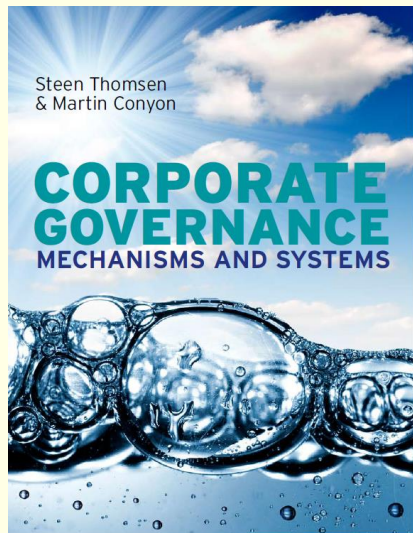


Bestyrelsens Samarbejde og Værdiskabelse

Steen Thomsen

Center for Corporate Governance, CBS

st.int@cbs.dk



CBS Bestyrelsesuddannelserne

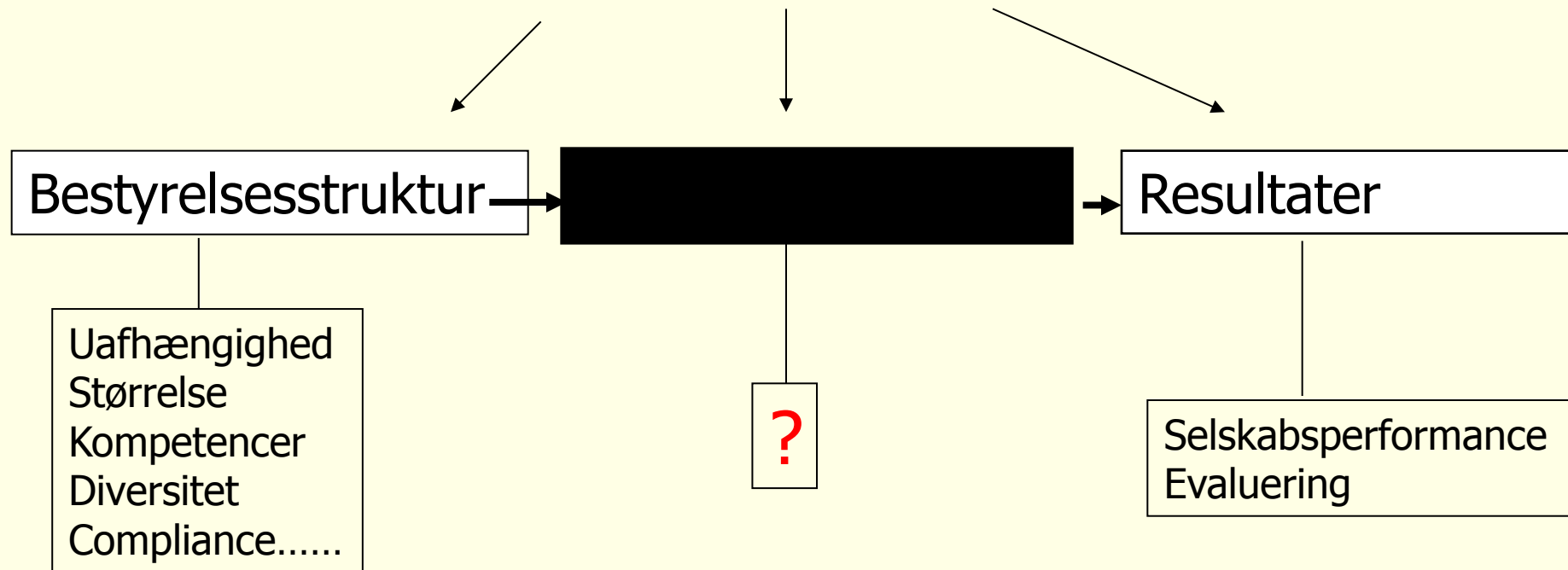
KROMANN
REUMERT



CBS
EXECUTIVE

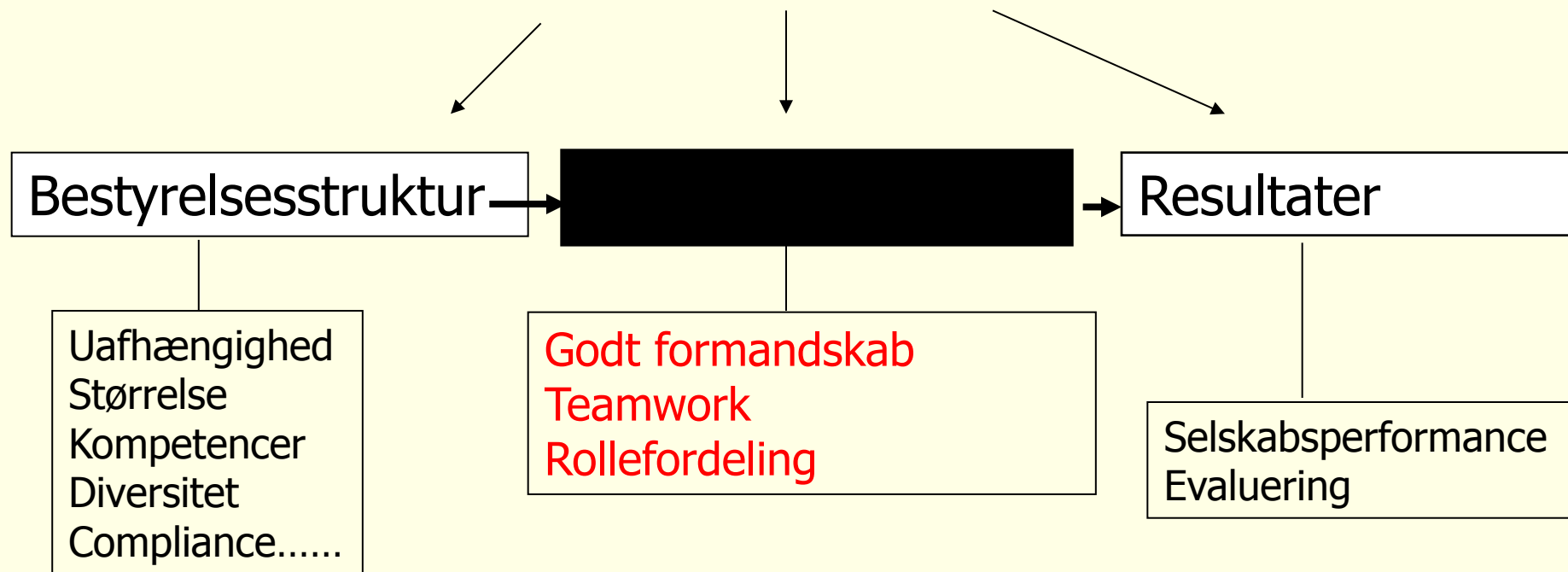
Bestyrelsesarbejde

Virksomhedens vilkår



Bestyrelsesarbejde

Virksomhedens vilkår



Teori

- Den rationelle model

Bestyrelsen overvejer situationen og træffer den beslutning, som menes at gavne selskabets interesser bedst muligt ("Værdiskabelse")

- Bias

Uvidenhed

Framing

Gruppepsykologi

Personlige interesser

Konventioner

...



Økonomi

Psykologi

Bias i Bestyrelsen

- Opkøb der ikke skaber værdi
(overconfidence)
- Mislykket succession
(fundamental attribution error)
- Forkert strategi – confirmation bias
- Dårlig risikostyring – probability neglect
- Mangelfuld information - groupthink
- Selskabet der faldt i søvn
(status quo bias)
-



pg0126 www.fotosearch.com

Hvordan håndteres bias?

Eksempel: Uafhængighed

- Bestyrelsen reducerer bias hvis medlemmerne agerer uafhængigt af hinanden ("flere øjne ser bedre end et")
- Men ikke hvis de lader sig påvirke
- Diskussion fører til større selvsikkerhed, men normalt ikke til bedre beslutninger

Uafhængighed

3.2.1. DET ANBEFALES, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige, således at bestyrelsen kan handle uafhængigt af særinteresser.

For at være uafhængig må den pågældende ikke:

- være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab,
- indenfor de seneste 5 år have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen, et datterselskab eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af bestyrelsen,
- repræsentere en kontrollerende aktionærs interesser,
- inden for det seneste år have haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab,
- være eller inden for de seneste 3 år have været ansat eller partner hos ekstern revisor,
- være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet,
- have været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år, eller
- være i nær familie med personer, som ikke betragtes som uafhængige.

 **KOMMENTAR:** Bestyrelsen beslutter hvilke medlemmer, der betragtes som uafhængige. Bestyrelsen bør ved anvendelse af uafhængighedskriterierne lægge vægt på det reelle snarere end det formelle.

Ved uafhængighed forstås, at den pågældende ikke har nære bånd til eller repræsenterer direktionen, formanden for bestyrelsen, kontrollerende aktionærer eller selskabet.

