37

TIDSSKRIFT FOR OFFENTLIGE BESTYRELSER

UDGAVE . 37 . MAJ . 2019

Dagens Dagsorden

Diversitet i offentlige bestyrelser

Offentlige bestyrelser har i lighed med private udfordringer med diversiteten mht. køn, alder og etnicitet. Hvad betyder det for bundlinjen og legitimiteten? Og hvad skal der til for at ændre på forholdene?

Jørgen Ulrik Jensen m.fl.: Flest mænd og personer over 50 år
Det har gennem de seneste år været diskuteret, hvordan vi sikrer en større diversitet i landets bestyrelser. Meget af den offentlige debat har dog ikke haft fokus på de offentlige bestyrelser. Pluss samler op på tidligere evalueringer og analyser.

Line Markert m.fl.: Diversitet på toppen
En del offentlige selskaber opfylder kriterierne for at være omfattet af krav til opstilling af måltal, og for nogle vil det være relevant med generelle mål for diversitet i bestyrelsen samt at gribe muligheden for at gå forrest.

Lynn Roseberry: Diversitet: Hvorfor og hvordan?
Der tales ofte om den manglende diversitet i bestyrelser, men ofte tilbydes der i samme ombæring ikke løsninger på den udfordring, der italesættes. Dette er en væsentlig mangel, når diversitet i bestyrelser er så prævalent i den offentlige debat. Ikke desto mindre er der konkrete værktøjer til bestyrelsen, der ønsker at fremme sin diversitet.

Marianne Egelund Siig: Ligestilling, diversitet og inklusion
Det danske arbejdsmarked byder ikke alle grupper af samfundet lige velkommen, og der er videnskabeligt påvist forskelsbehandling på grund af køn og etnicitet. Det er nødvendigt, at ledelser og bestyrelser erkender, at de er en del af løsningen på disse udfordringer.

Jørgen Ulrik Jensen: Personlige præferencers indvirkning på bestyrelsesarbejdet
Hvilke personprofiler man inkluderer i sin bestyrelse, har betydning for bestyrelsesarbejdet. Kendskabet til de enkelte medlemmers personlige karakteristika og lederskab bør spille en rolle i det offentlige bestyrelsesarbejde, og dette kan bidrage til bestyrelsens samlede værdiskabelse.

37

TIDSSKRIFT FOR OFFENTLIGE BESTYRELSER

UDGAVE . 37 . MAJ . 2019

Dagens Dagsorden

INDHOLDSFORTEGNELSE

Diversitet - en mulighed og en forpligtigelse! *side* **3**
Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership

I bestyrelseslokalerne er mænd og personer over 50 år flest *side* **4**
Af Emma Kjær Hargraves, Jesper Royberg og Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership

Diversitet på toppen *side* **5**
Af Lise Lotte Hjerrild, Rikke Søgaard Berth og Line Markert, Horten

Diversitet i offentlige bestyrelser: Hvorfor og hvordan? *side* **8**
Af Lynn Roseberry, On the Agenda ApS

Ligestilling, diversitet og inklusion - en strategisk og samfundsmæssig vigtig opgave for de offentlige bestyrelser *side* **11**
Af Marianne Egelund Siig

Personlige præferencers indvirkning på bestyrelsesarbejdet *side* **15**
Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership

Årets Offentlige Bestyrelseskonference, 7. november 2019 *side* **20**

Jørgen Ulrik Jensen er partner og bestyrelsesformand 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 1.500 bestyrelsesmedlemmer og ledere i offentligt ejede virksomheder og institutioner.

EN MULIGHED OG EN FORPLIGTIGELSE!

Skrevet af: _ **Jørgen Ulrik Jensen** // Partner og bestyrelsesformand, Pluss Leadership

En undersøgelse foretaget af Mandag Morgen viser, at Danmark har 60.000 virksomhedsbestyrelser, og at 33.000 af dem udelukkende består af mænd. Det vil sige, at mere end hver anden slet ikke har kvinder med. Helt så grelt står det dog ikke til i de ca. 4.000 offentlige bestyrelser. Sammenlignet med de private virksomheder er der i en større andel af disse bestyrelser kvinder repræsenteret. Men de er stadig i markant mindretal. I mange delsektorer med offentlige bestyrelser, f.eks. de kommunale vandselskaber, er den gennemsnitlige andel kvinder ikke større, end vi ser for private aktieselskaber.

Ser vi på alder og etnicitet, har offentlige bestyrelser også langt igen, når de vurderes på en mangfoldighedsskala. Offentlige bestyrelsesmedlemmer, og især offentlige bestyrelsesformænd, kan altså alt overvejende karakteriseres som modne, hvide mænd.

Hvordan ville en bil se ud, hvis den udelukkende var designet af kvinder? Det eksperiment besluttede Volvo at afprøve for år tilbage. Dels for at række ud til en ny målgruppe, som ønskede mere end en „konebil" som bil nr. 2 i familien, dels fordi kvinder generelt vurderes at have et stadig større ord at skulle have sagt i forbindelse med familiens køb af bil. Det blev en anderledes bil, der kom ud af arbejdet fra den kvindelige designergruppe. Den så anderledes ud, var spækket med opbevaringsrum („Volvos gigantiske håndtaske" kaldte Ekstra Bladet bilen), elektronisk parkeringshjælp, mulighed for løbende udskiftning af interiøret til at matche tidens tendenser, etc. Nogle vil nok hævde, at den tog lige lovlig meget udgangspunkt i en stereotyp opfattelse af kvinders præferencer, og at der dermed ikke var så meget nyt under solen. Men hvorfor havde de mandlige designere så ikke for længe siden indarbejdet disse hensyn i deres design af biler?

Selvom der i vedtægter henstilles til at søge en kønsmæssig balance i offentlige bestyrelser, giver rekrutteringsprocessen nogle udfordringer her. Et stort antal bestyrelsesmedlemmer i offentlige bestyrelser udpeges af politiske organer eller interesseorganisationer, f.eks. arbejdsmarkedets parter. Disse udpegende organisationer træffer deres beslutninger uafhængig af hinanden, og så må den sammensatte bestyrelse arbejde med den (tilfældige) sammensætning af profiler, som det udpegende system har genereret. Heldigvis ligger det i kortene, at der over en bred kam er tale om ansvarlige og erfarne personer, der nyder tillid i deres respektive baglande, som peges ind i bestyrelserne, og derfor fungerer det i rimelig grad. Men i et mangfoldighedsperspektiv er resultatet ikke imponerende.

Kravene til kompetencer skal overskygge alt andet, lyder forsvaret. Og ingen kvinder ønsker at besidde en post alene på grund af deres køn. Sandt nok. Jeg trækker altid lidt på smilebåndet, når jeg hører dette argument for den måde, vores offentlige bestyrelser sammensættes på. Så er kompetenceperspektivet altså det fremtrædende hensyn, når posterne fordeles f.eks. ved konstitueringen efter kommunalvalgene?

Vi belyser i dette nummer af Dagens Dagsorden, hvilke konsekvenser manglende diversitet i bestyrelserne har for bestyrelsernes arbejde og værdiskabelse. Værdien på bundlinjen af en mangfoldig bestyrelse kan altid diskuteres – og er blevet det meget. Men langt de fleste undersøgelser, og mange af disse refereres der til i dette tidsskrift, trækker i retning af, at diversitet har positiv indflydelse på virksomhedens performance i bred betydning. Hertil kommer hensyn til den demokratiske legitimitet. Både kulturinstitutioner, uddannelsesinstitutioner og forsyningsvirksomheder er alle offentlige områder, som skal møde den brede befolknings interesser og ønsker. Derfor er det særligt problematisk, når bredden i disse bestyrelser svigter. Derfor henstiller de fleste vedtægter for offentlige institutioner da også til, at der skal tilstræbes en kønsmæssig balance i bestyrelserne. Hvilket åbenbart ikke er nok. Vi har også for offentlige bestyrelser brug for en bredere debat om, hvordan diversiteten fremmes her. ::::::

Emma Kjær Hargraves, juniorkonsulent i Pluss Leadership A/S, beskæftiger sig med dataindsamling og analyse og har erfaring som bestyrelsesformand i en selvejende institution.
Jesper Royberg, juniorkonsulent i Pluss Leadership A/S, bistår og udfører analyser og evalueringer for bl.a. offentligt ejede institutioner.

