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.

Sammenstilling

Dimension	Moden virksomhed	Iværksættervirksomhed
Fokus	Strategi, kontrol, risiko	Vækst, netværk, eksekvering
Relation	Armslængde til direktion	Tæt sparring og tilgængelighed
Stil	Struktureret, langsigtet	Agil, løsningsorienteret
Rolle	Tilsyn og rådgivning	Medskaber og facilitator
Værdi	Governance og stabilitet	Dynamik og kommerciel fremdrift

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.