

Dagens Dagsorden

Tema: Kvoter i bestyrelser

Debatten har stået på i længere tid, og den nye regering har planer om at indføre kvoter. Men hvordan ser virkeligheden ud, og har kvoter en effekt? Dagens Dagsorden undersøger kvoterne.

Kvinder og bestyrelser

Hvordan er den kønsmæssige fordeling i bestyrelser? Hvad er erfaringen med kvoter i andre lande? Gør kvinder en forskel i bestyrelser? Dagens Dagsorden Research går bag om debatten.

Den politiske fremtid for kvoterne

Politikernes holdninger til kvoter er mange – fra dem, der mener, det er godt for ligestilling, til dem, der mener, at kvoterne vil skade ligestilling.

De selvejende institutioners rolle i konkurrencestaten

Vi er på vej fra velfærdsstat til konkurrencestat, men hvad betyder det for de selvejende institutioner og deres opgaver i samfundet. Dagens Dagsorden har drøftet det med Ove Kaj Pedersen.

Bestyrelsens opfølgning på strategiske initiativer

Per Nikolaj Bukh og Karina Skovvang Christensen gennemgår i artiklen, hvordan strategiske initiativer kan knyttes sammen med strategikortet.

Synspunkt

Retoriker Charlotte Thorsen argumenterer for, at det er en anden form for power og pondus, kvinderne skal have i spil for at komme i betragtning til bestyrelsesarbejdet.

Dagens Dagsorden

INDHOLDSFORTEGNELSE

^ Tema: Hvorfor kvoter i bestyrelseslokalet? <i>Af Rasmus Birkeholm Jensen, Dagens Dagsorden</i>	side	3
^ Tema: Den politiske fremtid for kvoter <i>Af Rasmus Birkeholm Jensen, Dagens Dagsorden</i>	side	6
^ Kommentar: Bestyrelsessammensætning bør ikke være en arena for politikere <i>Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership</i>	side	8
^ Artikel: De selvejende institutioners rolle i konkurrencestaten <i>Af Rasmus Birkeholm Jensen, Dagens Dagsorden</i>	side	11
^ Artikel: Bestyrelsens opfølgning på strategiske initiativer <i>Af Per Nikolaj Bukh, AAU og Karina Skovvang Christensen, AU</i>	side	15
^ Artikel: Bestyrelsens udviklingsfunktion <i>Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership</i>	side	18
^ Synspunkt: Kvinder med power og pondus - i bestyrelser <i>Af Charlotte Thorsen, retoriker</i>	side	21

HVORFOR KVOTER I BESTYRELSESLOKALET?

Skrevet af: _ Rasmus Birkeholm Jensen // Direktør, Dagens Dagsorden

Indførelsen af kvoter i bestyrelseslokalerne har været til debat igen-længere tid. Der har indtil nu været en klar underrepræsentation af kvinder i danske bestyrelser, og det har været et ønske fra flere politikere og interessegrupper, at der skal arbejdes aktivt for at få flere kvinder i bestyrelser.

Specielt fordi vi i Danmark har den største andel af kvinder på arbejdsmarkedet – det skulle gerne afspejle sig i bestyrelseslokalerne. Kvinderne udgør i Danmark knap halvdelen af arbejdsstyrken, men i de børsnoterede selskabers bestyrelser udgør kvinderne, ifølge en opgørelse fra Komitéen for god Selskabsledelse, kun 11 %, og kun 6 % af de generalforsamlingsvalgte. Hvis man ser på alle aktieselskaber, er andelen af kvinder næsten 20 % - også blandt de bestyrelsesmedlemmer, der er valgt på generalforsamlingen.¹

I nogle europæiske lande er situationen endnu værre end i Danmark. I flere lande arbejder man derfor aktivt for at sikre flere kvinder i ledelsen og dermed også i fødekæden til bestyrelsen, men der er stadig en overvægt af mænd på ledelsesposterne. I Norge har man indført en kvotelov, der siger, at 40 % af medlemmerne af en bestyrelse i et børsnoteret selskab skal være kvinder (eller mænd), og ikke overraskende er Norge også det land, der har den største andel af kvindelige bestyrelsesmedlemmer, med næsten 40 %. Sverige og Finland følger lige efter med en fjerdedel kvindelige bestyrelsesmedlemmer, mens Rumænien, Letland og Slovakiet har en femtedel kvindelige bestyrelsesmedlemmer. Helt i bund finder man lande som Cypern, Malta, Luxembourg og Italien, der alle har under 5 % kvinder i de børsnoterede selskabers bestyrelser.

Der er altså en markant forskel på andelen af kvinder i arbejdsstyrken og andelen af kvinder i bestyrelserne. Blandt nogle danske politikere har det derfor været et ønske at øge andelen af kvinder i bestyrelserne, samt i ledelsen generel, og det har ligeledes været et emne for EU-kommissionen. Flere partier i den netop tiltrådte regering har meldt ud, at de ønsker kvoter indført i bestyrelseslokalerne, og det har ligeledes været fremme i danske medier, at EU-kommissionen ønskede at indføre kvoter. Hvis man læser EU-kommissionens

betænkning², står der dog, at kvoter er en mulighed, og at man vil overveje forskellige muligheder til at øge ligestillingen.

^ Kvoter i praksis

Hvordan eventuelle kvoter i praksis skal implementeres i Danmark, står endnu ikke klart, men ofte er der af tilhængerne blevet peget på en model som den, der er indført i Norge.

Hvis kvoter ønskes indført i Danmark, er det sandsynligt, at lovgivningen i første omgang kun vil gælde de børsnoterede selskaber. Regeringen kan dog fremme processen ved ligeledes at indføre kvoter i de offentligt ejede aktieselskaber og selvejende institutioner. De selvejende institutioner har allerede en relativt høj andel af kvinder i bestyrelsen, men når der gælder de statsejede, er staten ikke bedre end de private virksomheder. En opgørelse fra Komitéen for god Selskabsledelse viser, at andelen af kvinder i de statsejede aktieselskabers bestyrelser er på lidt over 20 %, men blandt de generalforsamlingsvalgte er andelen kun 17,7 %. Det er de medarbejdervalgte medlemmer, der trækker op, med en andel på 32 %.

Dagens Dagsorden Research har lavet en undersøgelse af gymnasiernes bestyrelsessammensætning. Ud af landets 129 almene gymnasier har 21 en kvindelig bestyrelsesformand, hvilket svarer til ca. 16 %. Til gengæld har kvinderne en andel på 38 % af de menige bestyrelsesmedlemmer. Dermed er de almene gymnasier godt med, når det gælder kvindelig repræsentation.

Et andet redskab til at øge andelen af kvinder i bestyrelserne kunne være at opstille krav til kvindelig repræsentation i de virksomheder, der vil byde på opgaver hos det offentlige. Det er før set, at der bliver opsat sådanne krav til leverandører, og eksempelvis har den nye regering lanceret en plan om, at kun håndværksvirksomheder, der har lærlinge, kan byde på opgaver hos det offentlige. Hvis det bliver en succes, kan et lignende krav om kvinder i bestyrelser indføres.

> > > *Fortsættes næste side*

¹ Commission Staff Working Paper - The Gender Balance in Business Leadership. SEC(2011) 246 final. 2011

² Commission Staff Working Paper - The Gender Balance in Business Leadership. SEC(2011) 246 final. 2011

Commission Staff Working Paper

The Gender Balance in Business Leadership

The most effective, albeit controversial, strategy to achieve gender-balanced boards seems to be quota legislation, as Norway's experience shows. But encouraging results are also produced by voluntary strategies, such as the implementation of recommendations on the percentage of women and men in national corporate governance codes and practical measures taken by the social partners and committed businesses.

>> HVORFOR SKAL VI HAVE KVOTER I BESTYRELSESLOKALET?

^ Erfaringer fra Norge og Sverige

Den debat, der foregår i Danmark nu, har man tidligere haft i Norge og Sverige. I Sverige valgte man ikke at indføre en kvotelovgivning, mens Norge indførte en lov om kønskvotering i 2006. Loven foreskriver, at hvert køn skal have minimum 40 % repræsentation i børsnoterede og offentligt ejede selskaber. Resultatet af loven er tydeligt; andelen af kvinder i bestyrelserne er steget fra ca. 5 % i 2001 til knap 40 % i 2008 ifølge et arbejdspapir fra en gruppe skandinaviske forskere¹. Dog var andelen af kvinder steget til lidt over 20 % allerede i 2005. Sverige oplevede også en stigning i andelen af kvinder i deres bestyrelser i forbindelse med debatten om kvotelovgivning. I Sverige er andelen af kvinder i bestyrelserne nu på over 20 %.

Der har dog været visse problemer med rekrutteringen af kvindelige bestyrelsesmedlemmer i Norge. Da man på få år har været nødsaget til at øge andelen af kvinder markant, har der været en mangel på kvindelige bestyrelsesmedlemmer med relevant erfaring. Det har dels medført en import af kvinder med erfaring, ikke mindst fra Danmark, dels er det en relativt lille gruppe af kvinder, der besidder størstedelen af bestyrelsesposterne². Dermed er der kommet flere kvinder i de enkelte bestyrelser, men mængden af kvinder, der besidder en bestyrelsespost, er ikke steget i samme grad. Dog må det siges, at det overordnede mål med indførelsen af kvoter - at få flere kvinder ind i de enkelte bestyrelser - er nået. I dag er som tidligere nævnt tæt på 40 % af bestyrelsesposterne besat af kvinder.

Selvom indførelsen af kvoter har haft en positiv indvirkning på andelen af kvindeligt besatte bestyrelsesposter, har det desværre haft en negativ indvirkning på andre typer af mangfoldighed i bestyrelsesarbejdet. Et studie foretaget af en række forskere fra blandt andet CBS viser, at i takt med at andelen af kvindelige bestyrelsesmedlemmer stiger, mindskes mangfoldigheden på andre dimensioner i bestyrelsesgruppen. Den øgede andel af kvinder sker på bekostning af diversiteten i uddannelser, alder etc. Dette fænomen betegnes „crowding-out“.

^ Hvad siger forskningen?

Der er i de senere år lavet en del undersøgelser og forskning angående kvinders repræsentation i bestyrelser. Det er sket med udgangspunkt i den stigende opmærksomhed, problemstillingen har fået, ikke kun i Skandinavien, men også i resten af Europa.

