

# Bestyrelsens organiske processer

Bestyrelsesarbejdets sociale og innovative aspekter

Jens Nielsen

# Bestyrelsen



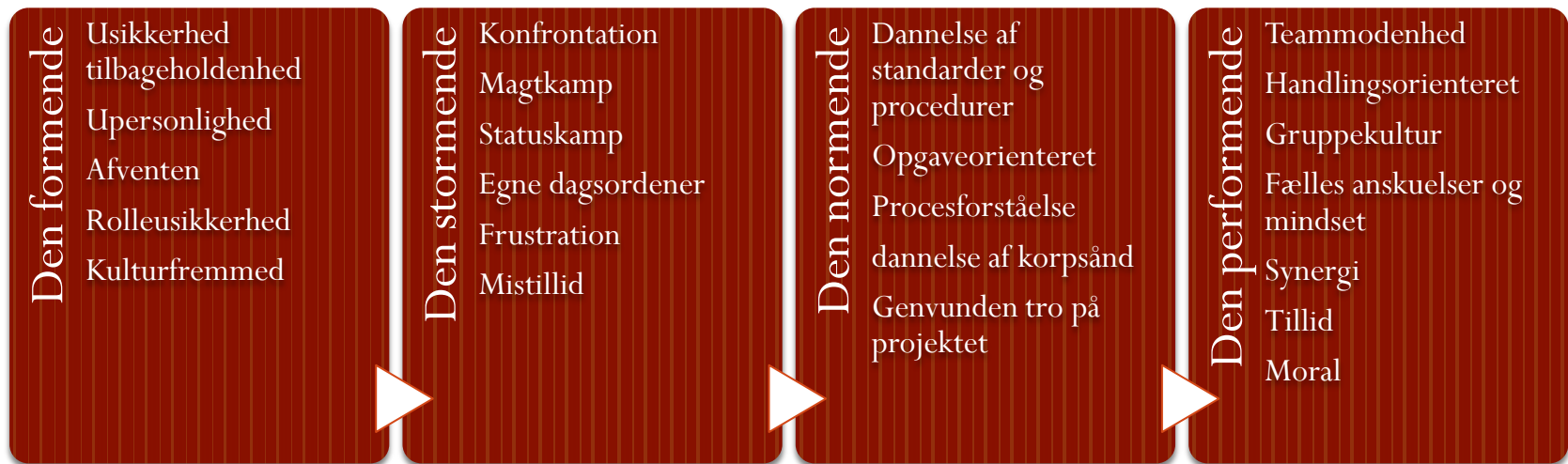
De organiske aspekter i arbejdet skal sætte bestyrelsen i stand til godt og innovativt bestyrelsesarbejde

# Bestyrelser struktureres som 1. kvadrant, men hører til I 4. kvadrant

	Stabile omgivelser	Ustabile omgivelser
Stabile produkter	1. Bestyrelsen sammensættes homogent af governance kompetencer fra relevante markeder og vidensområder. Klassisk bestyrelsesarbejde med maksimal sikkerhed	3. Bestyrelsen sammensættes af kompetencer fra governance og innovation i en frugtbar spænding I en fleksibel arbejdsform med adhoc undergrupper.
Kreative foranderlige produkter	2. Bestyrelsen sammensættes af governance kompetencer, der enten er mere generelle, eller som med en større bestyrelse dækker det bredere markeds- og vidensområde. Klassisk bestyrelsesarbejde med et element af kalkuleret risiko.	4. Bestyrelsen sammensættes heterogent af kompetencer fra governance og innovation dækkende et bredere markeds- og vidensområde. Bestyrelsen skifter mellem en overordnet ledende funktion i møder og ad hoc partnerskab med lederen i arbejdsgrupper. Vanskeligt styrbart. Stor risiko.