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

FLEST MÆND OG PERSONER OVER 50 ÅR

Skrevet af: _ Juniorkonsulent **Emma Kjær Hargraves**, juniorkonsulent **Jesper Royberg** og partner **Jørgen Ulrik Jensen** // Pluss Leadership

Man skal spejde langt efter kvinder og unge i de danske offentlige bestyrelser. Begge disse grupper er underrepræsenterede på tværs af sektorer, og landets offentlige bestyrelser bærer præg af at være domineret af ældre, erfarne mænd. Det viser Pluss' undersøgelser af ungdomsuddannelsesinstitutionerne, kulturinstitutionerne og vandselskabernes bestyrelsessammensætninger.

Det har gennem de seneste år været diskuteret, hvordan vi sikrer en større diversitet i landets bestyrelser. En stor del af den offentlige debat centreres ofte om private bestyrelser, særligt bestyrelserne i landets aktieselskaber. Til gengæld har meget af den offentlige debat ikke haft fokus på, hvordan det står til i landets offentlige bestyrelser.

Tal og viden omkring eksempelvis køns- og aldersfordelinger registreres ikke på samme måde som informationen om medlemmer i danske aktieselskaber. Ikke desto mindre har Pluss Leadership A/S gennem de seneste år gennemført en række større videnindsamlinger om bestyrelsesarbejdet i de offentlige bestyrelser inden for flere sektorområder. I det følgende vil vi derfor som afsæt for dette tidsskrift give en kort indføring i, hvordan det står til med diversiteten i de offentlige bestyrelser i Danmark. Specifikt kigger vi her på svar, vi har fået ind fra en udsnit af bestyrelserne i landets kulturinstitutioner, vandselskaber samt ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutioner.

På tværs af de tre institutionstyper findes der gennemsnitligt flere mænd end kvinder i bestyrelserne. I de danske ***kulturbestyrelser*** er over halvdelen af bestyrelsesmedlemmerne mænd i 74% af bestyrelserne. I ***vandselskaberne*** er 82,5% af bestyrelsesmedlemmerne mænd, hvilket er et tal, der ligger meget tæt på tallet for de danske aktieselskaber, hvor ca. 4 ud af 5 bestyrelsesmedlemmer er mænd. Når vi kigger på de danske ***ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutioner,*** kan vi se, at 56% af lederne er mænd, mens 44% er kvinder. Hvis vi zoomer ind på institutionerne, kan vi imidlertid observere, at 73% af lederne er kvinder på SOSU-skolerne, mens det tilsvarende tal er 34% på erhvervsskolerne og 33% på de almene gymnasier.

Fordelingen er imidlertid noget mere skæv, når vi kigger på bestyrelsesformændene. Her er det nemlig blot 12% af formændene, der er kvinder. Det højeste tal finder vi hos de almene gymnasier og VUC'erne, hvor tallet er 18%, mens tallet omvendt er under 10% for både erhvervsskoler og SOSU-skoler. I undersøgelserne er der foruden kønsfordeling også kigget på aldersfordeling. I de adspurgte kulturinstitutioner kan vi således se, at over 71% af bestyrelsesmedlemmerne er over 50 år. Overvægten af personer over 50 år gør sig ligeledes gældende hos ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutionerne, hvor 83% af bestyrelsesmedlemmerne på erhvervsskolerne er over 50 år, mens tallet er ca. 90% for både SOSU-skolerne og de almene gymnasier. I de danske vandselskaber kan vi se, at 59% af bestyrelsesformændene har rundet 50 år. En del af den skævhed, der er mellem bestyrelsesmedlemmernes køns- og aldersfordeling sammenlignet med den øvrige befolkning, kan attribueres det faktum, at flere af institutionernes bestyrelsesmedlemmer udpeges fra den kommunalbestyrelse, hvor vi kan se tendenser i køns- og aldersfordelingerne, der i høj grad ligner de, der også kommer til udtryk i bestyrelserne. I den forbindelse er det således eksempelvis også blot 3% af kulturinstitutionerne, der har defineret måltal for andelen af mænd og kvinder i bestyrelsen.

Med afsæt i ovenstående korte indføring i, hvordan det står til med diversiteten i nogle af landets offentlige bestyrelser, vil vi i de følgende artikler belyse diversitet nærmere fra flere forskellige vinkler. ::::::

Denne artikel bygger på data fra:

- *Bestyrelsesbarometer 2017* – Status og udviklingsperspektiver for bestyrelsesarbejdet på ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutionerne, udarbejdet af tænketanken DEA og Pluss Leadership A/S, 2017.
- *Kodeks for god selskabsledelse* – Survey blandt selskaber, udarbejdet af Pluss Leadership for DANVA, 2017.
- *Kodeks for god institutionsledelse af kulturinstitutioner* – kortlægning af praksis, udarbejdet af Pluss Leadership for Foreningen af Danske Kulturbestyrelser, 2018.

Advokater og partnere i Horten fra venstre **Lise Lotte Hjerrild**, der særligt beskæftiger sig med M&A, kapitalmarkeds- og selskabsretlige forhold. **Rikke Søgaard Berth** rådgiver kommuner og offentligt ejede selskaber om generelle offentlig- og kommunalretlige emner, herunder energi- og forsyningsret.

Line Markert er specialiseret i kommunalret og forsyningsret, herunder de særlige forhold, der gælder for kommunalt ejede forsyningsselskaber og strukturændringer.

DIVERSITET PÅ TOPPEN

Skrevet af: _ **Lise Lotte Hjerrild, Rikke Søgaard Berth** og **Line Markert** // Advokater og partnere, Horten

I 2012 blev der taget et politisk initiativ til at gøre op med manglen på kvinder i danske virksomheders ledelser. Som en variant mellem kønskvoter og den hidtidige laden-stå-til valgte Folketinget at sætte diversitet på dagsordenen ved at forpligte virksomhederne til at tage stilling til og prioritere kønsfordelingen i ledelsen.

Det udmøntede sig i *„lov om måltal og politikker for det underrepræsenterede køn"*, der havde til formål at forpligte statsejede og andre store danske virksomheder til at udarbejde kønspolitikker og opstille måltal for det underrepræsenterede køn og dermed få emnet sat på dagsordenen. Samtidig indeholder forarbejderne til lovforslaget en slet skjult trussel om, at hvis danske virksomheder ikke af sig selv retter op på efterslæbet, risikerer de at blive pålagt kvoter, som vi fx har set det i Norge.

Lov om måltal og politikker for det underrepræsenterede køn kan ses som et supplement til Ligestillingsloven § 11. Bestemmelsen fastslår, at bestyrelser og andre kollekti-ve ledelsesorganer i institutioner og virksomheder inden for den statslige forvaltning bør have en „ligelig" sammensætning af kvinder og mænd. Derudover følger det af bestemmelsen, at bestyrelser i institutioner og virksomheder, hvis udgifter overvejende dækkes af statslige midler, eller hvor staten ejer den overvejende del, bør have en „afbalanceret" sammensætning af kvinder og mænd.

Ved ligelig sammensætning menes der 40/60, dette gælder fx universiteter etableret i henhold til universitetsloven, gymnasier m.v. omfattet af lov om institutioner for almengymnasiale uddannelser og almen voksenuddannelse m.v. Med brugen af afbalanceret fordeling, menes der blot 1/3. Bestemmelsen er baseret på en „bør-forpligtigelse" og er således ikke et ultimativt krav, men et udtryk for hvad statslige institutioner og virksomheder omfattet af § 11 bør sigte efter ved fastsættelsen af et måltal for det underrepræsenterede køn i bestyrelsen.

Hvad angår ordningens succes, taler tallene for sig selv: i 2008 var der 9,6 % kvinder i bestyrelserne i de danske virksomheder omfattet af det nuværende lovkrav i lov om måltal og politikker for det underrepræsenterede køn, i 2017 (de senest offentliggjorte tal) var tallet 15,2 %. Det går den rigtige vej - men langsomt.

Det kan umiddelbart virke overraskende, at udviklingen ikke er gået hurtigere. Der synes ikke at være mangel på kvinder med kvalifikationer, talent og lyst til at påtage sig bestyrelseshverv. Hvis vi lægger til grund, at udbuddet er til stede, er det interessant at se på, hvordan man kan påvirke efterspørgslen, så den positive trend kan forstærkes.

Fire gode grunde til at sikre større diversitet i ledelsen

Der er mange gode grunde til at sikre større diversitet i toppen af dansk erhverv. Ikke mindst at det er påvist igen og igen, at virksomheder, der har en større andel af kvinder i ledelsen, opnår bedre og mere stabile resultater.