Eksempelvis har Komitéen for god Selskabsledelse flere gange om året siden 2008 lavet opgørelser over sammensætningen af bestyrelser i dansk erhvervsliv. Ligeledes er der studier fra CBS, der har undersøgt bestyrelsessammensætningen i aktieselskaberne i Danmark og resten af Skandinavien, samt effekten af kvindelige bestyrelsesmedlemmer. EU-kommissionen har ligeledes iværksat en række undersøgelser af kvinders andel af ledelses- og bestyrelsesposter i europæisk erhvervsliv, eftersom lighed mellem kvinder og mænd også har EU-kommissionens fokus.

Både de undersøgelser, der skal klarlægge andelen af kvinder i bestyrelsesarbejde, og de, der skal klarlægge erfaringerne med kvinder i bestyrelsesarbejde, peger i mange forskellige retninger. Eksempelvis viser en opgørelse fra Komitéen for god Selskabsledelse, at andelen af kvindelige bestyrelsesmedlemmer i de danske aktieselskaber i 2008 var på 18,85 %³, mens et studie fra CBS viser, at andelen på samme tidspunkt kun var 7,06 %. Den eneste forskel på de to undersøgelser genstandsfelt er, at i den ene undersøgelse trækkes bestyrelsesmedlemmer med udenlandsk statsborgerskab fra. Dog er det for lille en population til at forklare forskellen på de to resultater. Dermed kan der rejses tvivl om de tal, der ligger til grund for debatten om kvoter i Danmark.

> > > Fortsættes næste side

1 „How diverse can you get?“. Lund Institute of Economic Research, working paper 2010/5.

2 DJØF Bladet, september 2011.

3 <http://www.corporategovernance.dk/graphics/Corporategovernance/sammemnsaetning.pdf>

>> HVORFOR SKAL VI HAVE KVOTER I BESTYRELSESLOKALET?

^ Er der en reel forskel på kvinder og mænd i bestyrelser?

De studier, der er lavet af kvinder og mænds ageren i bestyrelseslokalet, giver ikke et entydigt svar på, hvad der er af forskelle, og om hvor store de er. Nogle studier peger i retning af, at kvinder bidrager med noget væsentligt andet end mænd i bestyrelseslokalet, men samtidigt er der andre studier, der konkluderer, at forskellen på mænd og kvinder i bestyrelseslokalet er meget lille, da kvinder, der er nået til det punkt på karrierestigen, ofte „opfører sig som mænd i samme position“.

Renée Adams, University of Queensland, og Patricia Funk, Universitat Pompeu Fabra, har et bud på årsagen til, at der er forskellige opfattelser af, hvad kvinder kan bidrage med¹. De fleste studier peger på, at der generelt er forskelle mellem kvinder og mænd med hensyn til risikovillighed, altruisme, traditioner, magt, etik etc. Sådanne studier bliver dog ofte udarbejdet med udgangspunkt i studerende og menige medarbejdere, og der kan derfor være mindre eller andre forskelle på mænd og kvinder, når det gælder direktører og bestyrelsesmedlemmer. Deres forskning viser, at der på en lang række punkter er mindre forskelle mellem mænd og kvinder, men der er dog stadig forskelle mellem de to køn på en række punkter. Ifølge Adams og Funks forskning, der tager udgangspunkt i svenske direktører og bestyrelsesmedlemmer, adskiller kvinder sig ved at være mindre interesserede i traditioner, ensartethed og sikkerhed, og derfor er kvindelige bestyrelsesmedlemmer også ofte mere risikovillige end mandlige.

Samlet set konkluderer Adams og Funks, at det er positivt med kvinder i bestyrelsen, da det skaber en mere mangfoldig ledelse, og der kommer flere vinkler på de sager, der tages op i bestyrelsen. Det skal dog tilføjes, at Renée Adams i 2008 - i samarbejde med Daniel Ferreira, London School of Economics - lavede en undersøgelse af kvinders effekt på bestyrelsesarbejde i USA, som følger nogle nuancer til ovenstående konklusion. Adams' og Ferreriras forskning² viste, at kvinder har et højere fremmøde, og at mænds fremmøde stiger i takt med, at der kommer kvinder i bestyrelsen. Kvinderne fokuserer meget på overvågningsdelen af bestyrelsesarbejde, og kvindelige bestyrelsesmedlemmer er bedre til at forsvare virksomheder mod overtagelse. Omvendt betyder den øgede fokus på overvågningsdelen, at der bliver lagt ekstra arbejde i at servicere bestyrelsen, hvilket har betydning for den daglige ledelsesarbejde. Derfor konkluderer Adams og Ferreira i undersøgelsen, at kvinder har en negativ effekt på virksomheder, der fungerer relativt problemfrit.

^ Kvoterne kommer - sandsynligvis

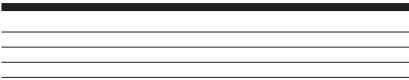
Som det ser ud nu, vil der sandsynligvis komme kvoter, der skal regulere andelen af kvinder i de danske bestyrelseslokaler. Alle partierne i den nuværende regering, samt deres støtteparti, går ind for kvoter som et middel til at fremme andelen af kvindelige bestyrelsesmedlemmer. Derudover har der også i EU været tale om indførelse af kvoter, og mange lande i Europa har allerede sådanne diskussioner eller har indført en grad af kvotelovgivning. I Spanien indførte man en lov, der skal motivere virksomheder til, at hvert køn er repræsenteret med mindst 40 % i 2015. I Frankrig har man i år indført en lov, der kræver, at inden for tre år skal kvinder have 20 % af bestyrelsesposterne og inden for seks år 40 %. Loven gælder for virksomheder med mere end 500 ansatte eller en omsætning på mere end 50 millioner euro.

Hvis det fra politisk side ønskes, at hvert køn skal have mindst 40 % repræsentation i bestyrelserne, kan kvoter være nødvendige, i hvert fald hvis man ønsker det gennemført inden for en kortere årrække, eksempelvis fire år. Det er også med udgangspunkt i dette ønske, at man i Danmark primært har fokuseret på den norske model. Hvis man ønsker at indføre kvoter, kan det være fordelagtigt at se på andre lande end Norge, hvor implementeringsperioden er længere. Det skal dog ikke afvises, at man kan opnå en større repræsentation af kvinder alene ved debatten omkring kønskvoter. Det har man for eksempel set i Sverige, hvor andelen af kvindelige bestyrelsesmedlemmer blev fordoblet uden indførelse af kvoter. Spørgsmålet, der står tilbage, er dog, hvorvidt kvoter er nødvendige, hvorvidt det vil gå ud over kvaliteten i bestyrelsesarbejdet og hvorvidt flere kvinder reelt skaber mere mangfoldighed. :::::

1 „Beyond the glass ceiling: Does gender matter?“. Renée Adams og Patricia Funk, 2010.

2 „Woman in the boardroom and their impact on governance and performance“. Renée Adams og Daniel Ferreira, 2008

„The Commission will consider targeted initiatives to improve the gender balance in decision-making positions. It will continue to support action by the Member States, in particular by collecting, analysing and disseminating comparable data and analyses on persistent gender gaps, and by promoting networking between all stakeholders and exchanges of experience and good practice at European level.“



DEN POLITISKE FREMTID FOR KVOTER

Oversigt - For eller imod kvoter

	For	Imod
Socialdemokratiet	X	
SF	X	
Radikale Venstre	X	
Enhedslisten	X	
Venstre		X
Konservative		X
Liberal Alliance		X
Dansk Folkeparti		X

Socialdemokratiet
Rasmus Horn Langhoff

Skrevet af: Rasmus Birkeholm Jensen // Direktør, Dagens Dagsorden

Debatten om kønskvotering raser, også på Christiansborg. Dagens Dagsorden har undersøgt, hvad partier egentligt mener om kønskvotering, og meningerne er delte. Som udgangspunkt er Socialdemokratiet, SF, Radikale Venstre og Enhedslisten positive over for at indføre kvoter. Tilsvarende er Venstre, Konservative, Liberal Alliance og Dansk Folkeparti imod at indføre kvoter.

Dagens Dagsorden har taget en snak med ligestillingsordførerne fra Dansk Folkeparti, SF, Socialdemokratiet, Konservative og Enhedslisten for at høre lidt mere om deres overvejelser.

Socialdemokratiets ligestillingsordfører, Rasmus Horn Langhoff mener, at det er vigtigt, at vi får flere kvinder med i bestyrelser, og i ledelsen generelt, da det ellers er en stor ressource, der går tabt – og det har vi simpelthen ikke råd til.

„Der er simpelthen for få kvinder i de danske bestyrelser, og det er et stort ressourcespild. Derfor er vi nødt til at gøre noget for at få flere kvinder ind i bestyrelserne. Den forrige regering forsøgte at gøre noget ved problemstillingen med deres *Charter for flere kvinder i ledelse*, men den frivillige vej har vist sig ikke at virke. Det hele bliver tom snak fra erhvervslivets side, og der sker ikke noget. Derfor kan en kvotelovgivning være løsningen.“

„Hvis vi indfører en kvotelovgivning, kunne jeg forestille mig, at det i praksis vil minde om det, man har i Norge. Dvs. minimum 40 % af begge køn i bestyrelserne for børsnoterede selskaber. Virksomhederne vil få et par år til at opnå dette, og derefter vil der eksempelvis kunne blive tale om bøder.“

SF
Özlem Cekic

Özlem Cekic, ligestillingsordfører for SF, mener også, at det er vigtigt, at vi får flere kvinder med i bestyrelserne, og efter hendes mening er den hidtidige indsats ikke god nok. Derfor kan vi blive nødsaget til at se på kønskvoter som et redskab til at opnå mere ligestilling.

„Den tidligere regering forsøgte med et samarbejde med erhvervslivet, og det virkede ikke. Som jeg har forstået det, vil det tage ca. 50 år med det nuværende tempo at opnå ligestilling i bestyrelserne. Vi må derfor se på, om kvoter kan være løsningen, men kvoter er en drastisk løsning og kan ikke stå alene. Vi skal for eksempel også sprede det gode budskab.“

„Vores målsætning er at ændre sammensætningen af bestyrelserne. Virksomhederne ved ikke selv, hvordan de skal opnå det, derfor er det vigtigt, at vi indgår i en dialog med dem og får undersøgt området meget grundigt. Vi skal blandt andet se på, hvad de har gjort i Norge, og hvilke barrierer der er for kvinder, der gerne vil deltage i bestyrelsesarbejde.“

Enhedslisten
Johanne Schmidt-Nielsen

Johanne Schmidt-Nielsen, Enhedslistens ligestillingsordfører, lægger vægt på, at kvoter ikke er et mål i sig selv, men et redskab til at opnå mere ligestilling. Hun pointerer, at Enhedslisten selv har indført kønskvoter i deres hovedbestyrelse, for netop at sikre en bredere sammensætning. På samme måde skal kvoter indføres som et middel til at sikre en større grad af ligestilling, og det er der flere grunde til.

