

# Bestyrelsen og fremtidens muligheder

Anders Drejer,  
Aalborg Universitet



# Udfordringer 2016



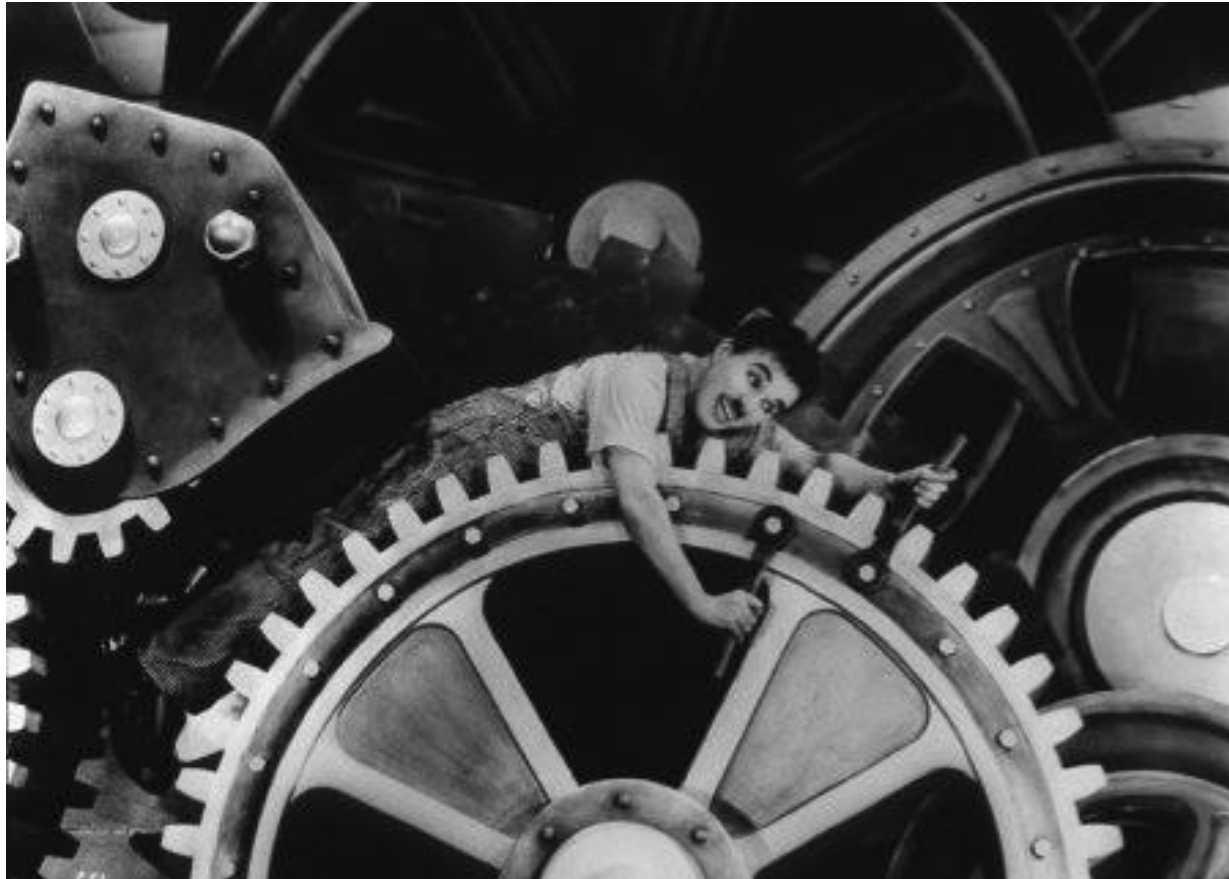
# Udfordringer 2011-2020

- Globalisering, finanskriser, Generation Y
- "Dødens gap" – vigende indtjenings- og rekrutteringsgrundlag kombineret med krav om øget service
- Work smarter *and* harder!
- Lean, små innovationer og radikal innovation på en gang
- Vi skal have de bedst ledede organisationer i verden

# Kontekst

- Måtte du leve i interessante tider ...
- ”Finanskrise”
- Teknologisk sporskifte fra computerens tidsalder til ... ?
- Samfundsskifte fra industrisamfund til ... ?
- Alt sammen på en gang!

# Vi forlader industrisamfundet



# Bestyrelsesarbejdet 2016



# Lederens opgaver, et klassisk syn

1. Forudsigelse og planlægning
2. Organisering af virksomheden
3. Førning af personalet
4. Koordination
5. Kontrol

Henri Fayol (1841-1925), mineingeniør,  
Commentary-Fourchamboult-Decazeville

Fayol's 14 principper:

- Arbejdsdeling
- Accept af flertydighed
- Disciplin
- Én foresat
- Én retning
- Enkeltinteressers  
underkastelse for helheden
- Sammenhæng i aflønning
- Centralisering/  
decentralisering
- Orden
- Retfærdighed
- Langvarige  
ansættelsesforhold
- Klar struktur
- Opfordring til initiativ
- Korpsånd

# Ledelse - at klappe med begge hænder

Strategisk planlægning	Forretningsudvikling
<p>Analytisk</p> <p>Fokuseret på økonomiske nøgletal</p> <p>Inside-out</p> <p>Logisk-lineær</p> <p>Strategi for i dag forecastet til i morgen</p> <p>Udvid nuværende forretningsmodel</p> <p>Skab mere værdi for nuv. Kunder</p> <p>Antager af fremtiden ligner nutiden</p> <p>Følger regler og traditioner</p>	<p>Kreativ</p> <p>Fokuseret på nye erkendelser</p> <p>Markedsfokuseret – outside-in</p> <p>Iterativ og heuristisk</p> <p>Strategi for i morgen backcastet til i dag</p> <p>Alternative forretningsmodeller</p> <p>Skab værdi for nye kunder</p> <p>Antager af fremtiden er dynamisk</p> <p>Bryder regler</p>



# Diagnose

- Bestyrelsen kan ikke længere alene fungere som kontrol-organ – udvikling og innovation må også på dagsordenen
- Bestyrelsen skal udvikle sig sammen med virksomheden
- Bestyrelsen skal være det team i organisationens ledelse, der lærer mest og bedst

# Radikal innovation?

- Hvordan får vi radikal innovation på dagsordenen – uden at forhindre lean og småforbedringer?
- Radikal innovation = markante spring i performance samtidig med øget service!
- Radikal innovation sker på tværs af afdelinger og organisatoriske grænser og vil kræve markant nytænkning af organisation, proces og ledelse

# Bestyrelsens ledelsesopgaver 2016

- Kontakt til omverdenen – informationsfilter og kommunikatorer
- Rekruttering og udvikling af topledelsen og organisationens strategi
- Fungere som effektivt lærende team

# Innovation Governance

- Der er brug for at skabe en god ledelsesskik for innovation – en Innovation Governance. I december 2001 lancerede Nørby-udvalget sin første rapport om corporate governance, og bragte dette emne i front i ledelsesdebatten. Det var godt og nødvendigt.
- Selvom debatten om corporate governance er god, kan den ikke stå alene. I en situation, hvor innovation er blevet den centrale kilde til konkurrencekraft og overlevelse, har ledere og medarbejdere i alle organisationer brug for langt mere præcist at forstå og mestre de processer, som skaber innovationen.
- I lyset af denne udfordring har Innovationsrådet og den til lejligheden nedsatte arbejdsgruppe besluttet sig for at komme med et gennemtænkt og sammenhængende bud på hvad *god ledelsesskik burde indeholde i forhold til emnet innovation*. En Innovation Governance om man vil.