Skab stabile resultater og grobund for vækst

Det absolut stærkeste argument for øget diversitet i bestyrelserne er, at det gavner bundlinjen. Netop dette argument satte Nordea sig for at be- og/eller afkræfte i de nordiske lande, hvor Danmark desværre sakker bagud i forhold til andelen af kvinder i ledelsen. Nordeas undersøgelse fra 2018 viste, at øget kønsdiversitet skaber mere stabile resultater.

Yderligere viste Nordea-undersøgelsen, at over en 10-årig periode oplevede de børsnoterede virksomheder, der havde en højere kønsdiversitet i ledelsen, større kursstigninger. Ligeledes fandt en undersøgelse publiceret af MIT i 2014, at højere grad af kønsdiversitet skaber klart højere omsætning.

> > > *Fortsættes næste side*

De mere stabile resultater følger af, at kvinder ifølge undersøgelsen er mere risikoaverse i deres forretningsførelse, hvilket igen medfører, at virksomheder med kvinder på toppen står stærkere, når krisen rammer, da virksomheden er mindre udsat.

Undersøgelserne vedrører kommercielle virksomheder, men det synes oplagt, at større diversitet i bestyrelsen for institutioner eller offentlige virksomheder med et bredere formål på samme måde kan styrke disse organisationers resultater.

Afliv myten og få adgang til mere talent

Det er en sejlivet myte, at der ikke findes kvalificerede kvinder. Eller at bestyrelser, som forvalter offentlige midler, bør bemandes af politikere eller embedsmænd fra bevillingsgiverne.

En del af problematikken ligger formentlig i de kriterier, der opsættes for potentielle kandidater. Der er vigtigt, at de potentielle kandidater bliver vurderet ud fra brede, herunder kønsneutrale, kriterier. Det opnås kun, hvis det er en divers gruppe, som opsætter kriterierne.

For eksempel burde flere virksomheder efterspørge kandidater med en mere risikoavers profil og/eller psykologisk indsigt og se dette som et plus i stedet for et minus.

Endelig er det også afgørende at sikre størst mulig diversitet blandt de, der fastsætter nomineringskriterierne og holder interviews, da undersøgelser viser, at selv med de bedste intentioner har vi alle forkærlighed for folk, der minder om os selv.

Hvis virksomheder og organisationer formår at aflive myten, sikrer bredere diversitet i nomineringsudvalg og får opstillet diversificerede nomineringskriterier, vil organisationer og virksomheder have adgang til en langt større talentmasse og meget bedre muligheder for at finde den helt rette kandidat.

Grib muligheden for at gå forrest - goodwill

Det er et karakteristika ved offentlige bestyrelser, at flertallet af medlemmerne oftest er politisk udpeget. Derfor hviler udpegningerne til tider på andet end en nøgtern vurdering af kandidaternes kompetencer. Det bør imidlertid også give mulighed for at følge de – i høj grad udenlandsk inspirerede - politiske vinde, der kalder på diversitet i bestyrelseslokalet. Og evidensen for værditilvækst fører også til, at man skylder sine interessenter at sikre større diversitet i bestyrelserne.

> > > Fortsættes næste side

horten.dk

EKSPERTER
I OFFENTLIGE
BESTYRELSER

Horten har mere end 60 års erfaring med juridisk og strategisk sparring til offentlige virksomheder og myndigheder i Danmark. Det giver os særlig indsigt i de udfordringer og muligheder, som bestyrelser i offentligt ejede virksomheder møder.

HORTEN

Der ligger desuden store mængder uhøstet, positiv omtale for de organisationer eller sektorer, der tør gå forrest og sætte diversitet **højt** på dagsordenen. En række C25-virksomheder har fået øjnene op for dette, og det er næppe udelukkende ud af et godt hjerte, at Tryg, Mærsk, Vestas og andre store virksomheder har valgt at bruge tiden og ressourcerne på at være frontløber på *The Danish Diversity Council* – et initiativ med det klare formål, at få flere kvinder ind på de højeste ledelsesniveauer.

Dette underbygges af den stigende tendens til, at valg af leverandør, uddannelsesinstitution, kulturformidler m.v. også bliver truffet efter, om vi ønsker at identificere os med den pågældende virksomhed, uddannelsesinstitution eller kulturformidler. Alle har derfor en interesse i at sikre, at diversiteten når et niveau, som afspejler det omkringliggende samfund.

Undgå tvang og regulatoriske krav

Endelig medfører frivillige initiativer erfaringsmæssigt, at man kan undgå tvang og yderligere regler. Forsyningssektorens fokus på udvikling af bestyrelsesarbejdet gennem flere Kodeks for god selskabsledelse er gode eksempler på et svar på en politisk overvejelse om at sætte regler op for sammensætningen af bestyrelserne i de kommunalt ejede forsyningsvirksomheder. En aktiv indsats for at sikre større diversitet i bestyrelserne kan måske også imødegå en kvoteregulering i Danmark. I dag har 7-8 EU-lande kvoter for kønsdiversitet i bestyrelsen.

Opstilling af måltal som middel til succes

Som nævnt indledningsvis er det statslige aktieselskaber, børsnoterede aktieselskaber samt store kapitalselskaber[1], der efter loven er forpligtiget til at opstille måltal for andelen af det underrepræsenterede køn i det øverste ledelsesorgan og på øvrige ledelsesniveauer. Dette suppleres som nævnt af ligestillingslovens krav til opstilling af måltal for virksomheder og institutioner (i) inden for den statslige forvaltning, (ii) hvor udgifter overvejende dækkes af statslige midler samt (iii) hvor staten ejer den overvejende del.

En del offentlige selskaber opfylder kriterierne for at være omfattet af kravene. Ledelsen i disse selskaber bør selvfølgelig sikre sig, at de opfylder lovens krav om måltal. Det kan dog også være relevant både for disse virksomheder og alle andre offentlige bestyrelser at opstille nogle generelle mål for diversitet i bestyrelsen. Sådanne mål må naturligvis tage højde for de konkrete rammer, som lov eller vedtægter eventuelt sætter for bestyrelsens valg eller udpegning. Og de bør fastlægges i dialog med interessenterne, som har kompetencen til at vælge eller udpege bestyrelsesmedlemmer. Det kan fx ske i forlængelse af en evaluering af bestyrelsesarbejdet og de kommende opgaver for bestyrelsen. ::::::

1 Selskaber, der overskrider to af følgende kriterier i to på hinanden følgende regnskabsår: (i) en balancesum på 156 mio. kr., (ii) en nettoomsætning på 313 mio. kr. og (iii) et gennemsnitligt antal heltidsbeskæftigede på 250.

Lynn Roseberry, Ph.D., er medstifter og direktør i On the Agenda. Gennem mere end 20 år har hun været tilknyttet CBS, hvor hun via sin forskning særligt har belyst juridiske og politiske problemstillinger i relation til diskrimination på baggrund af køn, etnicitet og religion.

On the Agenda er et konsulentfirma, der specialiserer sig i at hjælpe organisationer med at opnå kønsbalance og diversitet via evidensbaserede instrumenter og kreative værktøjer og metoder.

DIVERSITET: HVORFOR OG HVORDAN?

Skrevet af: _ **Lynn Roseberry** // Stifter/direktør, On the Agenda ApS

Ifølge EY Center for Board Matters er investorer i stigende grad fokuseret på diversitet i bestyrelsen. En undersøgelse fra 2018 af mere end 60 institutionelle investorer foretaget af EY Center for Board Matters viser, at 53 pct. mener, at diversitet bør være største fokus for bestyrelsen. For tre år siden var det kun en tredjedel.

De fleste af investorerne, som sagde, at diversitet bør være største fokus, sagde også, at de fokuserer på diversitet i køn, race og etnicitet – det vil sige demografisk diversitet. Kun 19 pct. sagde, at de var interesserede i demografisk diversitet som en del af et bredere sæt overvejelser i bestyrelsessammensætning, herunder færdigheder, fornyelses- og vurderingstilgange.

EY rapporterer, at de også begynder at se flere investorer, der betragter manglen på diversitet som en årsag til at stemme imod genvalg af medlemmer i udvælgelses-/bestyrelseskomiteen.

I USA annoncerede New York State Common Retirement Fund i 2018, at de ville stemme imod alle bestyrelsesmedlemmer, som står for genvalg i firmaer, der ikke har nogen kvinder i deres bestyrelse. Hvis et firma kun har én kvinde i bestyrelsen, planlægger fonden at stemme imod medlemmer i bestyrelseskomiteen.

