsstyring til beslutningskvalitet

Data kan informere.
Systemer kan monitorere.
Algoritmer kan forudsige.

Men ingen af delene kan *erstatte* strategisk dømmekraft.

Det er fristende at tro, at hvis vi bare får flere tal, flere rapporter, flere dashboards – så bliver beslutningerne bedre. Men mængden af information fjerner ikke kompleksitet. Den kan forstærke den.

Derfor er det ikke den bestyrelse, der har mest information, der skaber mest værdi –
men den, der evner at **fortolke, sætte i kontekst og handle klogt**.

Governance er rammen – dømmekraft er praksis

God governance er afgørende. Den sikrer struktur, ansvar, transparens.
Men governance er ikke en beslutning. Det er en ramme for beslutninger.

Dømmekraft derimod, er det, der opstår i det spændingsfelt, hvor:

- ikke alle fakta er kendt
- risici ikke kan beregnes præcist
- og konsekvenser først bliver tydelige i bakspejlet

Det er her, bestyrelsens strategiske betydning for alvor kommer i spil.
Ikke som "controller", men som **kollektivt tænkende beslutningsteam**.

Kollektiv dømmekraft: Når forskellighed bliver en styrke

Strategisk dømmekraft udvikles ikke individuelt – den opstår i samspillet.

Det kræver en bestyrelse, der:

- favner forskellige perspektiver og erfaringer
- giver plads til refleksion, uenighed og nuancer
- tør stille kvalificerede spørgsmål – også når de ikke er populære

Dømmekraft handler ikke om at være hurtigst eller mest sikker i sin sag.
Det handler om at skabe **bedre spørgsmål**, **tydeligere prioriteringer** og **mere holdbare beslutninger**.

Bedre beslutninger kræver mere end flere møder

Det er ikke mængden af beslutninger, der tæller. Det er kvaliteten – og konteksten.

Bestyrelser med stærk dømmekraft:

- Tænker i sandsynligheder, ikke garantier
- Forstår, at strategisk timing ofte trumfer strategisk ambition
- Er bevidste om, *hvornår* man skal beslutte – og *hvornår* man skal afvente

"Bestyrelser med stærk dømmekraft tager ikke flere beslutninger – de tager bedre beslutninger."

13. Fra kontrol til kapacitet – den nye bestyrelses-opgave i strategisk transformation

Bestyrelsens rolle er i bevægelse.

Det klassiske fokus på kontrol, compliance og tilsyn er stadig vigtigt. Men i en virkelighed præget af strategiske transformationer, teknologisk kompleksitet og øget usikkerhed, er det ikke længere nok.

Bestyrelsen skal kunne mere end at føre tilsyn. Den skal kunne forstå – og udvikle – organisationens **strategiske kapacitet**: evnen til at handle, lære og forandre sig.

Strategisk transformation kræver mere end strategisk tilsyn

Flere og flere virksomheder står midt i store forandringer: grønne omstillinger, digitalisering, nye forretningsmodeller, ændrede markeder.

Strategien er sjældent problemet. Det er evnen til at *gennemføre* den.

Her opstår et ledelsesrum, som bestyrelsen i stigende grad må interessere sig for: Hvordan styrker vi organisationens evne til at eksekvere, tilpasse og lære – hurtigt og kontinuerligt?

Det er dette felt, vi taler om som *strategisk kapacitet*. Og det er her, den moderne bestyrelse skal spille en ny og mere værdiskabende rolle.

Strategisk kapacitet: Mere end ressourcer – det handler om evner

Strategisk kapacitet handler ikke kun om, hvor mange ressourcer en organisation har til rådighed.

Det handler om, hvordan den er i stand til at **mobilisere og omsætte sin strategi i praksis**. Det kræver:

- En klar kobling mellem retning og beslutninger
- Feedback-loop og læringskultur
- Ledelsesmæssig dømmekraft – ikke bare styring
- Organisatorisk robusthed og fleksibilitet

For bestyrelsen betyder det et skifte: Fra at vurdere om *strategien er rigtig*, til også at vurdere om *organisationen har kapacitet til at føre den ud i livet*.

Bestyrelsens rolle i kapacitetsopbygning

Bestyrelsen skal ikke operere ledelsesmæssigt. Men den kan – og bør – være en strategisk medspiller.

Det kræver en ændring i **bestyrelsesdynamikker** og i, hvordan man forstår sin egen rolle:

- Det handler ikke om at kontrollere direktionen, men om at *komplementere* den
- Ikke om at kræve flere rapporter, men om at stille *bedre spørgsmål*
- Ikke om at evaluere fremdrift med bagudrettede KPI'er, men om at forstå *fremadrettet kapacitet*

De mest værdiskabende bestyrelser fungerer som strategiske sparringspartnere, der både forstår forretningens retning – og organisationens evne til at komme derhen.

Ledelse i transformation kræver bestyrelser i udvikling

Når organisationen skal udvikle sig, må bestyrelsen gøre det samme. Ikke ved at gribe ind i den daglige ledelse, men ved at udvikle sin egen praksis:

- At bruge mere tid på værdiskabelse, mindre på ren compliance
- At engagere sig tidligere i transformationsagendaen – ikke blot evaluere dens output
- At have blik for organisatorisk læring og kapacitetsopbygning som ledelsestemaer

I en kompleks og foranderlig virkelighed er det ikke nok at spørge: *Følger vi planen?* Bestyrelsen skal også kunne spørge: *Har vi overhovedet muskulaturen til at bære den?*

Den moderne bestyrelse er ikke kun vagthund – den er medudvikler af organisationens evne til at handle.

Strategisk kapacitet bliver dermed ikke kun et spørgsmål for direktionen – men en fælles opgave for topledelse og bestyrelse i tæt samspil.