> > > *Fortsættes næste side*

>> DEN POLITISKE FREMTID FOR KVOTER

„Der er flere grunde til, at det er et problem, at der er en ulige fordeling af mænd og kvinder i bestyrelserne. For det første gør Danmark meget ud af at bekende sig til ligestilling – så skal vi også føre det ud i livet. For det andet er det et problem, at der er overvægt af mænd i Folketinget, i kommunalbestyrelserne og i de private virksomheders bestyrelser. Det giver en skæv magtfordeling i samfundet. For det tredje tror vi på, at det kan være med til at kvalificere beslutningsprocesserne. Vi har en tendens til at se tingene ud fra vores eget liv og vores egen situation, og derfor kan flere kvinder være med til at give et mere nuanceret billede.“

„Et af problemer ved, at mænd bliver forfordelt, er, at vi mister talenter. Jeg tror ikke på, at mænd automatisk er bedre til at lede eller være bestyrelsesmedlemmer. Vi hører tit om, at rekrutteringsgrundlaget ikke er i orden, men det passer ikke. I dag er der flere kvinder end mænd, der får en lang uddannelse – det er simpelthen en dårlig forklaring. Hvis der bliver indført kvoter, vil det også tvinge virksomhederne til at fokusere mere på ledelsesudvikling af de kvindelige medarbejdere.“

„Hvis vi indfører kvoter, vil de som udgangspunkt være rettet mod børsnoterede virksomheder, og sanktioner vil blive af økonomisk karakter. Det er dog vigtigt, at vi ser på, hvordan de gør det i udlandet og høster nogle erfaringer derfra. Det er dog helt sikkert, at det offentlige skal gå forrest,“ slutter Johanne Schmidt-Nielsen.

For Dansk Folkepartis ligestillingsordfører, Pia Adelsten, er erfaringerne fra Norge lige præcis en af grundene til, at kvoter ikke skal indføres i Danmark.

„I Norge er der flere virksomheder, der er gået af børsen og har ændret deres virksomhedsstruktur for at undgå kvoterne. Virksomhedernes ejere vil selv bestemme, hvem der skal sidde i bestyrelsen.“ Det at ejerne selv kan udpege bestyrelsen, er også et vigtigt element for Pia Adelsten.

Generelt ser Pia Adelsten det ikke som værende et problem, at der er forskel på andelen af kvindelige og mandlige bestyrelsesmedlemmer. Hun mener, det er et naturligt resultat af mænd og kvinders forskellige prioriteter.

„Kvinderne skal selv ville det. Hvis ikke de vil sidde i en bestyrelse, skal de ikke sidde i en bestyrelse. Det kræver erfaring og kompetencer at sidde i en bestyrelse. Hvis kvinder kommer til at sidde i en bestyrelse på grund af en kvote, vil det sende et signal om, at kvinder ikke er dygtige nok. Det er også derfor, at jeg er imod kvoter på alle plan.“

Ligesom Pia Adelsten, er også Mai Henriksen, ligestillingsordfører for Konservative, imod kvoter. Hun ser ikke forskellen i mænd og kvinders repræsentation som værende et problem på sigt og mener ikke, at kvoter gavner ligestilling.

”Kvoter fører ikke til ligestilling, det fører til lige tal, og lige tal giver ikke ligestilling – tværtimod. Køn er ikke en kvalifikation i sig selv, og hvis kvinder kommer ind i bestyrelser alene på grund af deres køn, vil mænd begynde at se ned på dem. Dermed bliver resultatet mindre ligestilling.”

”Jeg ser det ikke som et problem, at der er forskel på antallet af kvindelige og mandlige bestyrelsesmedlemmer. Man har set en Rip-Rap-Rup effekt gennem årene, hvor mænd har udpeget mænd som dem selv til posterne, men jeg tror problemstillingen er en anden om få år. Der vil man se kvinder udpege kvinder, og dermed giver denne debat ikke mening. Alt i alt er jeg ikke bare stærkt skeptisk over for kvoter, men stærk modstander af kvoter.” : : : : :

Dansk Folkeparti

Pia Adelsten

Konservative

Mai Henriksen

KOMMENTAR

Skrevet af: _ Jørgen Ulrik Jensen // Direktør, Pluss Leadership

^ Bestyrelsessammensætning bør ikke være en arena for politikere

Kvinder udgør under 5 % af toplederne i det private erhvervsliv. Blot tre blandt statens 24 departementschefer er kvinde. 2-3 ud af de små 30 nyudnævnte spindoktorer er kvinder til trods for, at der i medieverdenen er mange kvinder beskæftiget. Ved sidste kommunalvalg blev der valgt syv kvindelige borgmestre og 91 mandlige borgmestre. Samtidig udgjorde kvinder i 2008 47,5 % af arbejdsstyrken, og allerede i 1999 overhalede kvinder mændene i antal på de højere videregående uddannelser!

I disse tider er der især meget fokus på kvinders underrepræsentation i bestyrelser. Hvor stort problemet er, kan ikke siges præcist. Som vi har afdækket i dette nummer af Dagens Dagsorden, er der lavet forskellige undersøgelser, som giver forskellige resultater, lige fra 7 % til 19 % kvinder i danske aktieselskaber. Det er tankevækkende, at der foreligger så upræcist datagrundlag på et område, der er kommet til at fylde så meget i den offentlige erhvervspolitiske debat. En tilfældig weekend i uge 42 i år (2011) var der over 10 forskellige debatindlæg om kvinder og bestyrelser i de landsdækkende aviser, hvor der blev argumenteret for og imod kvoter. Holdningen til, hvorvidt man mener, at det er nødvendigt at lovgive om kvoter for kvinder i bestyrelser, må vel også for nogen have sammenhæng med, hvor stor underrepræsentationen er. Vi vil derfor opfordre til, at der bliver lavet nogle mere solide undersøgelser om kvinders repræsentation i danske bestyrelser, så debatten kan stå på et mere solidt datagrundlag. Det må være en opgave for den nye Minister for Ligestilling.

Det kan selvfølgelig ikke bortforklares, at kvinderne er underrepræsenterede. Og det er et problem. Der er naturligvis intet, der tilsiger, at kvinder skulle have dårligere forudsætninger for at tilegne sig de kompetencer og den erfaring, der kræves for at varetage en bestyrelsesfunktion. Det er derfor paradoksalt, i betragtning af den høje erhvervsfrekvens og det høje uddannelsesniveau blandt kvinderne, at Danmark ligger i den lave ende, hvad angår kvinders deltagelse i bestyrelsesarbejde. Det er samtidig samfundsmæssigt uklogt, at halvdelen af landets talentmasse udnyttes så sparsomt i de øverste ledelsesniveauer.

Spørgsmålet er så, om kvoter er løsningen? Og hvorfor lige rette blikket mod bestyrelser, når man diskuterer kønskvotering? Der kunne som nævnt være mange andre steder at tage fat på, hvis man ønsker at fremme en ligelig kønsfordeling.

De politikere, der taler for kønskvotering i bestyrelser, har efter min mening ikke gjort sig klart, hvad bestyrelsesarbejde handler om. Bestyrelsen skal fungere som det øverste ledelsesniveau i virksomheder og institutioner, der udstikker den strategiske retning for organisationen, sørger for at ansætte en kompetent ledelse, samt udstikker rammerne, så man sikrer, at ledelsen og organisation agerer i henhold til den strategi og de mål, der er lagt. Bestyrelsen er et ledelsesorgan, som skal have 100 % fokus på at skabe ro og retning om virksomheden. Derfor handler det først og fremmest om at have bestyrelsesmedlemmer med de nødvendige kompetencer til at kunne agere ledelsesmæssigt på dette niveau. Det positive ved de sidste 10 års udvikling i opfattelsen af bestyrelsesarbejde er, at der er kommet meget mere fokus på at se bestyrelsesarbejdet i et kompetenceperspektiv.

> > > Fortsættes næste side

>> KOMMENTAR

Derfor vil det skrue udviklingen 10 år tilbage, hvis politikerne begyndte at lovgive om kvoter og dermed indførte kriterier for sammensætning af bestyrelser, som handler om andet end virksomhedens behov for kompetencer. Dermed siger jeg ikke, at kvinder ikke har kompetencerne. Det har mange kvinder, men ikke fordi de er kvinder. Ligesom mænd ikke er kompetente, fordi de er mænd. Mange mænd har helt klart gjort, og nogle gør stadig, et elendigt job som bestyrelsesmedlemmer, og de bør kompetenceudvikles eller skiftes ud med andre kompetente mænd og kvinder. Men politikerne spiller hasard med offentlige og private bestyrelser, hvis fokus lægges på køn, fremfor kompetencer. Finanskrisen har synliggjort, at mange bestyrelser har fejlet, men det betyder ikke, at politikerne skal bruge bestyrelserne som platform for at fremme nogle politiske interesser, der ikke har noget med virksomhedernes ve og vel at gøre.

Vi skal tvært imod fortsætte bestræbelserne på at udvikle viden om det gode og effektive bestyrelsesarbejde og hvilke kompetencer, det kræver.

Et politisk indgreb giver kun mening, hvis kvinder bevidst holdes ude af bestyrelseslokalet, fordi de er kvinder. Min erfaring er imidlertid, at det ikke er tilfældet, og andelen af kvinder i bestyrelser er jo trods alt mindst lige så stor som andelen af kvinder i topledelse generelt. Det kan godt være, at nogle bestyrelser har blinde vinkler og skal hjælpes til at se muligheder i potentielle kvindelige kandidater. Det kan også være, at nogle rutiner omkring bestyrelsesarbejdet kan udvikles, så det mere appellerer til kvinder. Men det har jo ikke noget med kvoter at gøre.

Jeg tror, at vi skal et spadestik dybere, hvis vi skal finde robuste løsninger på kvindernes svage repræsentation i toplederstillinger og dermed i bestyrelsesarbejdet. Kvoter kan i virkeligheden skygge for, at vi får taget fat om nældens rod.