# De fire teamfaser

Den formende, den stormende, den normende og den performende

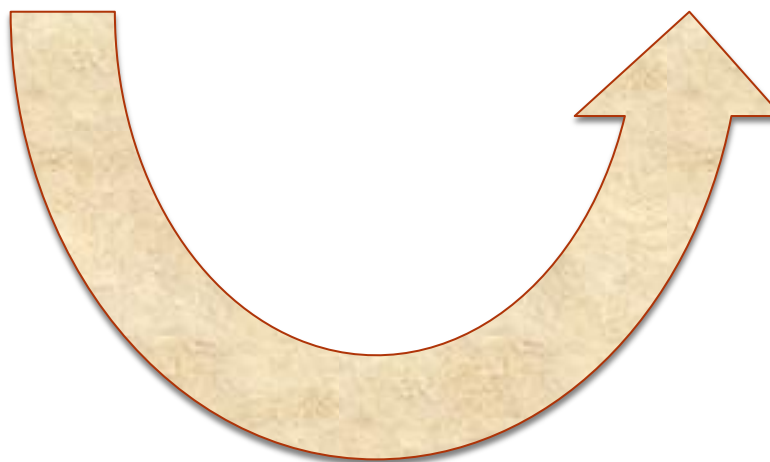


Ifølge Tuckman 1965

De fem første bestyrelsestyper når sjældent frem til den performende fase i teamudviklingen.

<i>Bestyrelses- type</i>	<i>Valg af direktør</i>	<i>Valg af bestyrelses- medlemmer</i>	<i>Kode, ledeforskel</i>	<i>Mødeform</i>	<i>Beslut- ninger</i>
<b><i>Den beundrende</i></b>	Karismatisk kunstner- personlighed	Vælges af lederen	Geniet/de andre	Historiefor- tælling	Virak
<b><i>Bruger- bestyrelsen</i></b>	Ven af brugerne	Brugervalg	Brugerfordele/ ikke bruger- fordele	Rundkreds	Non decisions
<b><i>Parlamentet</i></b>	Politisk	Politisk forholdstal	Magt/ikke magt	Blokpolitik	Afstem- ning
<b><i>Klanen</i></b>	Fagperson fra den dominerende profession	Valg af peers og fagorgani- sationer	Professions- værdier/ikke- professionsvær- dier	Kollektivet	Tyste
<b><i>Klasse- kampen</i></b>	Svag	Vælges af organisationer	Gode arbejdsfor- hold/dårlige arbejdsforhold	Frontkrig	Retoriske
<b><i>Den strategiske</i></b>	Feltmarskal	Profilsøgning	langsigtet vækst, komplekse mål	Fælles under- søgelse Teamarbejde	Konsen- sus

# Otto Scharmers Teori U



Hængeskøjen eller det dybe U?

Mange institutioner får ikke taget fat om de grundlæggende antagelser, når de tænker fremtid for organisationen



# Theory U

Niveau 1

**Downloading**  
fortidens mønstre

**Performing**  
ved at handle ud fra helheden

I processen med at sige farvel til institutionen, som vi kender den, og begive sig ud i ukendt lands eksperimenter bremses vi af tre stemmer, den dømmende stemme, kynismens stemme og frygtens stemme. Magter bestyrelsen at passere de tre tærskler og forbinde sig med kreativitetens kilde i det dybe U?

**Suspendere**

**Integrere**

Åbent sind

**Se**  
med nye øjne  
Den dømmende stemme

**Skabe prototyper**  
det nye ved at forbinde hoved, hjerte og hånd

**Omdirigere**

**Lade det udspille sig**

Åbent hjerte

**Sanse**  
fra feltet  
Kynismens stemme

**Udkrystalisere**  
vision og intention

**Give slip**

**Tage imod**

Åben vilje

Frygtens stemme

**Presencing**  
forbinde til kilden

Niveau 4

Hvem er mit selv?  
Hvad er min opgave?

Bestyrelsens strategiske fodaftryk

# Konklusioner

- Bestyrelser kan og skal påtage sig governanceansvar for udvikling og innovation.
- Bestyrelsen påtager sig ansvar for både den økonomiske og den etos-bårne bundlinje
- Kompetenceprofilerne for bestyrelserne ved rekruttering skal lægge vægt på
  - Samarbejdsevner
  - Målrettethed
  - Governance kompetencer
  - Innovationsformåen og –erfaring
  - Vilje til dybtgående teamprocesser og tværfaglighed
- Større arbejdsomængde i flere og mere dybtgående møder, hvis bestyrelsen skal skabe værdi.



- Vekslede governanceprincipper, i aftaler mellem leder og bestyrelse
  - Deltagelse i ad hoc arbejdsgrupper på tværs af linjeniveauerne
- Anvendelse af relevante og skiftende intelligente mødeformer.
- Adhocfunktioner i tillæg til normale bestyrelsesmøder
- Større vægt på læring og vidensdeling i bestyrelsen
- Det organiske perspektiv skal supplere det formelle perspektiv
- Politiske repræsentanter udpeges efter profil og kompetencer
- Principperne for God ledelse af selvejende kulturinstitutioner respekteres og rekapituleres jævnligt