

## Bestyrelsesmedlemmets personlige kvalifikationer

### De syv dyder, der danner bestyrelsesmedlemmets personlige kvalifikationer

Af Søren Svendgaard, specialkonsulent, Videncentret for Landbrug

Denne artikel sætter fokus på bestyrelsesmedlemmers personlige kvalifikationer og målretter sig særligt forholdene i ejerledet virksomheder, hvor der er personsammenfald mellem ejere, aktionærer og direktion. Artiklen bygger fortrinsvis på Torben Ballegaards bog 'The Value Adding Board – its focus & work' (2012).

Uanset om virksomheden er stor eller lille, ledet af en ekstern direktion eller af ejerlederen selv, er der de senere år sat meget fokus på bestyrelsens faglige og personlige kvalifikationer. Det skyldes, at bestyrelsens rolle har ændret sig fra tidligere at have en kontrollerende og distanceret rolle, til i dag, at være mere involveret i virksomhedens strategiske eksekvering. Denne udvikling stiller større krav til bestyrelsesmedlemmers kvalifikationer. Ofte er det de faglige kvalifikationer, der er centrum i den offentlige debat. Men reelt er de personlige kvalifikationer måske af større betydning, fordi det er de personlige kvalifikationer, der er afgørende for at få ens faglige kvalifikationer i spil.

Når man ser på de generelle strategiske udfordringer, som dansk erhvervsliv står foran og man ser på de krav, der stilles til bestyrelsesmedlemmer nu om dage, kan man få det indtryk, at bestyrelsesarbejdet er forbeholdt en lille skare af særligt erfarne erhvervsledere. Men når alt kommer til alt, er bestyrelsesarbejde fortrinsvis brugen af forretningssans, sund fornuft og en hel del intuition. Det handler dybest set om at skabe mening ud af strømmen af observationer, bedømme hvad der er brug for og træffe de rette beslutninger. For at kunne gøre dette er der særligt tre personlige evner, som Torben Ballegaard mener gør sig gældende.

**For det første** skal du kunne **lytte og forstå**. Lytte og forstå hvad der virkelig rør sig i og omkring virksomheden. Forstå hvad det er, der reelt bliver signaleret (og ofte ikke sagt). Fornemme hvad det er rådgiverne og medarbejderne prøver at formulere, men som de enten ikke helt forstår eller som de ikke tør sige. Det kræver det rette miks af empati, engagement, ydmyghed, respekt og opmærksomhed. Aktiv lytning er også at kunne tie stille og modtage input på forskellige bølgelængder samtidigt. Torben Ballegaard siger at; *"mange ledere og bestyrelsesmedlemmer er så imponeret over deres egen karisma og verbale formåen, at de mister evnen til at lytte og forstå. De nærmest føler en ret og pligt til at udtrykke deres holdninger med det samme. Det ses særligt hos personer, der selv er aktive ledere eller yngre personer, der stadig føler, at de har en masse at bevise (...)"*.

**Den anden evne** er at kunne forstå og **håndtere modstridende fakta og paradoksale observationer** på rette strategiske niveau. Det kræver ofte en del brancheerfaring og analytisk sans at kunne håndtere strategiske paradokser.

På den ene side skal man tænke abstrakt, holistisk og bruge sin detaljefokuserede intuition. For at kunne dette, skal man kunne stole på sin egen mavefornemmelse. Det gør man bedst, når fornemmelsen bygger på mønstre af erfaringer fra tidligere oplevelser. Når nu-situations fakta sammenholdes med mønstre af erfaringer, fremkommer der ofte små afvigelser og undtagelser, som er af stor betydning. Denne intuition skal frem i lyset, også selvom den strider mod flertallets gængse opfattelse.