Det er efter min overbevisning vigtigere at tage udgangspunkt i de potentielle barrierer for, at kvinderne indtræder i bestyrelseslokalerne. Det er her, vi skal begynde – at arbejde for at fjerne disse barrierer. Barriererne er mangeartede og tilmed flersidede, så der er nok at tage fat på. En af barriererne, som Komitéen for god Selskabsledelse peger på, er, at den naturlige fødekæde til bestyrelsesposterne ikke består af tilstrækkeligt mange kvinder. Med fødekæde menes den karrierevej i organisationerne med ledelse fra mellemlederniveau over linjeniveau til direktions- og topledelsesniveau. Et sted på vejen stopper kvinderne, og det er en barriere. Komitéen peger på, at organisationerne bør tage ansvar herfor og arbejde for at talentudvikle deres kvindelige ledere og fokusere på at få flere kvinder på alle niveauer.

En anden barriere, der lægger sig lidt op af fødekædedebatten, er, at vi har nogle samfundsmæssige socioøkonomiske barrierer, der modarbejder kvindernes vej til bestyrelsesposterne. Af de helt håndgribelige eksempler er den lange danske barselsorlov og den norm, der er for, hvor længe børn bør være i institution dagligt. Det er i høj grad et familiepolitisk og kulturelt spørgsmål, om det er bredt accepteret, at kvinderne vælger karrieren, og hvordan de samtidig kan tage ansvar for familien – på samme vilkår som mænd. Der hænger vi trods alt fast i nogle gamle kønsrollebarrierer, som der stadig må arbejdes på at nedbryde.

En anden side af denne sag er jo naturligvis kvinderne selv. Vil de ikke ind i bestyrelserne? Eller er de ikke klar over, hvordan de bringer sig i position til bestyrelsesposterne? Hvis vi ser på landets børnehaver og vuggestuer, er der jo en stor overvægt af kvinder. Ja, her kan man næsten tale om, at der skulle indføres mandekvoter, hvis man vil gå den vej. Det lader derfor ikke til, at kvinderne har generel bestyrelsesforskrækkelse. Men det er selvfølgelig en anden måde at bringe sig i spil ved at møde op på forældremødet, end når man skal i spil som kandidat til andre bestyrelser.

> > > *Fortsættes næste side*

>> KOMMENTAR

Det er helt sikkert en barriere, som blandt andre kvinderne selv skal arbejde for at nedbryde. De skal turde tage lederskabet på sig, arbejde for at bringe sig i position til bestyrelsesposterne, og sige det højt. Og så skal de, som Charlotte Thorsen skriver i synspunktet side ..., turde tænke indad – mærke indad. Man skal træde i karakter. Hvis man tror, man skal være noget, man ikke er, eller være på en måde i bestyrelsessammenhæng, man ikke har lyst til at være, bliver det svært at få succes.

Ovenstående barrierer er ikke nødvendigvis udtømmende. De bidrager dog som eksempler på, hvor vi kan og bør sætte ind for at få kompetente kvinder i bestyrelserne frem for at regelstyre og indføre kvoter. Der skal, som eksemplerne peger på, arbejdes fra flere sider og på forskellige niveauer. Og det bliver et langt sejt træk. :::::

Institutionsudvikling

Strategisk potentiale, retning og ambition – hvor står din institution?

Pluss skaber professionel udvikling i virksomheder og institutioner gennem inddragende udviklingsprocesser, projektledelse og analyser inden for:

- Fusion og samarbejder
- Strategi, ledelse og organisation
- Bestyrelsesuddannelse og -evaluering
- Administrativ effektivisering
- Kultur- og værdiprocesser

Kontakt os og få mere at vide om, hvordan vi kan bistå udviklingen af din institution.

pluss
LEADERSHIP

T 7026 5126 E post@pluss.dk W www.pluss.dk

Ove Kaj Pedersen er professor i komparativ politisk økonomi ved Copenhagen Business School.

Han er grundlægger af International Center for Business and Politics, CBS, nu Department of Business and Politics. Han er adjungeret professor ved Aalborg Universitet og har været visiting

scholar ved universiteterne Stockholm, Harvard, Stanford og Sydney samt Dartmouth College.

I 2008 blev han tildelt Forskningskommunikationsprisen af Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling.

KONKURRENCE-STATEN

Skrevet af: _ Rasmus Birkeholm Jensen // Direktør, Dagens Dagsorden

På en konference i efteråret 2011, afholdt af Erhvervsskolernes Bestyrelsesforening og Pluss Leadership, omhandlende de strategiske udfordringer for de selvejende uddannelsesinstitutioner, introducerede professor Ove Kaj Pedersen, CBS, konkurrencestaten. Konkurrencestaten er ifølge Ove Kaj Pedersen afløseren for velfærdsstaten, som i længden ikke har kunnet levere løsningerne på de samfundsmæssige udfordringer i de senere års stadig mere globale virkelighed¹.

Ove Kaj Pedersens oplæg satte rammerne for dagens diskussioner om de strategiske udfordringer, bestyrelserne står overfor i dag samt de strategiske udfordringer, deres institutioner kan komme til at stå overfor i fremtiden. Dagens Dagsorden har efterfølgende interviewet Ove Kaj Pedersen og bringer her et uddrag af hans hovedsynspunkter om dels uddannelsessystemets udfordringer, dels den offentlige sektors fremtidige organisering, herunder de selvejende institutioners rolle og funktion i denne.

^ Udfordringer for uddannelsessektoren

Ove Kaj Pedersen mener, at de udfordringer, uddannelsessektoren står overfor, hænger sammen med de udfordringer, Danmark som nationalstat står overfor. Det skyldes, at uddannelsessystemet er nøglen til Danmarks overlevelse, og sådan har det altid været. Det betyder også, at når der har været store omvæltninger i dansk uddannelsespolitik, så har baggrunden været ændringer i den internationale økonomi. Tidligere har det bl.a. drejet sig om omvæltningerne i forbindelse med krigen i 1864 og 2. verdenskrig, og den seneste store omvæltning kom med Murens fald og Sovjetunionens sammenbrud.

Murens fald var starten på globaliseringen af økonomien og dermed startskuddet til konkurrencestaten. Efter Murens fald har nationalstater ikke længere konkurreret på militær magt, men i stedet på deres respektive befolkningers kompetencer og innovative evner.

Da Bill Clinton blev indsat som amerikansk præsident i 1993 bekendtgjorde han, at vi nu befandt os i en global økonomi, hvor alle nationer på jorden konkurrerer mod hinanden. Det var Clinton, der startede, men Nyrup og resten af EU, med EU-kommissions formand Jacques Delors i spidsen, fulgte hurtigt trop.

I starten af 1994 udarbejdede EU en *hvidbog* om kompetence, konkurrence og innovation, hvilken blev starten på Lissabon-strategien, der igen førte til det uddannelsessystem, vi har i dag. Resultatet blev, at man ikke længere skulle konkurrere på pris og omkostninger, men på kompetencer og innovation. Tidligere konkurrerede stater på at have de bedste strukturelle betingelser for produktion, nu er fokus på de bedste institutionelle betingelser for innovation.

Dermed er vi nødt til at stille spørgsmål ved, hvordan vi indretter vores uddannelsessystem og den offentlige sektor generelt. Det helt afgørende er de evige forandringer, der fordrer livslang læring – vi er nødt til hele tiden at lære nyt. Disse ændringer munder ifølge Ove Kaj Pedersen ud i fire dynamiske faktorer:

1. Der skal med fem års interval ske et kompetenceløft med et år. Dvs., at en 6. klasse om fem år skal kunne det, en 7. klasse kan i dag. Hele diskussionen om test mv. er relateret til dette ønske om kompetenceløft.
2. Tidligere vidste man, hvad en nyuddannet faglært skulle lave fem år senere, og dermed hvilke kompetencer han skulle kunne mestre. I dag er situationen anderledes, og det gælder også de fleste andre uddannelser. Det afgørende bliver derfor evnen til at lære videre efter endt uddannelse.
3. Den demografiske udfordring er den tredje faktor. Der er stadig flere ældre i forhold til antal unge. Det betyder, at vi ikke har råd til, at der er folk i den arbejdsdygtige alder, der ender på passiv forsørgelse. Derfor er mindskelse af fraværet i fokus.

¹ „Konkurrencestaten“. Ove Kaj Pedersen, hans Reitzels Forlag, 2011.

>> DE SELVEJENDE INSTITUTIONERS ROLLE I KONKURRENCESTATEN

4. Den økonomiske ideologi har skiftet. Det har betydet et skift i uddannelsespolitikken. Den økonomiske ideologi i dag sigter mod et stabilt arbejdsudbud. Beskæftigelsen skal være så høj som mulig, og folk skal derfor være til rådighed for arbejdsmarkedet. Derfor er målet for uddannelsespolitikken at sikre, at der er så mange som muligt til rådighed for arbejdsmarkedet.

Uddannelsespolitikken er altså blevet en del af beskæftigelsespolitikken. Dermed har frafaldspolitikken fået en central rolle, for folk med en uddannelse har mindre risiko for at ende på passiv forsørgelse. På grund af den førnævnte demografiske udfordring er det nødvendigt, at så mange som muligt er i beskæftigelse. Her har vi en særlig udfordring i Danmark, da vi allerede, sammen med svenskerne, har den højeste beskæftigelsesgrad i verden på grund af de mange kvinder på arbejdsmarkedet. Det er derfor en noget nær umulig opgave, uddannelsessystemet har fået. Det resulterer i seks udfordringer:

1. *Sammenhængende uddannelses- og vejledningssystem.* Der skal være en sammenhæng fra vuggestue til ph.d. Det skal hjælpe til med at samle frafaldne op. Problemet er dog, at vi har tradition for et meget fragmenteret uddannelsessystem med flere ejere. Kommunerne ejer grundskole og udskoling. Ministeriet for Børn og Unge ejer ungdomsuddannelserne og erhvervsuddannelserne. Uddannelsesministeriet ejer de højere læreanstalter.
2. *Fleksibilitet.* Man skal kunne gå fra den ene type af uddannelse til den anden, også på tværs af niveauer. Det kræver et andet system for meritoverførelse end det, vi kender i dag.
3. *Åbenhed.* Der skal i højere grad være adgang til uddannelsessystemet via realkompetencer.
4. *Afmonopolisering af pædagogikken.* Pædagogerne mister monopollet på pædagogik. For at sikre livslanglæring bliver arbejdet en læringsproces, eksempelvis via mesterlære. Når arbejdet bliver en læringsproces, bliver arbejdspladserne samtidigt en pædagogisk situation.
5. *Pædagogisk paradigme.* Pædagogikken har ændret sig. Tidligere handlede pædagogikken om at nedbryde forskelle og skabe lighed og sammenhæng. I dag har pædagogikken individet i fokus. Det handler om at give det enkelte nogle basale færdigheder og motivere vedkommende til at lære videre.
6. *Mobilitet.* Vi skal fremme den enkeltes mobilitet på fire måder: 1) jobmobiliteten, du skal kunne skifte job hele tiden, 2) den geografiske mobilitet, du skal kunne flytte fra København til Ringkøbing, 3) livscyklusmobiliteten, du skal så hurtigt som muligt ud på arbejdsmarkedet og blive der så længe som muligt, 4) den funktionelle mobilitet, skiftet i kompetencer.