Og i UK tog Universities Superannuation Scheme (USS), landets største private pensionsplan, en lignende beslutning om at stemme imod eller afstå fra at stemme for medlemmer i bestyrelsens udvælgelseskomite, hvis et firma ikke har nogen kvindelige ledere og ikke har nogen tidsramme for at introducere dem. Hvis firmaet ikke har gjort nogen fremskridt i de efterfølgende år, vil USS stemme imod bestyrelsesformænd.

Offentlige bestyrelser bør notere sig dette – selvom deres firma er helt statsejet og ikke har planer om at sælge nogen af deres aktier til institutionelle investorer.

Hvorfor?

Fordi årsagerne til investorers stigende fokus på bestyrelsesdiversitet gælder ethvert firma.

Men nu undrer du dig måske over, hvad demografisk diversitet har at gøre med, hvor godt bestyrelsen udfører deres primære funktioner?

Disse er:

- hyre og fyre ledende medarbejdere,
- fastsætte aflønning af ledende medarbejdere,
- sætte brede mål for firmaet,
- sørge for, at firmaet har tilstrækkelige ressourcer til rådighed.

Disse er vidtrækkende ansvarsområder, som kræver en bred vifte af færdigheder for at kunne håndtere dem.

Bør investorer primært være mere interesserede i at sikre, at de nødvendige færdigheder er repræsenteret i bestyrelsen? Er det ikke også ulovligt – og ikke mindst amoralsk – at være opmærksom på køn, seksuel orientering, hudfarve eller etnicitet ved rekruttering af personer til en stilling i bestyrelsen?

Det er sandt, at de nødvendige kompetencer skal være repræsenteret i bestyrelsen. Og vi bør ikke udelukke nogen fra en stilling i bestyrelsen pga. deres køn, seksuelle orientering, etnicitet osv.

På den anden side har en række undersøgelser vist, at en demografisk mangfoldig bestyrelse, som sætter pris på bidragene fra alle deres medlemmer, træffer bedre og stærkere beslutninger end ensartede bestyrelser. Mangfoldige bestyrelser er mindre tilbøjelige til at henfalde til gruppetænkning, og de er bedre til at identificere problemer og løse dem.

> > > *Fortsættes næste side*

Her er årsagen til dette.

Årtiers forskning i beslutningstagen i grupper foretaget af organisatoriske forskere, psykologer, sociologer og økonomer viser, at bare det at interagere med personer, som er forskellige fra hinanden, tvinger gruppemedlemmer til at forberede sig bedre og imødese alternative synspunkter.

For eksempel kom professor på Columbia, Katherine Phillips, frem til denne konklusion efter årtiers forskning i teampræstation. Hun fandt gentagne gange, at demografisk mangfoldige teams, som sætter pris på bidragene fra alle deres medlemmer, ganske enkelt arbejder hårdere. De tvinges til at tænke mere dybt og kommer frem til bedre beslutninger. Som professor Phillips sagde: „Diversitet gør os klogere".

En anden årsag til, at investorer er interesserede i diversitet i bestyrelsen, er, at når en bestyrelse anerkender og virkelig tager værdien af diversitet i beslutningstagning og præstation til sig, fremmer det en inkluderende bestyrelseskultur og inddrager diversitetsovervejelser i rekrutterings- og vurderingspolitikker. Dette sætter tonen øverst oppe ved rekruttering af forskelligartet talent, hvilket kan være en vigtig drivkraft for vækst og innovation og give firmaet en stærk konkurrencemæssig fordel.

Så hvordan kan bestyrelser øge diversitet?

En artikel på World Economic Forums website opridser fem trin, som bestyrelser skal tage for at øge bestyrelsesdiversitet. Disse er:

1. DU SKAL LEDE, IKKE FØLGE

Firmaer, som er foran deres konkurrenter, agerer hurtigt og høster de forretningsmæssige fordele ved bestyrelsesdiversitet hurtigere, sætter en højere standard og sender et stærkt signal til deres kunder og ansatte om, at diversitet betyder noget. Dette punkt er især vigtigt for danske statsejede firmaer, da lovgivningen kræver, at de 1.800 største privat- og statsejede firmaer i Danmark skal sætte mål for at opnå kønsligestilling i deres bestyrelser og rapportere om, hvad de gør for at nå dem. Statsejede firmaer bør vise vejen, når det er regeringens politik at øge bestyrelsesdiversitet.

2. FREM BESTYRELSESDIVERSITET OPPEFRA

Selv om det er udvælgelseskomiteen, der træffer den endelige beslutning om, hvem der skal udpeges til bestyrelsen, skal formanden holde fokus på diversitet. Uden entusiastisk og stærk støtte fra en eller flere nøglemedlemmer i bestyrelsen bliver indsatsen for at øge diversiteten nedprioriteret.

3. SE UDOVER DEN SÆDVANLIGE KANDIDATPULJE

Kandidater behøver ikke have tidligere erfaring med bestyrelsesledelse. I USA havde 36 pct. af nye bestyrelsesmedlemmer i 2017 ingen tidligere bestyrelseserfaring, og næsten tre fjerdedele af de nye ledere havde international erfaring. I Asien-Stillehavet havde 22 pct. ingen tidligere bestyrelseserfaring, og i Europa er tallet 34 pct.

Disse nye ledere er generaldirektører, afdelingschefer, rektorer på universiteter, pensionerede embedsmænd, der har ledt store statslige myndigheder, og pensionerede militærofficerer, der har ledt komplekse kommandoer. De kan også være funktionschefer, hvis ekspertise er relevant for et nøgleområde i firmaets strategi, eller entreprenører, der har gjort karriere i en virksomhed.

4. UDARBEJD EN HANDLINGSPLAN

De bestyrelser, der har mest succes med at øge diversitet, udarbejder en rekrutteringsplan og holder sig til den. De tænker kreativt om deres mest strategiske behov og holder fokus på at identificere forskelligartede kandidater, selvom de ikke aktivt rekrutterer. De beder virksomheder, som specialiserer sig i at identificere kvindelige bestyrelseskandidater og andre demografisk forskelligartede talenter, om hjælp.

> > > Fortsættes næste side

5. HOLD KURSEN

Udvælgelseskomiteen skal insistere på at blive præsenteret for en kandidatliste, som omfatter kvinder, personer af forskellige racer og aldersgrupper samt personer med handicap. De bør også overveje at opbygge en pulje, der fremmer kulturen i en bestyrelse, og ikke bare ansætte én person ad gangen. Hvis de finder flere gode kandidater, der kan sikre en bestyrelses langsigtede sundhed, bør de overveje at tilføje dem hurtigere, end det var planlagt. Nogle firmaer udvider størrelsen på deres bestyrelser for at sikre langsigtet diversitet ved at kunne tilføje folk, når de bliver tilgængelige.

Hvert firma skal se på sit formål, sin strategi og den nuværende sammensætning af sin bestyrelse og arbejdsstyrke og afgøre, hvordan de indfører inkluderende kulturer og praksisser. Det kan og bør gøres. Offentlige bestyrelser bør føre an. ::::::

Marianne Egelund Siig arbejder som strategisk ledelseskonsulent, rådgiver og facilitator. Fra 2004 til 2018 havde hun signifikante lederroller inden for HR, ledelse og talent management på gruppeniveau i Nordea – senest som Head of Diversity & Inclusion fra 2014 til 2018.

I dag er hun som co-founder en del af konsulentfirmaet "emerging".

LIGESTILLING, DIVERSITET OG INKLUSION

Skrevet af: **Marianne Egelund Siig** // Strategisk ledelses- og diversitetskonsulent, emerging

Vi har brug for, at de offentlige bestyrelser arbejder strategisk, kreativt og vedholdende, når det gælder sikring af ligestilling, diversitet og inklusion på det offentlige arbejdsmarked.

Til gengæld vil indsatsen kunne forbedre effektiviteten, lede til bedre beslutningsgrundlag, højne trivslen og mindske sygefraværet, for bare at nævne nogle få af de veldokumenterede gevinster.

Og fremfor alt vil de offentlige bestyrelser være med til at løse problemstillinger, der er essentielle for vores danske værdigrundlag og velfærd, og vise vejen for resten af arbejdsmarkedet.

De positive effekter på hele organisationen

Når offentlige og private bestyrelser er ved at få øjnene op for nødvendigheden af at arbejde med forbedring af kønsbalancer, diversitet og inklusion, skyldes det ikke mindst den overbevisende mængde af research, som dokumenterer de positive effekter på den økonomiske bundlinje.

