

To bøger i én:

**VIRKSOMHEDSLEDELSE
FOR BESTYRELSE OG
DIREKTION**

▪

**VEJEN TIL
BESTYRELSESLOKALET**

Waldemar Schmidt

Editora Val de Mar

Forord

Gennem mine mange år som direktionsmedlem, CEO, menigt bestyrelsesmedlem og bestyrelsesleder er jeg igen og igen stødt på det samme grundlæggende dilemma: Bestyrelser og direktioner har ofte vidt forskellige opfattelser af bestyrelsens bidrag til virksomhedens ledelse og værdiskabelse.

Mine erfaringer og observationer peger på, at dette som regel skyldes et betydeligt gab mellem bestyrelsens og direktionens forståelse af, hvad god virksomhedsledelse er. Dette gab svækker kvaliteten af samspillet og reducerer virksomhedens evne til at udnytte sit fulde potentiale. Det er særligt problematisk, fordi bestyrelsen ikke alene fører tilsyn. Bestyrelsens primære ansvar er at ansætte og afskedige direktionen. *Dermed har bestyrelsen det direkte ansvar for kvaliteten af virksomhedens øverste ledelse og for værdiskabelse.*

Men ansættelse i sig selv er ikke tilstrækkeligt til at skabe fremdrift. For at den rette direktion kan lykkes, må bestyrelse og direktion dele en fælles forståelse af, hvordan virksomheden skal ledes. Internationale undersøgelser viser, at netop dette samspil er både komplekst fordi det handler om mennesker. Jeg har samlet en række af disse undersøgelser i bogens appendiks, fordi de belyser nogle af bestyrelsens mest krævende ledelsesmæssige udfordringer. Undersøgelserne understøtter de erfaringer og observationer, som bogen bygger på, og er med til at pege på, at udfordringen ikke er et governance-problem, men et komplekst ledelsesproblem. Det er dette centrale dilemma, jeg i bogen udfolder og peger på ledelsesmæssige greb til at håndtere.

Bogen henvender sig til bestyrelser og direktioner, der ønsker at tage et effektivt fælles ansvar for virksomhedens ledelse. Mit udgangspunkt er enkelt: En virksomhed kan ikke ledes godt, hvis bestyrelse og direktion arbejder ud fra hver sin forståelse af, hvad god ledelse er. Der er behov for en fælles, langtidsholdbar virksomhedsledelsesmodel, som

integrerer corporate governance med ledelse i praksis, og som ikke udskiftes, hver gang der kommer en ny CEO eller en ny bestyrelsesleder.

Bogen er empirisk og praksisnær. Den bygger på mine erfaringer og observationer gennem mere end 50 år med ledelsesansvar, herunder deltagelse i over 1.000 bestyrelsesmøder som direktionsmedlem, CEO, bestyrelsesmedlem og bestyrelsesleder samt mit arbejde i Nørby-udvalget. Jeg har arbejdet med ledere på tværs af brancher, ejerskabsformer, virksomhedsstørrelser, geografier og kulturer og har oplevet både succeser, kriser og komplekse ledelsessituationer.