Det er disse udfordringer, uddannelsessystemet står overfor i konkurrencestaten, og som uddannelsesinstitutionernes bestyrelser derfor er nødt til at forholde sig til i fremtiden.

^ Den offentlige sektors organisering - de fire idealer

Som tidligere nævnt, mener Ove Kaj Pedersen, at nationalstaterne i dag konkurrerer på deres evne til at sikre de bedste institutionelle betingelser for kompetencer og innovation. Rammen til at sikre dette er den offentlige sektor, og organiseringen af den offentlige sektor har stor betydning for, hvordan staten klarer sig i den globale konkurrence. Ove Kaj Pedersen præsenterer i sin bog *Konkurrencestaten* fire idealer for organiseringen af den offentlige sektor. De fire idealer er sammenhængende og tager deres udgangspunkt i, at Danmark i midten af firserne stod overfor en statsbankerot. Man var nødt til at gøre noget, og resultatet blev på den ene side fastkurspolitikken (hvor kronen blev bundet fast til D-Marken, og dermed styrede den vesttyske nationalbank den danske pengepolitik), og på den anden side var det nødvendigt med en større grad af økonomistyring i den offentlige sektor.

> > > Fortsættes næste side

>> DE SELVEJENDE INSTITUTIONERS ROLLE I KONKURRENCESTATEN

Første ideal – Den offentlige sektor

Idealet går ud på, at det er lige meget, hvor i den offentlige sektor en given opgave løses, for stat, regioner og kommuner udgør et sæt af økonomiske aktiviteter, der alle er underlagt finansloven. Alt der hører under finansloven, hører under samme regnskabsstyring og dermed Finansministeriet. Finansministeriet er dermed blevet et controllerministerium. Det vigtigste formål er, at man leverer varen – og i konkurrencestaten er det at sikre de bedst mulige vilkår for de private virksomheders konkurrenceevne.

Andet ideal – Rendyrkning af organisationsformen

Tidligere var den offentlige sektor præget af en enhedstankegang, men i dag er der forskellige organisationsformer alt efter, hvilken opgave der skal varetages. Der er nu fem organisationsformer under den offentlige sektor: Politisk institution, forvaltningsinstitution, reguleringsinstitution, driftsinstitution (selveje/kontraktstyre) og produktionsinstitution. Se figur 1 til venstre.

Den politiske institution er folketinget eller kommunalbestyrelsen. *Forvaltningen* svarer til den kommunale forvaltning, et ministerium eller en styrelse og er underlagt borgmesteren eller ministeren. *Reguleringsinstitutioner* er diverse former for evaluerings- og certificeringsinstitutioner. Disse er tildelt selvstændighed under egen bestyrelse. *Driftsinstitutionerne* - uddannelsesinstitutioner, plejehjem etc. - er gjort selvforvaltende eller selvejende. Sidst er der *produktionsvirksomhederne*, der - for størstedelens vedkommende - er enten privatiseret eller omdannet til offentlige aktieselskaber.

Kombinationen af de to første idealer giver hver institution en grad af frihed til at løse sine opgaver inden for den udstukne ramme. Derudover kombinerer den også centralisering (stat) med decentralisering (kommune) og decentralisering med lokalisering (driftsinstitution).

Tredje ideal – Den omringede institution

De to foregående idealer betyder, at institutionerne, på trods af selvstændigheden, har fået lagt en ring af styring, kontrol og incitamenter omkring sig. Det er specielt driftsinstitutionerne (de selvejende), der er blevet „omringet“.

Driftsinstitutionerne er i dag kernen i den offentlige sektor, det er her velfærdsstatens kerneopgaver løses. Det betyder også, at det er her, størstedelen af de offentlige ressourcer anvendes, og derfor er der også større bevågenhed på styring og kontrol. Det kan illustreres ved figur 2 til venstre.

Fjerde ideal – ledelsesansvar og ledelsesrum

I institutionerne har den enkelte leder et ledelsesansvar, men det er et ansvar, der er foranderligt og utydeligt. Ligeledes kan det også i nogle tilfælde være svært at se, hvornår lederens ansvar ophører og bestyrelsens begynder. Samtidigt er ledelsesrummet også genstand for konflikter, ikke mindst mellem driftslederen og de faglige medarbejdere, for lederen skal styre de faglige medarbejdere, men samtidigt give dem rum til at agere fagligt.

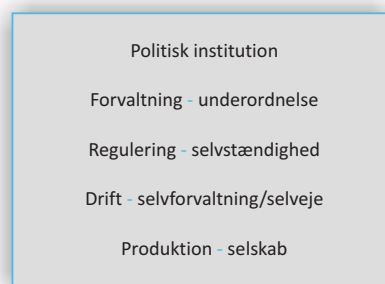
^ Fremtiden for den selvejende institution

Fremtiden byder på flere udfordringer for de selvejende institutioner, og der vil komme ændringer i institutionslandskabet, hvis man spørger Ove Kaj Pedersen. Derudover vil flere opgaver i fremtiden blive lagt i de selvejende institutioner.

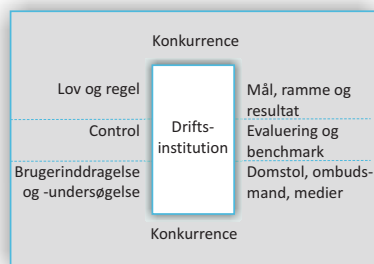
Ove Kaj Pedersen mener, at vi fremtiden vil se færre selvejende institutioner, men at de til gengæld vil blive meget store. En tendens, der allerede gør sig gældende inden for både uddannelses- og kultursektoren, hvor flere institutioner har indgået i fusioner eller andre former for samarbejde (se Dagens Dagsorden nr. 6), for at være bedre rustet til at tackle fremtidens udfordringer.

> > > Fortsættes næste side

Figur 1: Andet ideal



Figur 2: Tredje ideal



>> DE SELVEJENDE INSTITUTIONERS ROLLE I KONKURRENCESTATEN

Det er ifølge Ove Kaj Pedersen det samme rationale, der lå bag den seneste kommunalreform (fra 2007), nemlig at de mindre enheder ikke er bæredygtige rent økonomisk og derfor bliver lagt sammen til, eller opslugt af, større enheder. Kommunalreformen kan også, ifølge Ove Kaj Pedersen, være med til at skabe flere selvejende institutioner eller offentlige virksomheder, da der - imod reformens formål - er opstået mange nye kommunale samarbejder (eks. Djurs Mad I/S).

Ove Kaj Pedersen skelner mellem organisationer, der er selvejende (har en bestyrelse), og organisationer, der er selvforvaltende (ingen bestyrelse, men med en direktør/leder med et vist ledelsesrum). I hans optik har de organisationer, der har selveje, været mere effektive og økonomisk bæredygtige end de organisationer, der er selvforvaltende. Derfor forudser han, at også folkeskolen i fremtiden vil blive gjort selvejende, da det fungerer bedre som organisations- og ledelsesform.

Ikke alt er dog fryd og gammen for de selvejende institutioner. De har et problem med ansvarsfordelingen, mener Ove Kaj Pedersen. Der mangler en klar fordeling af ansvaret, hvis noget går galt, og i en sådan situation vil vi se en voldsom kø ved håndvasken, for alle vil vaske deres hænder samtidigt. Han ser en manglende præcisering af ansvaret hos både staten og kommunerne. Derfor er det svært at forudsige, om det endelige ansvar ligger hos staten, kommunerne, bestyrelsen eller den daglige ledelse. I de tilfælde, hvor der har været kontroverser og problemer, er de altid blevet afgjort ved voldgift. Dermed har der ikke været en domstol, der har kunnet levere en juridisk fortolkning. Ove Kaj Pedersen mener, at det ikke er tilfældigt, at disse tvister er blevet afgjort uden for domstolene, for det vil være en meget kompliceret sag at slå ansvarsfordelingen fast.

pwc.dk

**Værdiskabende
rådgivning og revision**
Start med et møde

pwc

Kontakt: PwC, Hjaltesvej 16
7500 Holstebro, T: 9611 1800

Enhver forretning kan forbedres

Per Nikolaj Bukh, cand.oecon., ph.d. er professor ved Institut for Erhvervsstudier, Aalborg Universitet. Han er forfatter til en mængde artikler og bøger og har fungeret som rådgiver for en række offentlige virksomheder omkring strategi, benchmarking og design af økonomistyrings- og ledelsessystemer.

Karina Skovvang Christensen, cand.oecon., ph.d. er lektor ved Institut for Økonomi, Aarhus Universitet. Hendes primære forskningsområder omfatter motivationsteori, organisatorisk adfærd, innovation, videnledelse og strategisk ledelse. Hun har udgivet flere bøger og artikler.

OPFØLGNING PÅ STRATEGISKE INITIATIVER

Skrevet af: _ Per Nikolaj Bukh // Professor, AAU _ Karina Skovvang Christensen // Lektor, AU

Enhver strategi vil være særligt afhængig af, at der er bestemte aktiviteter eller projekter, der lykkes og som fører til de ønskede resultater. Disse kan med en fælles betegnelse kaldes strategiske initiativer. Det betyder ikke, at alt andet, der foregår i virksomheden, ikke er vigtigt, men blot at bestemte aktiviteter er særligt vigtige for strategiens gennemførelse ved at være knyttet direkte til de kritiske succesfaktorer. Vi har i tre tidligere artikler her i *Dagens Dagsorden* beskrevet, hvorledes udarbejdelsen af et strategikort kan være bestyrelsens omdrejningspunkt for den strategiske opfølgning, samt hvilke principper der ligger til grund for strategikort og balanced scorecard. I denne artikel vil vi vise, hvordan initiativer og handlingsplaner kan knyttes sammen med udgangspunkt i strategikortet.

^ Fra strategiske mål til initiativer

Det er velkendt, at der skal sættes strategiske mål, som både er krævende og opnåelige („stretch targets“) for at få den maksimale motivationseffekt. Nogle gange siger man lidt populært, at det, man måler og har mål for, vil blive forbedret. Det er imidlertid ikke altid nok, at bestyrelsen udstikker nogle mål, idet der ofte også skal sættes nye initiativer i gang – og ofte også allokeres budgetmidler til dette.