Reel (uformel) uafhængighed

Et reelt uafhængig bestyrelsesmedlem

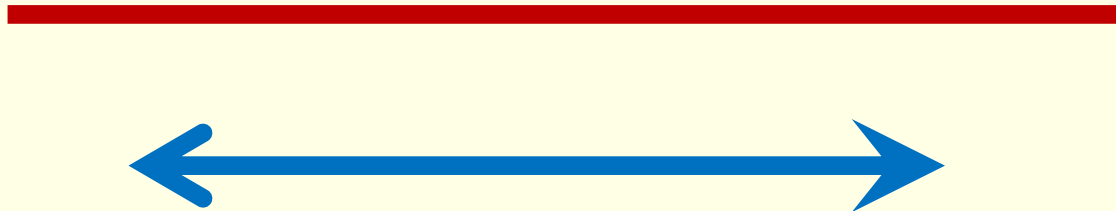
- Er ikke økonomisk afhængigt af sit honorar
- Kan forholde sig frit til ledelsens informationer
- Danner sin egen mening
- Har integriteten til at sige nej
(ingen bindende bånd)
- Er tilstrækkelig engageret i virksomheden
(til at tage kampen om nødvendigt)
- NB. Disse kriterier er kun løst koblet til formel uafhængighed.

Integriteten til at sige nej

- Til resultaterne
 - Til strategien
 - Til fusionerne
 - Tid ledelsens handlinger
 - Og ultimativt til direktionen
-
- NB. Bestyrelser vedtager 95% af alle forslag
 - NB. Bias kan få bestyrelsen til at se bort fra selv indlysende sandheder

Hvilken linje er længst?

(Asch 1951)



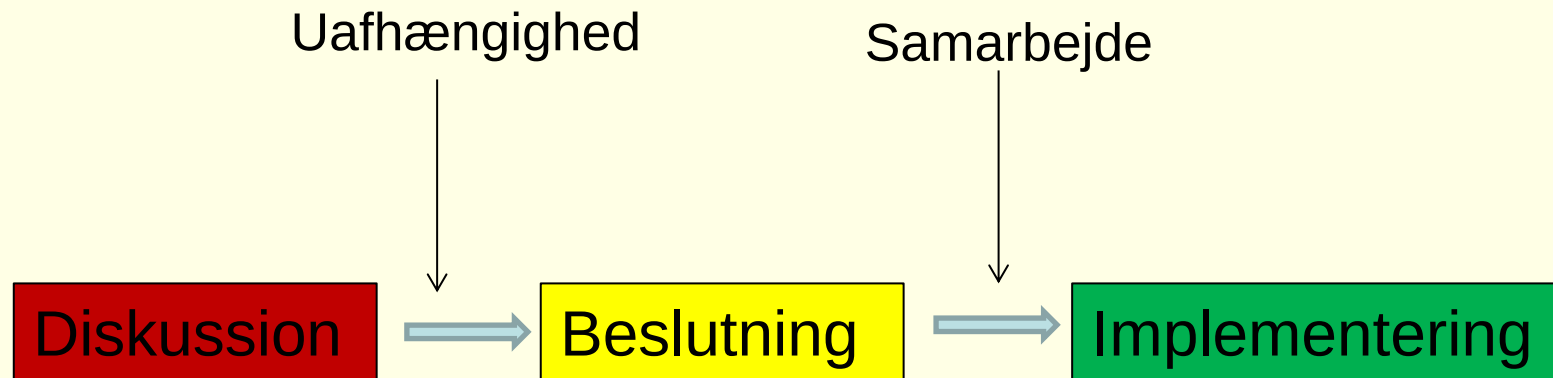
Kun 24% retter ikke ind efter
En forkert konsensus i gruppen

Proces

- Hvert bestyrelsesmedlem gør på forhånd sin mening klart om alle punkt på dagsordenen og skriver sin mening ned



Men.... der skal jo også træffes beslutninger...og ageres



Samarbejde: Team ledelse...

	Performance effekt
Samhørighed (fodslag)	+
Familiaritet	+
Høje standarder (forventninger)	+
Delt lederskab (tage ansvar)	+
Coaching (læring)	+
Vision (mål, fælles forståelse)	+
Motivation (penge, status, formål, identifikation..)	+
Struktur (organisering, arbejdsdeling)	+
Empati (people centric leadership)	-
Dominans	-

Konklusion

- Den gode bestyrelse finder en balance mellem uafhængighed og samarbejde
- Uafhængighed reducerer bias
- Teamledelse fremmer samarbejde
- Reelt eller virtuelt ejerskab kan fremme begge dele