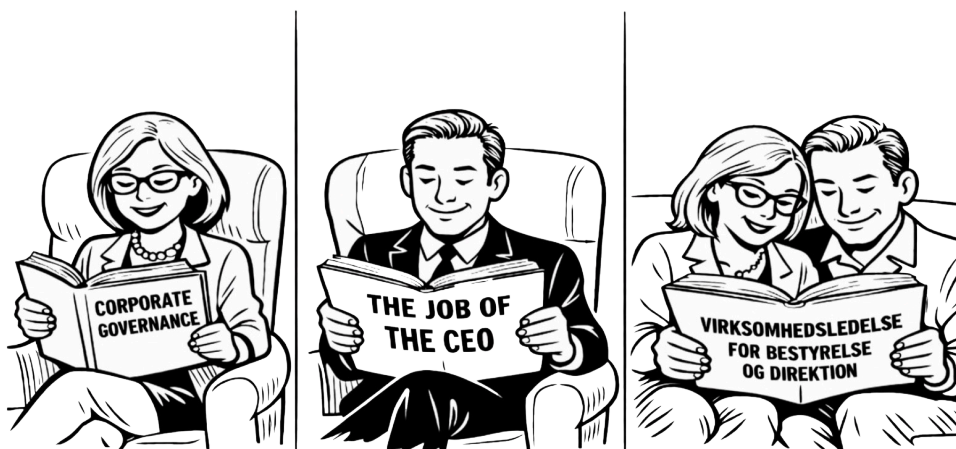
Formålet er ikke at præsentere én rigtig løsning, men at tilbyde en model og et koncept, som bestyrelse og direktion kan bruge til sammen at udvikle deres egen måde at lede virksomheden på med større klarhed, bedre samspil og dermed udnytte virksomhedens fulde potentiale.

Bestyrelseslederen og CEOen har et fælles ansvar for at sikre, at der udvikles en langtidsholdbar virksomhedsledelsesmodel, at den forstås og efterleves i hele organisationen, fra bestyrelseslokalet til medarbejderne på gulvet, og at den ikke kommer og går med personerne.

Af hensyn til transparens skal det nævnes, at jeg i arbejdet med bogen har anvendt kunstig intelligens som et praktisk arbejdsredskab til strukturering, research og korrekturlæsning. Alle vurderinger, erfaringer, holdninger og konklusioner er mine egne.

Waldemar Schmidt

2. marts 2026



WE MUST ALL SING FROM THE SAME HYMN SHEET

“Jeg har haft fornøjelsen af at kende Waldemar gennem mange år, som kollega, inspirator, samtalepartner, ven og erfaren stemme i dansk og international ledelse. Han repræsenterer en generation af topledere, der forstår, at ledelse først og fremmest handler om mennesker. Denne bog bygger på et livs erfaring og viser med stor klarhed, hvordan bestyrelser og direktioner kan udøve ledelse sammen, med ansvar, mod og respekt. Som andre af Waldemars bøger får man jo ”to i een”, hvilket ikke er mindre interessant i en tid, hvor behovet for at have den aktive CEO som en del af bestyrelsen og bestyrelsesarbejdet kun er vokset eksponentielt med kompleksiteten i verden omkring os, jeg anbefaler bogen varmt til alle som er interesseret i både bestyrelses- og ledelsesarbejde og ansvar”

Henrik Andersen, CEO & President, Vestas A/S

“Hvor corporate governance anbefalingerne er fokuseret på regler, processer og kontrol, viser Waldemar, hvordan bestyrelser også skal medvirke i selskabets ledelse. Hans erfaring giver liv til de principper, han og andre har beskrevet med baggrund i corporate governance. Den kan forhåbentlig bidrage til et mere værdiskabende bestyrelsesarbejde. En vigtig og praktisk bog for alle, der har deres gang i bestyrelseslokalerne.”

Professor Steen Thomsen, CBS, Center for Corporate Governance

“Jeg har placeret mere end 50 bestyrelsesmedlemmer og gennemført adskillige bestyrelsesevalueringer for bestyrelser i større danske virksomheder. Waldemar forstår bedre end de fleste, hvad der kendetegner de bedste, dem, der både skaber resultater og relationer. Hans bog giver et unikt indblik i, hvordan erfaring og dømmekraft omsættes til bestyrelsesledelse i praksis.”

Jens M. Howitz, Tidligere Managing Director og Partner, Russell Reynolds Associates

“Som kommende bestyrelsesmedlem er jeg taknemmelig for denne bog, der både inspirerer og afmystificerer arbejdet. Den giver et tydeligt billede af, hvad der kræves for at bidrage til bestyrelsesarbejdet, og den er med til at klæde mig på til ansvaret.”

Michael Holm, Managing Director France & CCO Europe, Diageo