De strategiske initiativer skal ses som en portefølje, hvor de enkelte initiativer ikke er uafhængige af hinanden. I relation til de fire balanced scorecard-perspektiver vil det ofte være således, at der ikke er knyttet nogen eller kun få initiativer til det finansielle perspektiv, idet virksomhedens finansielle målsætninger normalt er resultatet af initiativer i relation til målsætninger i kunde- og især procesperspektivet. Hvad angår de tre andre perspektiver, er det ofte anbefalingen, at hver målsætning adresseres af mindst ét initiativ. Selv om initiativerne kan gå på tværs af temaer, vil de ofte kunne placeres inden for specifikke strategiske temaer, idet de enkelte temaer ansvarsmæssigt forankres i direktionen, og der udpeges tema teams, som skal have ansvar for konkretiseringen af den strategiske plan ved udviklingen af strategiske initiativer.

^ Porteføljen af strategiske initiativer

De fleste virksomheder har mange større eller mindre projekter i gang og ofte planer om endnu flere. Mange af disse vil blive opfattet som værende af strategisk betydning, men det, det drejer sig om, er at designe en portefølje af initiativer, der i kombination vil sikre, at de strategiske målsætninger inden for hvert tema realiseres. Årsagen til mængden af initiativer skyldes ofte et manglende integreret syn på hele komplekset af planer, idet de eksisterende initiativer udspringer af de enkelte afdelinger og er resultatet af ad hoc besluttede planer på forskellige områder.

Det redskab, der kan bruges til dels at rydde op i mængden af eksisterende planer og dels til at sikre sammenhæng mellem strategi, strategikort og initiativer, er vist i figuren på næste side. Tanken er i al sin simpelhed, at hver målsætning indgår på en række i figuren, evt. sorteret efter temaer, som det er gjort i figuren, mens initiativerne vises i den lodrette dimension. Hvis et initiativ adresserer målsætningen, sættes et kryds – og det er som angivet nemt at se, om der er temaer eller målsætninger, der ikke har initiativer tilknyttet, eller om nogle (potentielle) initiativer ikke adresserer strategiske målsætninger.

Princippet har været brugt i mange danske virksomheder; både til at få overblik over eksisterende initiativer og som angivet ovenfor til at udvælge nye indsatsområder med udgangspunkt i strategikortet. Modellen er effektiv, fordi den er visuelt orienteret og ligesom strategikortmodellen fremtvinger en konkret diskussion af, hvordan effekten af det, man gør, forventes at være. I figuren er målsætningerne sorteret efter strategiske temaer, som der i det konkrete eksempel er fem af. Nogle virksomheder har ikke designet strategikortet med en temastruktur, og det er dermed ikke relevant at sortere på denne måde. Alternativt kan man, som en del virksomheder gør, sortere målsætningerne efter de fire perspektiver.

> > > Fortsættes næste side

>> BESTYRELSENS OPFØLGNING PÅ STRATEGISKE INITIATIVER

Figur 1: Eksempel på test af alignment mellem initiativer samt strategiske temaer og målsætninger

Programmer/projekter	Udvikle indkøbsafdeling	Salgsstyrke træning	Lagerstyring opgradering	Identifikation af kvalitetsbehov	Produktudviklings-pipeline	Økonomisystem restrukturering	Kunde call center integration	Yderligere initiativ
Forbedret service levering - Mål 1 - Mål 2	X			X				
Udvikle partnerskaber - Mål 3 - Mål 4		X					X	
Drive fremtidig værdi - Mål 5					X			
Imødekomme reguleringskrav - Mål 6								
Få vores kompetence inden for kundefokus til at stige - Mål 7 - Mål 8		X					X	

I en strategikortlægning vil hver kritisk succesfaktor typisk have 1-2 KPI'er tilknyttet med tilhørende target (altså målinger og mål), fordi der både er angivet en såkaldt *lead*- og *lag*-indikator. Det vil sige nøgletal, som på en kort hhv. længere tidshorisont er en måling på, hvorledes den strategiske målsætning udvikler sig. Det er værd at bemærke, at initiativerne knyttes til målsætningen og ikke målingen, således at der altså ikke er forskellige initiativer til lead- og lag-målingen.

^ Praktiske erfaringer

Teknikken illustreret ovenfor blev eksempelvis brugt i en konkret virksomheds strategiplan, hvor der, før strategikortet blev udviklet på en lederworkshop, blev lavet en liste over alle de strategiske projekter, der var indeholdt i planen. Efter den første version af strategikortet var lavet, blev projekterne sorteret efter, hvordan de relaterede sig til de strategiske målsætninger. Resultatet var, at en del af dem passede fint ind i strukturen, men der var også en række planer, som ganske vist var vigtige for driften i de enkelte funktionsområder, men som ikke havde en strategisk karakter – og så var der en del planer, som reelt set ikke var vigtige. Tilsvarende var der flere strategiske målsætninger, som ikke blev adresseret af initiativerne.

På grundlag af dette var det muligt at diskutere det strategiske indhold i de enkelte planer, hvad formålet var med dem, om planerne i de enkelte funktionsområder hang sammen med de initiativer, der var lagt på de andre områder, om nogle planer kunne justeres, så de fik et mere strategisk indhold etc. Ligeledes var det naturligvis afsæt for en diskussion af, hvilke initiativer der manglede og som skulle igangsættes med udgangspunkt i strategikortet.

Endeligt var det også en anledning til kritisk at gennemgå den første version af strategikortet. Var der nogle elementer, som faktisk var strategisk vigtige, som i lyset af de planer, der var, skulle med i strategikortet? Gav de eksisterende planer en større konkretisering i forståelsen af, hvad de strategiske målsætninger indeholdt? Især den sidste del er ofte vigtig.

> > > Fortsættes næste side

>> BESTYRELSENS OPFØLGNING PÅ STRATEGISKE INITIATIVER

Når det første strategikort udvikles, oplever mange det som en forholdsvis abstrakt og kompliceret situation, hvor strategien formuleret i strategiske målsætninger opleves som meget overordnet og svær at knytte til de presserende strategiske udfordringer, som der allerede er enighed om. Her kan det hjælpe forholdsvis hurtigt at tage udgangspunkt i en del af de eksisterende planer, idet disse ofte kan give anledning til meget konkrete mål og målinger, som kan knyttes til den første version af strategikortet, mens det udvikles, således at den involverede ledergruppe kan genkende virksomhedens aktiviteter i strategikortet. Ulempen, hvis man gør dette for hurtigt, er, at man kan fristes til at tage alle eksisterende planer og nøgletal og samle dem, uden egentlig at sikre, at de hænger sammen i et strategikort.

Uden at man kan lave helt håndfaste tommelfingerregler for det, vil man efter en første gennemgang af planer og strategidokumenter ofte kunne lave en liste over 10-20 overordnede initiativer, hvoraf 40-70 % også efter strategikortlægning vil blive opfattet som strategiske initiativer; og at der ofte mangler omkring halvdelen af de initiativer, der skal til for at udfylde modellen. Det kan lyde voldsomt, at halvdelen af aktiviteterne mangler, men disse vil i praksis ofte kunne udvikles ved dels at kombinere og reorganisere andre af de nuværende handlingsplaner, og dels ved at igangsætte et relativt lille antal nye initiativer.

^ Initiativrevision som en del af en etableret proces

Der bør nok skelnes mellem en revision af et bestående og velfungerende strategikort, og så virksomheder, der udvikler det første strategikort. I det første tilfælde kan man have at gøre med en virksomhed, som har mange års erfaring med balanced scorecard, hvor ledergruppen allerede er overbevist om, at det er den måde, der skal arbejdes med strategien på, og hvor der er ledelsesmæssige ressourcer til at igangsætte flere nye initiativer med udgangspunkt i strategikortet. I sådanne situationer vil der ofte være medarbejdere i f.eks. en forretningsudviklingsafdeling eller et direktionssekretariat, som både har erfaring med arbejdet og som kan drive processen. :::::

Læs mere om Balanced Scorecard og Strategikortlægning

Bukh, Per Nikolaj & Karina Skovvang Christensen. 2010. *Strategikortlægning og balanced scorecard: Principper og metoder*. I Controlleren, Per Nikolaj Bukh (ed.). København: Børsen Forum (kan downloades fra www.pnbukh.com).

Kaplan, R.S. & D.P. Norton. 2001. *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press (Oversat til dansk: Fokus på strategier, Børsens Forlag).

Kaplan, R.S. & D.P. Norton. 2008. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School Press (oversat til dansk: Eksekveringsgevinsten, Gyldendal Business).

Jørgen Ulrik Jensen er administrerende direktør og partner i Pluss Leadership A/S og har herudover erfaringer som bestyrelsesformand for en række offentlige bestyrelser og organisationer.

Pluss Leadership bistår med udvikling af styringsstruktur og bestyrelsesevalueringer og har gennemført bestyrelseskurser, -seminarer og -uddannelser for over 800 bestyrelsesmedlemmer og ledere i offentligt ejede virksomheder og institutioner.

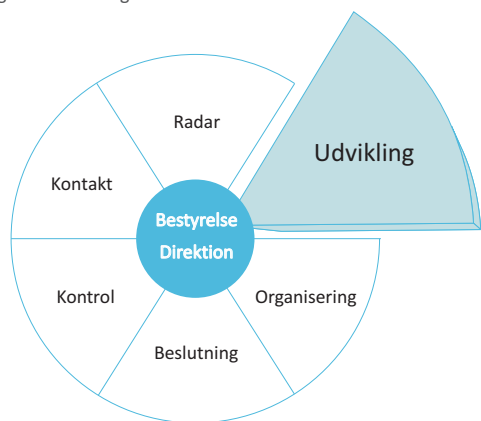
BESTYRELSENS UDVIKLINGSFUNKTION

Skrevet af: _ Jørgen Ulrik Jensen // Direktør, Pluss Leadership

I Dagens Dagsorden nr. 5 indledtes en artikelserie om bestyrelsens kerneopgaver.

I nærværende artikel vil jeg gå i dybden med det, som kan kaldes bestyrelsens udviklingsfunktion. Se figur 1.

Figur 1: Udviklingsfunktionen



Udviklingsfunktionen handler om at fokusere på fremtiden. Det er der, vi snakker vision, mission og strategiske mål, lægger strategier, overordnet disponerer ressourcerne i forhold til at arbejde med de strategiske mål og udarbejder handlingsplaner. Fastlæggelse af en virksomheds eller institutions strategi er bestyrelsens ansvar.