Eksempelvis påviste ISS i deres rapport fra 2016, at mangfoldige ledelser målt på køn, aldersspredning, anciennitet og etnicitet i gennemsnit giver 12,6 procentpoint mere på bundlinjen. „The Peterson Institute for International Economics" dokumenterede i en undersøgelse af 22.000 virksomheder, at minimum 30 % kvinder i topledelsen resulterer i 6 % bedre resultat. „The Catalyst" påviste i 2013 i en undersøgelse af 800 virksomheder, at de, som havde LGBT++ inkluderende politiker og kultur, øgede deres værdi, produktivitet og bundlinje væsentligt. I 2015 gik internationale virksomheder som Google, Barclay og E&Y sammen og dokumenterede i rapporten „Open for business" blandt andet en stærk business case for LBGT++ på både individplan, organisationsplan og samfundsplan. For bare at nævne nogle enkelte – og på den helt store globale samfundsmæssige klinge – kom McKinsey i 2015 med deres omfattende globale analyse „The Power of Parity", der dokumenterede de enorme samfundsmæssige gevinster ved øget ligestilling i verden. For Danmarks vedkommende ville det betyde en årlig forøgelse af BNP med DKK 167 milliarder, hvis vi ligestillingsmæssigt kom på højde med Island, som er ‚best-in-class' i vores region.

Alle de enkeltstående effekter, der leder til den samlede positive økonomiske bundlinje i den private kontekst, er mindst lige så værdifulde i den offentlige kontekst.

En arbejdsplads, som er kønsbalanceret, mangfoldig og inkluderende, bidrager ikke blot til at løse samfundsmæssige udfordringer såsom ligestilling, integration og social mobilitet. Den er også mere effektiv, der er øget kreativitet og innovation, større medarbejdertilfredshed og bedre trivsel, som udmønter sig i markant lavere sygefravær og mindre udskiftning i medarbejderstaben.

Der bliver truffet bedre beslutninger, når man ikke udvikler ideer og løser problemer i en lukket kreds med identisk erfarings- og kompetencegrundlag. Når institutionerne afspejler borgerne, kan man bedre og mere effektivt forstå og imødekomme deres behov. Borgeren i centrum er en af de offentlige bundlinjer, som blomstrer i kernen af begrebet „inklusion". En struktur og kultur, hvor man „rækker ud og inviterer ind", samskaber og integrerer.

Det er således vigtigt at understrege, at øget ligestilling, mangfoldighed og inklusion ikke skal betragtes som et problem, man kan flytte lidt frem og tilbage på prioriteringslisten, men som en del af løsningen på mange af de overordnede ledelses- og ressourcemæssige udfordringer, som alligevel er på dagsordenen.

Komplekse og omfattende problemstillinger

Vigtigt af alt er – må vi konstatere – at vi ikke er, hvor vi ønsker at være i forhold til ligestilling og lige muligheder; værdier, som ligger centralt i vores danske værdigrundlag, så det alene bør motivere os til at arbejde på at skabe forbedringerne. Og der er nok at tage fat på.

> > > *Fortsættes næste side*

Når vi kigger på arbejdsmarkedet horisontalt, har Danmark et af Europas mest kønsopdelte arbejdsmarkeder, både sektorielt (fx omsorg over for håndværk) og funktionelt (administration/HR/kommunikation over for „kerneforretning"). Kønsbalancen er ligeledes skæv mellem det private (mænd) og det offentlige (kvinder). Opdelinger, som blandt andet er et problem, fordi de er med til at fastholde det store løngab mellem kønnene, og fordi det forhindrer effektiv udnyttelse af alle talenter. Nogle af de sektorer, som har udsigt til størst mangel på arbejdskraft i de kommende år, er også nogle af de mest kønsopdelte, fordi vi har opbygget stereotype forestillinger og kulturer, som står i vejen for, at alle får udfoldet deres fulde potentiale. Her nytter det ikke med ensidige løsninger som eksempelvis alene at fokusere på at tiltrække flere kvinder til STEM (Science, Technology, Engineering, Math), uden samtidig at have fokus på, hvordan de stillinger, kvinder p.t. udfylder, kan besættes af mænd.

Målet må være at skabe kønsbalancer og ikke bare udhule den ene sektor fremfor den anden. Vi har derfor eksempelvis brug for en målrettet indsats for at få flere mænd over i omsorgssektoren.

Kun 3 % af de offentlige bestyrelser har måltal for andel af mænd og kvinder i bestyrelsen

Hvis vi ser vertikalt på udfordringerne, er der hierarkisk stadig store udfordringer. På trods af øget fokus, lov om måltal og diverse indsatser er andelen af kvinder i bestyrelser stagnerende ifølge „Institut for Menneskerettigheder". Og i World Economic Forums store, årlige „Gender Gap rapport" fik Danmark i 2018 den hidtil dårligste placering, hvad angår procenten af kvinder i ledende stillinger; Danmark blev nr. 95 ud af 144 lande.

De offentlige bestyrelser ser desværre ikke ud til at bidrage positivt til statistikken. I bestyrelser på ***ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutioner***, hvor der ellers er et balanceret ledelsesgrundlag på 56 % mandlige og 44 % kvindelige ledere, er fordelingen i bestyrelserne 88 % mandlige og 12 % kvindelige forpersoner. I ***vandselskabernes*** bestyrelser er 82,5 % af bestyrelsesmedlemmerne mænd, mens 17,5 % er kvinder. Det svarer nogenlunde til fordelingen i danske aktieselskaber, hvor andelen af kvinder ligger omkring 20 %. De fleste ***kulturinstitutioner*** har en overvægt af mænd blandt bestyrelsens medlemmer, idet 60 % har en bestyrelsessammensætning med 61-100 % mænd.

> > > Fortsættes næste side

Rekruttering af jeres nye topleder

Få effekt af vores sektorindsigt og professionelle rekrutteringsværktøjer

Pluss

Vi:
- Sparrer med bestyrelsen om stillings- og lederprofiler
- Håndterer rekrutteringsprocessen, inkl. personlighedstest
- Case-tester lederkandidater

Vores rekrutteringserfaring og dialogorienterede udvælgelsesmetoder giver jer et solidt beslutningsgrundlag, hvor såvel I som kandidaterne oplever processen som fair og professionel.

Kontakt os og få mere at vide om, hvordan vi kan bistå jer med rekruttering af topledere, som bringer jer videre.

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

„FORPERSON"
Begynd at kalde det enten formænd ved mandlige bestyrelses-forpersoner eller forkvinder ved kvindelige bestyrelses-forpersoner – eller ganske enkelt fælles-betegnelsen „forperson". Det er forandring på mikro-adfærdsniveauet. Men de mange „mikro-adfærdsændringer" vil summe op og gøre en forskel.

Med den viden, vi har om de positive effekter af kønsbalancerede ledelser, må vi desværre konstatere, at vi dermed ikke udnytter ressourcerne optimalt. Der er altså plads til forbedringer, men ud af de 4.000 offentlige bestyrelser har kun 3 % formuleret måltal for andelen af kvinder og mænd i bestyrelsen. Og så længe problemstillingen ikke bliver taget mere alvorligt, bidrager de offentlige bestyrelser til at reproducere den strukturelle diskrimination af kvinder.

Myten om ligestilling og illusionen om meritokratiet

Hvis vi kigger på, hvilken kultur der præger vores arbejdspladser, når det gælder de kønnede udfordringer, så er vi i Danmark indehavere af en sørgelig Europarekord; Vi er det land i Europa, hvor flest kvinder har været udsat for sexchikane. En betydelig del af denne chikane sker på arbejdspladsen, og kvinder i ledende stillinger er mere udsatte.

Kigger vi på udfordringerne i forhold til eksempelvis borgere med anden etnisk baggrund end dansk, er det alment kendt i ikke-etnisk danske kredse, men nu også dokumenteret, at du alene ved at hedde Muhammed fremfor Mads skal sende 52 % flere ansøgninger for at bliver kaldt til samtale. (https://politiken.dk/debat/art5731006/Danske-arbejdsgivere-vælger-'Mads'-frem-for-'Muhammed').