På den anden side skal bestyrelsen kun forholde sig til din intuition, såfremt den har betydning for bestyrelsens arbejde. Derfor er det en balancegang at finde det rette niveau for abstraktion. Ved for megen analyse og modstridende 'fakta', hæmmes beslutningen af irrelevante forhold. Omvendt vil en overlegen og selvtilfreds adfærd ofte ikke se de forandringer, der gjorde denne situation anderledes end de forgående og man risikerer derfor let at gå i forkert retning.

Henry Mintzberg udtrykker det således; ”*Rigtige strateger får beskidte negle, fordi de stikker deres hænder i dagligdagens detaljerede udfordringer. De forstå dog at abstrahere og fortolke de strategiske signaler af dagligdagens observationer og ikke fortabe sig i ligegyldige detaljer (...)*”.

**Den tredje kvalitet** er evnen til at **skabe indflydelse og opnå gennemslagskraft** - vel at mærke på den rigtige måde. Det er, som udgangspunkt, ejerlederens metier at omsætte planer til resultater og motivere medarbejderne bag planen til utrætteligt at levere de forventede resultater. Bestyrelsen derimod har til opgave at forme og eksekvere strategien - på behørig afstand. Det kræver en indirekte ledelsesform med overbevisende og motiverende sparring af ejerlederen til at holde et passende pres på sig selv og sine medarbejdere. En dikterende og kommanderende bestyrelse vil næppe lykkedes med at motivere ejerlederen og hans organisation i længden. Bestyrelsens indflydelse og gennemslagskraft skal derfor udmøntes gennem dens analytiske og kommunikative kompetencer i form af et tydeligt og rolig ræsonnement, hvor velgennemtænkte spørgsmål inspirerer ejerlederen til selv at rette fokus det rette sted.

Den tredje kvalitet er måske den vanskeligste at håndtere i den ejerledede virksomhed og det er nok også den af de tre, der adskiller sig mest fra de store professionelle bestyrelser med delt ejerskab. Evnen til at håndtere de psykologiske forhold til ejerlederen, der selv har opbygget virksomheden, stiller særlige krav til bestyrelse og rådgivere. Der er brug for en forståelse for ejerens stærke tilknytning til virksomheden og respekt for, at ejeren kan have andre og flere mål med virksomheden end de traditionelle økonomiske mål alene. For at nå dette, bør man forstå og tage afsæt i ejerlederens egen forståelse af virksomheden.

For at kunne leve op til de tre kvaliteter, mener Torben Ballegaard, at du som bestyrelsesmedlem med fordel kan forfølge følgende syv personlige dyder;

- **Empati** – udvise gensidig respekt og interaktion med andre personer, der er anderledes end du selv
- **Modenhed** – opnå erfaring med at håndtere flere forskellige persontyper og kulturer
- **Sund dømmekraft** – kombinere din analytiske sans med intuition og sund bondefornuft
- **Uhøjtidelig** – være selvhumoristisk og afslappet, også i anspændte situationer
- **Nysgerrig og entusiastisk** – være begejstret og inspirerende for andre
- **Team player** – kontroller dit ego og engager dig i det effektive teamsamarbejde
- **Integritet** – udvis høj moral og ydmyghed overfor mangfoldigheden

Livets skole bør således have modnet det ideelle bestyrelsesmedlems personlighed med en naturlig ydmyghed, autenticitet og respekt for andre mennesker. Det ideelle bestyrelsesmedlem har på egen krop oplevet succeser så vel som fiaskoer og har erfaringer fra mislykkede planer og kriser, så han/ hun ved, hvad det vil sige at stå i ejerlederens gummistøvler. Det ideelle bestyrelsesmedlem besidder en indre harmoni og finder glæde ved at motivere i stedet for diktere, at begrunde i stedet for kommandere, og at agere i baggrunden fremfor i forgrunden.

I artiklen [Personlige udviklingstrin.docx](#) beskrives et perspektiv på, hvilke forhold der gør sig gældende i ejerledere anskuelse af verden, som gør det lettere at forstå og tage afsæt i ejerlederens egen forståelse af virksomheden.