^ Skab et strategi-sprog

Man kan sige, at strategien udgør en slags manuskript for samarbejdet mellem bestyrelsen og den daglige ledelse, og den er grundlaget for bestyrelsens og ledelsens afstemning af forventningerne hos interne og eksterne interessenter vedrørende virksomhedens eller institutionens indsatser, præstationer og bidrag til værdiskabelse. Uden en fælles opfattelse af strategien – det vil sige, hvad virksomheden er sat i verden for, hvad den skal stræbe efter, hvilke ydelser og produkter

den skal levere til hvilke målgrupper og kunder, samt hvordan den indretter sine ressourcer med henblik på at blive så effektiv og konkurrencedygtig som muligt – er samarbejdet mellem en bestyrelse og en direktion vanskeliggjort og ofte decideret meningsløst.

Hvis ikke arbejdet og kommunikationen foregår inden for rammerne af en nogenlunde fælles opfattelse af strategien, er alle emner i princippet lige vigtige i bestyrelseslokalet. Vi har så en situation, hvor bestyrelsesmedlemmer byder ind med idéer, spørgsmål og forbedringsforslag fra alle mulige vinkler og perspektiver. Men alt kan naturligvis ikke være lige vigtigt, og alle typer spørgsmål er ikke lige relevante at bringe frem i bestyrelseslokalet, og bestyrelsen må ikke zigzagge fra møde til møde uden en rød tråd for arbejdet. Bestyrelsen skal derimod skabe ro og retning om virksomhedens udvikling ved at sikre, at den arbejder ud fra en strategi, der er bredt accepteret i interessentkredsen.

At arbejde med strategi kræver, at man er i stand til at bevæge sig på et vist abstraktionsniveau. Det vil medlemmerne af en hvilken som helst bestyrelse, og i særdeleshed en offentlig bestyrelse, typisk have forskellige forudsætninger for. Der vil sidde medlemmer i bestyrelsen med vidt forskellige opfattelser af begreber som strategi, vision, mission mv., og så er meningsfuld kommunikation om disse forhold naturligvis besværliggjort.

Der vil også være miljøer, hvor man decideret har en aversion mod business-begreber som de nævnte. Så må man finde nogle andre begreber, der passer ind i den verden, strategien skal fungere i. I stedet for mission og vision kan man bruge begreber som „mening“ og „hensigter“. Det er i princippet ligegyldigt, blot man har en fælles forståelse af betydningen af de begreber, man vælger at bruge. Men det er vigtigt, at man i bestyrelsen sammen med ledelsen starter med at etablere et fælles sprog om strategi.

> > > Fortsættes næste side

>> BESTYRELSENS UDVIKLINGSFUNKTION

^ Nye vilkår for strategiarbejdet

I takt med at vilkårene for at drive virksomhed og forandre organisationer har ændret sig, har vilkårene for strategiarbejdet også ændret sig markant over de seneste årtier. Virksomheder og organisationer skal manøvrere i en meget mere kompleks verden, og vilkårene ændrer sig konstant. Man kan ikke forudsige fremtiden i samme udstrækning som tidligere, og strategiarbejdet handler derfor i dag i langt mindre udstrækning om at analysere sig frem til en fremtid, som man kan lægge planer for. At formulere skråriskre planer for fremtiden hører mere eller mindre fortiden til. Ligesom det at tro, at man i toppen af organisationen – i bestyrelseslokalet – kan formulere strategier og træffe beslutninger, som så efterfølgende implementeres i organisationen i dag må betegnes som en illusion. Drivkræfterne for de forandringer, der foregår i virksomheder og organisationer, er i dag i langt større grad medarbejderne og kunderne. Men det betyder ikke, at bestyrelsens arbejde med strategi bliver mindre vigtigt.

Det er blot blevet anderledes. Bestyrelsen skal i dag interessere sig meget mere for, hvordan processen for udviklingen af strategien foregår, og at organisationen er gearret til hele tiden at opfange signaler fra medarbejdere og kunder og at forny sig i forhold til de ændrede krav og forventninger fra omgivelserne.

I figur 2 er oplistet nogle centrale træk i den udvikling, der over de seneste årtier er sket i forståelsen af en organisations eksistensvilkår. Vi er gået fra en traditionel organisationsforståelse, en „Kaj Holger-virksomhed“, hvor ledelsen som alvidende skikkelser sad i toppen af organisationen og traf de „rigtige“ beslutninger, som udførtes i bunden af organisationen, til at vi i den moderne forståelse må tage udgangspunkt i organisationer, der befolker højtuddannede medarbejdere, som ofte er dem, der har den direkte kontakt til

kunder, ved hvor skoen trykker og ønsker engageret at bringe deres viden og kreativitet i spil i virksomhedens interesse, når de kan se en højere mening med arbejdet. I den forståelse af organisationen kan strategiarbejde ikke isoleres til topledelsen, men vil skulle vokse frem af en proces, hvor man har aktiveret den viden, der findes i organisationen og hos centrale interessenter.

Figur 2: En generel trend, der påvirker vilkårene for strategiarbejde¹



^ En vigtig sondring

Ovennævnte udviklingstendens, som ingen virksomhed eller organisation kan negligere, betyder som sagt, at de langsigtede planer ikke dur længere. Omvendt betyder det heller ikke, at man kun skal se ét år ud i fremtiden. Jeg oplever ofte, at offentlige, selvejende institutioner arbejder med rullende planlægning, hvor man kun forholder sig til målene for det kommende budgetår. Det argument, man nogle gange hører for at anvende denne fremgangsmåde, er, at offentlige institutioner er underlagt en politisk styring og strategisk skal agere inden for nogle snævrere afstukne rammer i sammenligning med den private virksomhed, der står anderledes frit til at

vælge, hvilke ydelser den vil levere til hvilke kunder. Men også offentlige, selvejende institutioner må hele tiden udvikle sig i forhold til ændrede behov og ønsker, og de, der ikke formår at tilpasse sig, overlever ikke på sigt. Det ser vi f.eks. både inden for uddannelsessektoren og museumsverdenen, og vi vil i stigende grad også se det i forsyningssektoren. De institutioner, der bliver vindere i den konsolidering, der de kommende år vil ske i disse sektorer, er de, der formår at læse udviklingen og strategisk agere i forhold til de ændrede vilkår. Der findes ingen planløsning for den fremtidige institutionsstruktur. Den bliver et resultat af de enkelte bestyrelser og ledelsers strategiske evner og ageren.

Derfor må bestyrelsen arbejde med strategier på to måder. Dels i form af en *afgrænset strategiudviklingsproces* med et start- og et sluttidspunkt, som typisk gennemføres med et interval på 3-4 år, og hvor alle sten i organisationen i princippet vendes set i forhold til den fremtidige strategi. Projektet kan have en varighed på mellem 3 og 6 måneder afhængig af, hvor mange analyser der er brug og hvor omfattende processen med interessentinvolveringen skal være. Resultatet af processen er et strategidokument – eller vigtigere: Et fælles mindset og sprog om institutionens strategi, som bidrager til at sætte retning for ledelsen og medarbejderne i dagligdagen, og i forhold til hvilken man løbende i bestyrelsen og i andre ledelsesfora kan diskutere behovet for forandringer og forbedringer. Den anden del af bestyrelsens strategiske arbejde handler om *den løbende opfølgning* i form af den rapportering om fremdriften i forhold til de strategiske mål, man modtager i bestyrelsen, samt typisk et årligt strategiseminar, hvor man kan tage særlige temaer inden for strategien op til granskning og generelt vurdere, om den lagte strategi holder, eller om der er sket afgørende ting, som betyder, at der er noget i den lagte strategi, som skal justeres.

¹ Læs også Gary Hamel: *Fremtidens Ledelse*, Børsens Forlag)

> > > Fortsættes næste side

>> BESTYRELSENS UDVIKLINGSFUNKTION

^ Bestyrelsens involvering i strategiudviklingsprocessen

Når bestyrelsesarbejdet evalueres, hører vi ofte bestyrelsesmedlemmerne udtrykke sig kritisk om deres egen indsats i forhold til strategien. Selvom bestyrelsen i sidste ende beslutter strategien – for det skal den jo – oplever mange bestyrelsesmedlemmer, at de i for ringe grad har fået sat fingeraftryk på strategien. Sådan opleves det typisk i de tilfælde, hvor bestyrelsen først sidst i strategiudviklingsforløbet får forelagt oplægget til fremtidig strategi. Og når man får forelagt et oplæg, som har været gennemanalyseret og behandlet i organisationen, eventuelt med involvering af både medarbejderne og eksterne interessenter, kan bestyrelsen næsten kun nikke til den. Ellers skaber den blot et andet problem. Hvis bestyrelsen ikke kan godkende oplægget, vil det jo være udtryk for, at den daglige ledelse ikke har formået at skabe det nødvendige link mellem bestyrelsens og organisationens vilje og hensigter.

Bestyrelsen bør sikre sig, at den i løbet af den afgrænsede strategiudviklingsproces, som finder sted hvert tredje eller fjerde år, bliver inddraget mindst tre gange i det forløb, som måske strækker sig over et halvt år.

For det første skal bestyrelsen på det indledende stadie involveres i selve tilrettelæggelsen af processen. Den måde, processen tilrettelægges på, kommer i stor udstrækning til at præge den endelige strategi. Bestyrelsen skal sammen med ledelsen starte med at diskutere, hvad formålet skal være med strategiprocessen – hvilke udfordringer skal strategien give svar på, skal vi ud på „blå ocean“, eller handler det mere om tilpasning, hvad

ved vi om vores kunder og interessenters forventninger til os, skal vi have gennemført systematiske analyser af disse, hvordan skal medarbejderne involveres i processen, skal vi have eksternt hjælp til gennemførelse af processen eller kan organisationen klare det selv? Bestyrelsen skal med andre ord give mandat til processen.

Når strategiprocessen er sat i gang, skal bestyrelse *for det andet* i en slags midtvejsfase forvente at få forelagt nogle relevante analyser med konklusioner og oplæg til forskellige strategiske hovedspor. Inden man går for langt i detaljer og konkretiseringen kører ud ad en bestemt strategisk retning, bør bestyrelsen konsulteres i valg af de hovedretninger, som er mulige. Dette kan hensigtsmæssigt ske på et strategiseminar, og hvor outputtet af dette vil være, at bestyrelsen beder ledelsen arbejde videre med detaljering og konsekvensanalyse af 1-2 forskellige strategiske udviklingsretninger.

Endelig skal bestyrelsen *for det tredje* have forelagt det endelige strategiforslag til godkendelse og beslutning.