Også den typisk højtuddannede arbejdskraft, expatriates, oplever en form for eksklusion og kulturelle udfordringer, hvilket kommer tydeligt til udtryk i den internationale rapport „Expat Insider". Rapporten har analyseret 65 landes evne til at byde velkommen og integrere. I indekset „Ease in settling", som registrerer, hvor godt nye borgere fra andre lande føler sig modtaget i Danmark, kommer vi ind på en sidsteplads. Dermed mister Danmark dygtige folk i sektorer, som har arbejdet på at tiltrække arbejdskraften, blandt andet læger i det offentlige.

Der er nødvendigt, at ledelser og bestyrelser erkender, at de er en helt essentiel del af løsningen af de ovennævnte udfordringer. Problemstillinger, der også kaldes ‚wicked problems' Komplekse problemer, der hverken er nemme at beskrive eller at begynde at løse. Men det, vi kan sige, er, at der skal arbejdes både strukturelt og kulturelt, og at de i hvert fald ikke løser sig selv.

Først og fremmest kræver det, at de enkelte bestyrelser erkender, at det er en myte at tro, at vi har opnået ligestilling i Danmark. Der er rigeligt af research, der påviser forskelsbehandling på grund af køn og etnicitet. Dokumentationen har været tilgængelig længe og bliver ved at komme i en lind strøm fra de største internationale businessskoler og universiteter.

Ikke alene er ligestilling i Danmark en myte, men også ideen om, at vi lever i et meritokrati – altså at det alene er dine kompetencer og egne valg, der definerer din succes og karriere – er en illusion.

Tværtimod er den opfattelse med til at fastholde og reproducere den strukturelle diskrimination, som skaber ulige muligheder. Netop fordi vi har at gøre med komplekse problemstillinger, myter og illusioner, kræver det en indsats på et overordnet niveau at nå derhen, hvor vi ønsker os. Det er ikke nok med sporadiske ad hoc-initiativer. Ikke nok med gode intentioner.

Der er brug for strategisk handlingskraft fra de, som er toneangivende; de, som har mandatet til at skabe forandring. De offentlige bestyrelser og direktioner har i disse år mulighed for at gå foran i arbejdet og bidrage til at løse problemer, der er kritiske for hele arbejdsmarkedet.

> > > Fortsættes næste side

Ikke alene er der udfordringen – fælles med de private virksomheders bestyrelser – med at løse Danmarks generelle efterslæb på ligestilling, inklusion og diversitet. Denne udfordring synes endnu mere vægtig for de offentlige bestyrelser, fordi de offentlige organisationer er forpligtede på flere forskellige mål og "bundlinjer", forpligtet på flere forskellige brugergrupper med endnu større kompleksitet og diversitet. Og ikke mindst forpligtet på at håndtere både kompleksiteten og potentialet i henseende til sammensætningen af medarbejdere, ledere, brugerkredens mangfoldige sammensætning.

Det er derfor med en meget stor vægt, at de offentlige bestyrelser kan bidrage til vores fælles fremskridt, på tværs af, og til gavn for hele samfundet. ::::::

Hvad kan bestyrelserne gøre:

1. Udarbejd i samarbejde med direktionen strategiske målsætninger, langsigtede planer, måltal, indsatser og opfølgning for ligestilling, mangfoldighed og inklusion. Tredelingen er vigtig, for selvom områderne lapper indover hinanden, så er ligestilling mellem kønnene ikke den samme udfordring som mangfoldighed generelt. Inklusion er et vigtigt fokusområde for ikke bare at sikre repræsentation, men også værdsættelse og mulighed for indflydelse for de underrepræsenterede.

2. Arbejd med hele værdikæden af jeres processer, når I udarbejder strategier; hvilke indsatser kan I med fordel iværksætte på alle jeres HR-processer fra employer branding og rekruttering, til on-boarding og aftrædelser. Talentmanagement, ledelseskompetencer og udvikling, organisationsændringer, aflønning osv. I alle processer er indbygget både fremmere og hæmmere af ligestilling, diversitet og inklusion.

3. Stil krav til jeres egen sammensætning i bestyrelsen og direktionen. Stræb efter kønsbalance (mindst 40/60). Søg for at have forskellige generationer, etniske baggrunde, geografiske tilhørsforhold, faglige kompetencer, værdisæt, etc. repræsentereret i bestyrelsen og direktionen. Giv jer selv den udfordring aldrig at måtte være mere end 70 % med overvejende samme baggrund i hverken bestyrelse eller direktion.

4. Spørg jævnligt jer selv og direktionen: "Hvilken stemme mangler lige nu omkring bordet/i processen?". Hvordan kan I som bestyrelse inkludere de borgere, jeres organisation servicerer? Hvordan kan I "række ud og invitere ind" for at blive skarpere på behov, potentiale og skabe den nødvendige innovation sammen med borgerne i en tillidsbaseret relation, med respekt for borgernes ekspertise og tro på potentialet i dem, man er sat til at servicere?

5. Involvér medarbejderne i arbejdet med, at organisationen bliver kønsbalanceret, mangfoldig og inkluderende.

Jørgen Ulrik Jensen er partner og bestyrelsesformand 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 1.000 bestyrelsesmedlemmer og ledere i offentligt ejede virksomheder og institutioner.

PERSONLIGE PRÆFERENCER

Skrevet af: _ **Jørgen Ulrik Jensen** // Partner og bestyrelsesformand, Pluss Leadership

I tillæg til at fokusere på erfaringer, kompetencer samt interessent- og ejerrepræsentation når vi sammensætter bestyrelser, er der opstået et øget fokus på, at der også skal tages hensyn til diversitet og mangfoldighed. Det sker dels ud fra hensyn til bestyrelsens performance, og at vi skal passe på i rekrutteringsprocessen at komme til at se bort fra grupper, f.eks. kvinder, der repræsenterer en stor talentmasse, eller som matcher en virksomheds målgruppe. Dels sker det ud fra et demokratisk legitimitetshensyn.

Når vi taler om diversitet og mangfoldighed i bestyrelsessammensætning, refereres der ofte til alder, køn, etnicitet og geografi. Det kan vi forholde os til. Enten er man kvinde eller mand, en ældre eller yngre person, dansker eller udlænding, etc., og det kan umiddelbart afgøres, om en bestyrelse lever op til diverse kriterier for mangfoldighed på disse demografiske dimensioner. Der kan selvfølgelig være forskellige holdninger til, hvor stor spredningen skal være på den demografiske dimension, og hvad det betyder for bundlinjen eller virksomhedens legitimitet. Men kan man blive enige om det, kan det umiddelbart afgøres, om en bestyrelse lever op til gængse normer for diversitet.

En anden og endnu vigtigere dimension handler om mangfoldighed i bestyrelsesmedlemmernes personlighed og deres personlige lederskab. Erfaring og kompetencer er vigtige, men for at de kan komme effektivt i spil, og bestyrelsen kan fungere godt som team, er det også vigtig, at erfaringer og kompetencer bæres af forskellige personligheder. Vi ved det fra alle gruppesammenhænge. Grupper præsterer bedst, når de er sammensat af mennesker med forskellige personlige præferencer, f.eks. præferencer for at tænke abstrakt/visionært hhv. konkret/praktisk og jordnært, at være afslutter hhv. tålmodigt holde tingene i proces og mulighederne åbne, at have fokus på de relationelle, mellemmenneskelige elementer hhv. det faktabaserede og logiske, etc. Det er ikke anderledes for bestyrelser.

I denne artikel vil jeg give nogle indikationer på, hvad forskellighed i bestyrelsesmedlemmers personprofiler betyder for bestyrelsesarbejdet og dermed for bestyrelsens bidrag til værdiskabelse. Herefter vil jeg drøfte, i hvor stort omfang vi kan gå ud fra, at vi får dækket forskellige personlige præferencer ind, når vi tager afsæt i erfaringer, kompetencer og demografisk mangfoldighed. Jeg slutter af med en anbefaling til, hvilken rolle kendskabet til de enkelte medlemmers personlige karakteristika og lederskab bør spille i offentligt bestyrelsesarbejde.

Personprofiler i en bestyrelse

Der findes mange værktøjer til at afdække personprofiler. De er i forskellige omfang målrettet til rekrutteringsprocesser, eller til øget selvindsigt i sit personlige lederskab, eller til udvikling af samarbejde og kommunikation i grupper mv.

Personligt har jeg haft stor gavn af – både for mig selv og i professionelle rådgivningssammenhænge – at arbejde med Myers-Briggs Type Indicator, som er én af verdens mest udbredte test i både offentlig og privat business. Indikatoren, der almindeligvis forkortes MBTI, er også én af de mest valide – kontrolleret af andre test og gennem mange observationer. JTI er en skandinavisk udgave af MBTI.