^ Arbejdsdelingen mellem bestyrelsen og ledelsen

Med mindre vi taler om meget små virksomheder eller institutioner med meget begrænsede ledelsesressourcer i dagligheden, og hvor man nærmest kan tale om en bestyrelsesdrevet virksomhed, er det den daglige leders opgave at drive strategiprocessen, herunder at forberede bestyrelsesmaterialet omkring strategien og at sørge for den nødvendige dokumentation. Efterfølgende er det naturligvis også lederens opgave at gennemføre strategien og løbende rapportere tilbage til bestyrelsen om strategiens frem-

drift. Herunder vurdere hvornår en given strategisk problemstilling i strategiperioden skal foreligges bestyrelsen, typisk fordi den vedtagne strategi ikke giver svarene på den. For sådan vil det altid være.

Selvom man på et givet tidspunkt beslutter en strategi for institutionens fremtidige udvikling, kan der i den pågældende strategiperiode opstå hændelser, som ikke var forudset, og som strategien ikke har taget højde for. Så må ledelsen tilbage til bestyrelsen og foreligge situationen. Man er nødt til at se strategien som et dynamisk værktøj, der hjælper organisationen med at navigere, men ikke lukker af for muligheder, som ikke kunne forudses med den information, man havde til rådighed, da strategien blev lagt.

^ Strategi og organisation - to forbundne faktorer

Med den forståelse for moderne virksomhedsorganisering og strategiarbejde, der er præsenteret i denne artikel, bliver strategi og organisation to meget forbundne størrelser.

Man kan ikke se strategi uafhængig af organisationens og ledelsens kompetencemæssige forudsætninger for at gennemføre den, ligesom strategi ikke bare er et spørgsmål om at tilpasse sig omgivelserne eller at udnytte eksterne muligheder. Strategier opstår ligeså meget inde-fra-ud med afsæt i den historie og de virkelighedsbilleder, der hersker i organisationen.

Derfor skal bestyrelsen også have stor fokus på organiseringen. Denne opgave kommer jeg ind på i næste nummer af Dagens Dagsorden. :::::

Anbefalinger:

1. Sørg for at skabe et fælles sprog i bestyrelsen, og mellem bestyrelsen og ledelsen, om strategi.
2. Formuler, via en systematisk og afgrænset proces, en strategi, der rækker 3-4 år frem og følg op løbende på strategiens fremdrift, bl.a. i form af et årligt strategiseminar.
3. Bestyrelsen skal starte med at diskutere formålet og ambitionsniveauet for strategiprocessen og give mandat til selve processen.
4. Bestyrelsen bør i en midtvejsfase i strategiprocessen foreligges og drøfte strategiske hovedspor, foruden naturligvis i sidste ende sanktionere den endelige strategi.

Charlotte Thorsen er retoriker og forfatter til bogen „Kvinder med power og pondus - en guide til gennemslagskraft“, Frydenlund 2011.

Charlotte har gennem flere år rådgivet og coachet topledere i det danske erhvervsliv og den offentlige sektor i kommunikation og udvikling af det personlige lederskab.

Driver i dag eget firma: "Charlotte Thorsen – Kommunikation og Kreativitet"

KVINDER MED POWER OG PONDUS

Skrevet af: _ Charlotte Thorsen // Retoriker

I september 2011 udkom min bog „Kvinder med power og pondus – en guide til gennemslagskraft“. Bogen handler blandt andet om de indre og ydre barrierer, der kan være i forbindelse med at tage et lederskab på sig, hvad enten det lederskab er i det private eller arbejdsmæssige liv. Da jeg skulle skrive bogen, var det vigtigt for mig at have et kvalificeret grundlag at skrive bogen på. Så udover at basere bogens udsagn på anerkendt teori og forskning, besluttede jeg mig derfor for at tale med og interviewe nogle af de kvinder, der kunne tilhøre bogens målgruppe.

Mange af de kvinder, jeg talte med, fortalte, at de har travlt, at de har svært ved at finde balancen mellem karriere og privatliv, at de har dårlig samvittighed over for børnene, at de synes, de ind imellem føler sig så stressede, at de til tider bare har lyst til at droppe det hele og flytte langt væk – til et sted, hvor livet er mindre komplekst. De fortalte også, at de synes, det er svært at finde ud af, hvordan man kommer igennem med sine mærkesager, og her gik det op for mig, at mange kvinder slet ikke kender det maskuline spil. Andre kender det, men har bare ikke lyst til at spille det.

Disse kvinder er virkelig dygtige, men når det er kommet til at performe eller træde frem, har jeg oplevet, at de har haft svært ved at finde deres eget ståsted. Det betyder, at de ofte har været enten for undvigende eller for aggressive i deres fremtræden. Efter min mening er ingen af delene nødvendige. Løsningen ligger et andet sted.

Når jeg har kaldt min bog „Kvinder med power og pondus“ er det en let ironisk kommentar til at tænke ledelse som en maskulin, helt igennem handlings- og resultatorienteret disciplin. Med power mener jeg evnen til at være i sin egen, autentiske kraft, og ordet pondus betyder værdighed – en evne jeg er fortalende for, at vi skal fremelske i endnu højere grad. Hvis den evne skal i spil, er det nødvendigt, at kvinder tør tænke indad. Mærke indad. Hvis man skal være en god udgave af sig selv uden at give køb på sin egen essens og sine egne værdier, er det væsentligt, at man træder i karakter udadtil, ja, men især indadtil.

Hvis man tror, man skal være noget, man ikke er, eller være på en måde, man ikke har lyst til at være på, bliver det meget svært at være en god leder og/eller et godt forbillede for andre.

Den tillid, de kvinder, jeg har talt med, viste mig, var uvurderlig for mig. De var meget ærlige og åbenhjertige, og jeg fik mulighed for at spørge om og få svar på det, vi normalt ikke går og fortæller hinanden. Efter samtalerne kom jeg frem til en ret opsigtsvækkende konklusion: Vi lever stadig på mange måder med tidligere årtiers skeletter i skabene. Et er, hvad kvinder „bør“ mene og tænke, et andet er virkeligheden. Og i mine kvalitative interviews fandt jeg blandt andet ud af følgende:

Mange kvinder er reelt nervøse for, om de kommer til at tjene mere end deres mand. Mange kvinder er bange for, at de ikke kan være så feminine, hvis de skal være ledere, og endelig er der hos nogle en frygt for at tage magten.

I bogen sætter jeg nogle af disse udsagn op mod en amerikansk undersøgelse, der - til trods for at man ikke lige kan overføre amerikanske forhold til danske - alligevel tegner et billede af selvforståelse i forhold til køn. Undersøgelsen viser, at mænd, der tjener mindre end deres koner, begår utroskab 5 gange oftere end hos par med lige løn, eller hvor manden tjener mest. Sociologen Christian Munsch påpeger i sin analyse af undersøgelsen, at kvindens højere indkomst kan true mandens kønsidentitet, fordi det sætter spørgsmålstegn ved det traditionelle syn på manden som forsørger.

Den anden indre barriere, jeg har fundet rigtig interessant, er spørgsmålet om, hvad der sker med kvindeligheden, når lederjobbet skal varetages: Skal hun være mere mand end mændene? Skal hun spille på sin seksualitet for at trænge igennem? Kommer hun igennem med en lille pigeattitude?

> > > Fortsættes næste side

>> KVINDER MED POWER OG PONDUS - I BESTYRELSE

Hvordan kan kvinden håndtere magtbegrebet, og hvad forbinder hun med det? En leder har ufattelig meget magt, uanset om hun er bevidst om det eller ej, og det faktum skal hun forholde sig til. De kvinder, jeg spurgte om deres syn på magtbegrebet, var meget forskellige i deres svar. Nogle kvinder syntes, magt var noget værre usympatisk noget, som lugtede langt væk af dårlige intentioner. Og de stillede sig selv spørgsmålet: Kan man både være tro mod sig selv og sine egne værdier samtidig med, at man har magt? Andre derimod fandt, at magt var et interessant begreb og en væsentlig faktor i at få virksomheden til at vokse på flere planer; glattere medarbejdere og øget økonomisk vækst.

Hvis en kvinde skal lykkes i det, jeg kalder det autentiske lederskab, må hun finde sin egen måde at forholde sig konstruktivt til magtbegrebet på.

Hvad har alt dette så med bestyrelsesarbejde at gøre? Efter min mening alt. For mig at se er et bestyrelsesarbejde et konglomerat af alt det, en leder bør stå for: Autencitet, sandt lederskab og handlekraft. Bestyrelsen skal tilføre virksomheden det, man ikke selv kan tilføre, men som vil være en fordel at få ind i virksomheden. Det er der tre overordnede grunde til:

1. *Det demokratiske argument:* Kvinder udgør over 50 % af befolkningen og bør have samme indflydelse på og adgang til magten som mænd.
2. *Mangfoldighedsargumentet:* Kvinder kan via deres særlige socialisering og erfaring som fx mødre bidrage med andre og mere bløde værdier og synsvinkler og på den måde tilføre ledelsesniveauet innovation, empati og ny viden.
3. *Bundlinje-argumentet:* Når kvinder er repræsenteret, kan det direkte aflæses på bundlinjen i form af bedre økonomi. Hvis man kun rekrutterer fra halvdelen af befolkningen, får man ikke alle talenter i spil.

Jeg mener, at mine interviews giver grundlag for at tænke over, hvordan vi kan udvikle fødekæden til bestyrelsen. Kan vi gøre det attraktivt for kvinder at sidde i en bestyrelse? Hvis en kvinde finder ud af, at hun faktisk gerne må være sig selv, med alt hvad det indebærer, også når hun sidder i en bestyrelse, kunne jeg godt forestille mig, at opgaven ville virke knap så skræmmende. Hvis vi kunne skabe et forum, hvor kvinderne får træning i og plads til at komme ud over rampen på deres egne præmisser, er jeg overbevist om, at det kunne være med til at skabe et godt vækstlag blandt de kvindelige frontløbere.

Kromann Reumerts vision er "Vi sætter standarden", fordi vi ikke vil nøjes med at være gode – vi vil være de bedste. Vi leverer værdiskabende løsninger og rådgivning med engagement og nærvær. Det opnår vi med fokus på værdierne kvalitet, forretningsforståelse, samarbejdsglæde og troværdighed. Vi er Danmarks førende advokatvirksomhed med mere end 580 medarbejdere, hvoraf omkring 300 er jurister. Vores kontorer er i København, Aarhus, London og Bruxelles.
www.kromannreumert.com

KROMANN
REUMERT

Hvis der ønskes abonnement for en hel virksomhed, så kontakt rbi@dagensdagsorden.dk