MBTI'en/JTI'en handler om vores præferencer, som er noget meget grundlæggende i vores personlighed. Testen tager udgangspunkt i psykoanalytikeren Carl Jungs teorier om, at mennesker er forskelligt disponeret fra naturens hånd. De præferencer, som MBTI'en tager afsæt i, drejer sig om

- hvor vi hver især henter vores energi, hvor udadvendte og indadvendte vi er,
- hvor konkret, detaljeret, overordnet og abstrakt vi går til en opgave,
- hvad der betyder noget for os, når vi træffer beslutninger og
- hvor velordnet, tilrettelagt, fleksibelt eller spontant vi foretrækker at indrette os.

> > > *Fortsættes næste side*

Derimod handler MBTI'en **IKKE** om hverken intelligens, evner eller færdigheder. Derfor er testen så brugbar i gruppesammenhænge, idet deltagerne kan være åbne om deres egne profiler, da der ikke er nogle profiler, der er bedre end andre. Det er mere et spørgsmål om at forstå forskelle og få sat ord på, hvordan mennesker er forskelligt disponeret fra naturens side i forhold til kernebehov (de basale psykologiske behov, den drivende kraft), kerneværdier, naturlige talenter og foretrukne adfærdsmønstre.

Vores medfødte præferencer har indflydelse på, hvilke færdigheder vi tiltrækkes af at udvikle, og hvilke færdigheder vi har lettest ved at udvikle – dvs. hvad vi har et naturligt talent for. Når vi udnytter vores naturlige talenter, kræver det et minimum af energi fra vores side, og resultatet er ofte af høj kvalitet.

Vi tager ofte vores naturlige talenter for givne og overraskes, når andre ikke med samme lethed kan gøre, hvad vi gør. Men heldigvis udvikler vi også livet igennem færdigheder, som vi ikke har et naturligt talent for eller tiltrækkes specielt af, men som situationen kræver af os. Så det er ikke sort/hvidt.

Hvad betyder så en bestyrelsessammenhæng?

Lad mig give et eksempel. Når Pluss for en afgrænset målgruppe af bestyrelsesmedlemmer – rekrutteret fra forskellige bestyrelser, men inden for et bestemt segment – gennemfører en bestyrelsesuddannelse, der strækker sig over flere dage, reserverer vi typisk en af dagene til at stille skarpt på det personlige lederskab i en bestyrelseskontekst. Vi tester deltagerne i MBTI'en på forhånd. Ud fra kendskab til deres personlige præferencer deler vi dem ind i grupper af medlemmer med nogenlunde ensartede præferencer og giver dem en opgave.

Den første opgave kan eksempelvis være, at de får en kasse med legoklodser og en plade, og så beder vi dem bygge noget over et tema, f.eks. „liv og død". Hvis vi så formår at samle en gruppe, der overvejende består af introverte personer, der har præference for det sanselige og jordnære, for at lægge en plan, holde sig til planen og være sikker på at blive færdige til tiden, vil vi opleve, at denne gruppe starter med kort at hilse på hinanden, og så går de i gang. De tager formentlig den beskrevne opgave meget bogstavelig, lægger en plan, som de følger nøje. De taler ikke meget under processen. Der er ikke meget lyd på, men stor koncentration, hvor de kikker koncentreret ned på pladen med legoklodser. De bliver færdige før tiden og sætter sig så og iagttager resultatet; og ikke mindst med korslagte arme og misbilligende blikke iagttager de andre grupper, der eventuelt ikke har fået møvet sig færdige. Hvilket de ikke har meget respekt for. Oftest har vi set, at selve resultatet for denne gruppe, og med det nævnte tema, vil være en kirke med tag og spids, der bygges på midten af pladen og med sirlige gravsten omkring. Meget genkendeligt.

Hvis vi samtidig formår at samle en gruppe af bestyrelsesmedlemmer, der udelukkende består af ekstroverte, udtryksfulde personer, der samtidig har præference for det abstrakte, som ser alt i et helikopter- og fremtidsperspektiv, er mulighedssøgende, fokuserer på processer og åbninger, etc., vil vi typisk opleve, at denne gruppe vil være noget længere tid om at komme i gang. Alene det at få gennemført den gensidige præsentation kan tage lang tid. De vil nok også problematisere den stillede opgave, og hele tiden bliver der snakket og grinet. De kaster sig ud i det på et tidspunkt uden en egentlig plan, for en sådan tror de ikke rigtig på. De griber det mere opportunistisk an og vil være forsigtige med at lukke muligheder ned. De bliver ikke færdige til tiden. Først når instruktøren har tysset på dem for tredje gang, falder der ro på, og de samler sig med de øvrige deltagere i plenum. Ofte ser vi som resultat for denne gruppe, at de bruger hele pladens bredde, bygger meget åbent, dvs. uden tag, og ikke ret mange andre end dem selv kan se, hvad det forestiller.

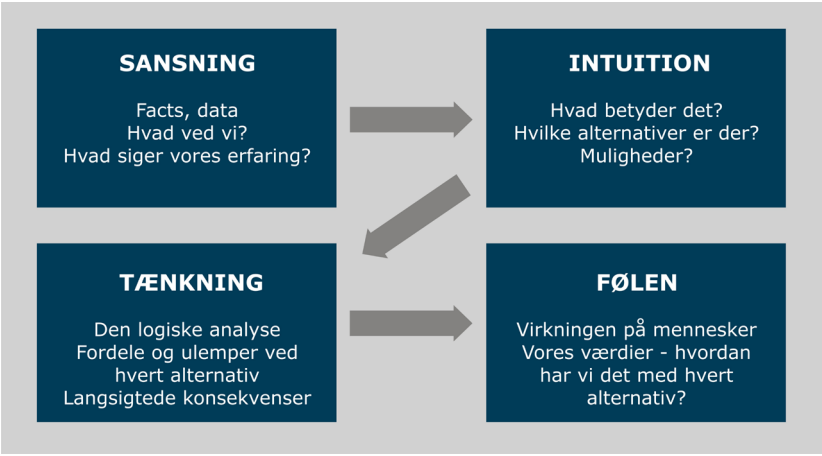
> > > Fortsættes næste side

Herregud – tænker man måske. Det lever vi nok med, så længe det handler om at bygge med legoklodser. Men når vi efterfølgende giver dem en virkelighedstro opgave med at udvikle en strategi for en virksomhed, så ser vi det samme mønster. De får nøjagtigt de samme oplysninger om virksomheden – dens udfordringer, organisation, markeder og kunder, medarbejdere, systemer mv. – og bliver bedt om at tilrettelægge en strategiproces og byde ind med hovedelementer i en strategi. De samme to bestyrelsesgrupper, med de forskellige karakteristika med hensyn til medlemmernes personlige præferencer, vil nå frem til to vidt forskellige strategier. Og ikke mindst vil de tilrettelægge strategiprocesserne vidt forskelligt med forskelligt omfang af interessentinvolvering, styrede eller åbne processer, forskellige grader af forstyrrelser med henblik på at fremme kreativitet og innovation, forskellig balance mellem analyse og proces, forskellige krav til beslutningsgrundlag, forskellige tidshorisonter, etc. Der er ikke signifikante forskelle mellem grupperne, hvad angår erfaring, kompetencer og demografi. De er udelukkende inddelt efter personlige præferencer.

Vi tror ofte ubevidst, at hvis vi har de samme kompetencemæssige forudsætninger, vil vi i professionelle sammenhænge reagere nogenlunde ens på de samme eksterne stimuli. Altså ude-fra-ind. Men som casen viser i sin enkelthed, reagerer vi snarere inde-fra-ud. Det er personlige præferencer, der langt hen ad vejen dikterer, hvad vi har fokus på, hvad vi hører og lytter til. Læs en historie på 10 linjer op for 10 personer tre gange, og bed så personerne om at svare på 12 spørgsmål knyttet til historien. Der vil ikke være nogen, der har 12 rigtige. Nogle vil have styr på tallene (hvor mange børn havde konen… og hvor gamle var de…), andre vil have registeret og husket relationerne (hvem var i familie med hvem og hvordan…), etc.

Det har altså store konsekvenser for en bestyrelses performance, hvordan den er sammensat af forskellige personprofiler. Det ideelle er naturligvis, at der også på denne parameter er en passende diversitet og mangfoldighed, så man har fundamentet til at sikre, at man kommer hele vejen rundt om de forskellige aspekter, der knytter sig til en strategi eller en problemløsning. Hvis en bestyrelse f.eks. består af en blanding af sansetyper (mennesker, der forholder sig jordnært til det specifikke og målbare), intuitive typer (mennesker med præference for det abstrakte og med fokus på de muligheder, som facts kan føre med sig), tænketyper (mennesker, der fokuserer sagsorienteret og vurderende på opgaven) og føletyper (mennesker, der handler ud fra værdisæt og tænker over beslutningens konsekvenser for andre), er der skabt et godt fundament for, at man kommer godt omkring en problemstilling, som illustreret i nedenstående figur[1].

Figur 1:
ZIG-ZAG modellen

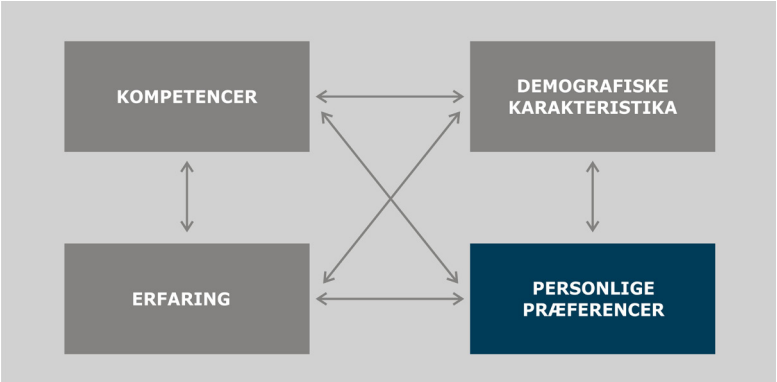


> > > *Fortsættes næste side*

1 Frank Bertelsen, BCC Bertelsen coach & consult.

Hvordan sikrer vi bestyrelsens balance mellem forskellige personligheder?

For offentlige bestyrelser, hvor mange medlemmer ofte er udpeget af kommunalbestyrelser og forskellige organisationer, er det ofte meget svært at sikre den nødvendige erfaring, de nødvendige kompetencer samt en passende balance mellem forskellige grupperinger, f.eks. den kønsmæssige balance. De enkelte udpegende organisationer træffer typisk deres beslutninger om repræsentation i diverse bestyrelser uafhængig af hinanden og uden det samlede overblik over behovet i den pågældende bestyrelse. Når vi så kommer til hensynet til de personlige præferencer, får udfordringen med balancen en ekstra dimension. For ofte er vores grundlæggende psykologiske behov og præferencer usynlige og ubevidste for os selv og for andre. De er i den grad en del af den, vi er, at det ikke falder os ind at sætte ord på dem. Vi antager, at alle mennesker har de samme behov, og at vi derfor ikke behøver at diskutere dem.



Figur 2:
Forskellige variabler i beskrivelse af bestyrelsesmedlemmernes baggrunde og forudsætninger

Selvom vi forudsætter, at vi var i stand til at sammensætte bestyrelserne ud fra erfaringsmæssige, kompetencemæssige og demografiske kriterier, vil der heri kun være en svag indikation på, om vi er dækket godt nok ind med hensyn til de personlige præferencer. Man kan dog til en vis grad tillade sig at formode, at et meget erfarent bestyrelsesmedlem alt andet lige har en bedre selvindsigt i sine præferencer og gennem årene har tillært sig kompetencer inden for områder uden for sine naturlige talenter. Er der tale om en person med stærke analytiske kompetencer, herunder kompetencer i at læse regnskaber, kan det være en indikation på naturlige talenter og præference for at arbejde med det sanselige, faktabaserede og med verdenen, som den er, etc. Derimod er der så vidt vides ingen evidensbaseret korrelationer mellem demografiske karakteristika og personlige præferencer; at kvinder f.eks. i større udstrækning end mænd skulle være føletyper.

Så hvis man anerkender betydningen af det personlige for bestyrelsesarbejdet, er man nødt til at arbejde konkret med at analysere det i den enkelte bestyrelse.

Det er naturligvis ikke realistisk at tro, at ønsker om bestemte personligheder kan indgå i rekruttering af bestyrelsesmedlemmer til offentlige bestyrelser. I givet fald vil det højest være relevant for de, der udpeges ved selvsupplering.

Man kan godt argumentere for, at bestyrelsesmedlemmernes individuelle, personlige præferencer på de dimensioner, der er beskrevet i denne artikel, har endnu større betydning for offentlige bestyrelsers arbejde og performance end i andre typer bestyrelser, hvor der er større mulighed for at rekruttere medlemmerne ud fra en afdækning af det samlede kompetencebehov. Mange offentlige bestyrelsesmedlemmer er til gengæld drevne i det politiske arbejde, og især i den første tid i deres bestyrelsesarbejde vil de ofte, bevidst eller ubevidst, være påvirket af interesserne fra den organisation, der har født dem ind i bestyrelsen. Skal man opnå det optimale med offentlige bestyrelser, vil det med det udgangspunkt være formålstjenligt med et systematisk blik på og indsigt i medlemmernes personlige lederskab.

> > > *Fortsættes næste side*

En afdækning af bestyrelsesmedlemmernes personlige præferencer kan bidrage til at understøtte samarbejdet og kommunikationen i bestyrelsen. Man bliver hurtigt klogere på hinanden og får forståelse for det enkelte medlems særlige behov. Nogle tager hurtigt ordet, andre skal lige vende det med sig selv, inden de byder ind. Nogle tager let kritik personligt og kan hurtigt opleve, at der gås mere efter manden end bolden, andre ser kritik som en spændende intellektuel øvelse osv. Den indsigt, man opnår gennem en analyse af sit personlige lederskab, som man kunne tilbydes som medlem af en offentlige bestyrelse, vil af den enkelte kunne bruges i alle livets forhold og kunne ses som en del af belønningen ved at bidrage til offentligt bestyrelsesarbejde. ::::::

Virksomhedsudvikling

Strategisk potentiale, retning og ambition - få overblik over din virksomhed

Pluss

Pluss skaber overblik og udvikling i forsyningsvirksomheder gennem inddragende udviklingsprocesser, strategi og analyser inden for:

- Strategiske samarbejder og fusioner
- Strategi, ledelse og organisation
- Bestyrelsesuddannelse og -evaluering
- Kultur- og værdiprocesser

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

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

TILMELDING ÅBEN: ÅRETS OFFENTLIGE BESTYRELSESKONFERENCE

BALANCEN MELLEM TILLID OG TILSYN I BESTYRELSENS SAMSPIL MED LEDELSEN

Årets offentlige bestyrelseskonference

Industriens Hus

H. C. Andersens Boulevard 18 · København

Den 7. november, kl. 9.00 – 16.00

Erhvervsskandaler og svig med offentlige midler har fået politikere og eksperter til at efterspørge, at bestyrelserne fremadrettet skal undersøge flere forhold i egne rækker. Men hvordan gøres det uden at udfordre tilliden til ledelsen? Har grænsen for tillid og tilsyn rykket sig, og hvad betyder det i givet fald for bestyrelsers bidrag til offentlige institutioners og selskabers udvikling og værdiskabelse?

Dagens Dagsorden – Forum for Offentlige Bestyrelser | Pluss | EY Building a better working world | HORTEN

37

TIDSSKRIFT FOR OFFENTLIGE BESTYRELSER

UDGAVE . 37 . MAJ . 2019

Dagens Dagsorden

Følg de løbende nyheder om offentlige bestyrelser på **www.dagensdagsorden.dk**

Dagens Dagsorden udgives af:

Pluss Knowledge ApS - et selskab i Pluss-gruppen
H.H. Seedorffs Stræde 3-5, 8000 Århus C
CVR nr.: 33 39 40 39
ISSN 2245-1706
Tlf: 7026 5126
www.dagensdagsorden.dk
juj@pluss.dk

Redaktør
Jørgen Ulrik Jensen

Redaktionskomité
Uffe Black Jensen, EY
Line Markert, Horten
Jørgen Ulrik Jensen, Pluss

Layout
Mie Niklassen

Ønsker du at modtage tidsskriftet Dagens Dagsorden og løbende nyheder om offentligt bestyrelsesarbejde, kan du tilmelde dig på vores hjemmeside www.dagensdagsorden.dk. Det er gratis at modtage såvel tidsskrift som løbende nyheder, ligesom alt materiale på hjemmesiden er frit tilgængeligt.

Kopiering og videresendelse er tilladt