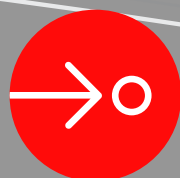


HVAD KAN VI LÆRE AF BESTYRELSESEVALUERINGER?

TIDSSKRIFT FOR
OFFENTLIGE
BESTYRELSER NR. 38



DAGENS
DAGSORDEN

INDHOLDSFORTEGNELSE

OFFENTLIGE BESTYRELSER ER UNDER DOBBELT PRES

Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership..... 3

DØMMEKRAFT OG MOD I BESTYRELSER

Af Leon Lerborg, CBS..... 4

BESTYRELSESEVALUERINGER I ET LÆRINGSPERSPEKTIV

Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership..... 9

SE DET IKKE SOM EN PLIGTØVELSE, MEN FORVENT, AT DET KAN BRUGES TIL NOGET

Af Pernille Van Kleef, Pluss Leadership..... 13

OFFENTLIGE ORGANISATIONERS BESTYRELSER - EN OVERSET, VIGTIG LEDELSESAKTØR?

Af Lotte Bøgh Andersen m.fl., Center for Offentlig Ledelse..... 16

OFFENTLIGE BESTYRELSE ER UNDER DOBBELT PRES

Skrevet af: Jørgen Ulrik Jensen, partner og bestyrelsesformand i Pluss Leadership



Corona-krisen har udfordret offentlige bestyrelser på linje med alle andre bestyrelser. Mange kulturinstitutioner har været, og er stadig, decideret eksistenstruet og lever kun på hjælpepakkers, andre tilskudsrydes og sponsoreres nåde. Uddannelsesinstitutionerne har radikalt skullet omlægge deres rutiner og undervisningsmetoder. Infrastruktur- og forsyningsvirksomhederne er i mindre grad blevet påvirket på deres kerneområder, men har skullet forholde sig til, hvad der ligger i at være en kritisk infrastrukturvirksomhed.

Den perfekte stresstest

Man kan således sige, at corona-krisen også for offentlige virksomheder og institutioner har været den perfekte stresstest. Indtil videre vil jeg tillade mig at konkludere, at de i meget stort omfang har bestået testen. Jeg er især imponeret over, hvordan vores uddannelsesinstitutioner fra den ene dag til den næste formåede at holde undervisningen i drift med digitale redskaber. Vi har ikke mærket nogen forandringer i vores forsyninger og fysiske infrastrukturer. Kulturtilbuddene har vi savnet, men det kan institutionerne ikke lastes for. Vi kan kun håbe, at det politiske Danmark har fået øjnene op for kulturens betydning i samfundet, og at det smitter af på de ressourcer, området tildeles fremover. Kulturinstitutionernes professionelle håndtering af nedlukningen, samt beredskabet til at komme i gang igen, i forhold til de skiftende politiske meldinger, siger en del om den professionalisering, der over det seneste årti er sket i ledelsen af disse institutioner.

Når det er gået så forholdsvis godt indtil videre, skyldes det ikke mindst ledere og medarbejdere i de offentlige virksomheder og institutioner. Godt støttet af de vejledninger, der er kommet fra det centraladministrative hold – de ellers udskældte DJØF'ere. Bestyrelsens rolle i en sådan helt ekstraordinær situation er mere indirekte. Der er tale om et problem, der her og nu "skal fikses", og i den forbindelse skal arbejdsdelingen mellem bestyrelse og ledelse ikke sættes ud af kraft. [Der har i høj grad været tale om en brændende platform, men bestyrelsen står ikke ved "branden"](#). Det gør ledelsen. Bestyrelsen skal i en sådan situation bakke ledelsen op. Man skal udfordre, inspirere og komme med indspil, og ellers forsøge at bevare roen. Derudover kan bestyrelsen, og især formanden, have en rolle i forhold til eksterne interessenter, og så skal formanden i sådan en fase være tæt på den daglige leder. Alle har i en så usædvanlig situation brug for en chef at føre en dialog med i et fortroligt rum.

Og hvad så nu?

Nu har den første chokbølge så småt lagt sig. En fase, der – selvom den var udfordrende – også gav en masse energi og sammenhængskraft i organisationer og samfund, samt idéer til andre måder

at arbejde og samarbejde på. Nu kan trætheden melde sig sammen med en anden form for bekymring og en usikkerhed om fremtiden. Hvor løsningerne i den første fase ofte nærmest gav sig selv, skal der nu lægges planer for en fremtid, der vil være noget helt andet end den, man så ind i for bare fire måneder siden.

I denne fase skal bestyrelserne for alvor træde i karakter med dømmekraft og mod – to begreber, som Leon Lerborg udfolder i sin artikel. Både i forhold til at bevare roen og holde gejsten oppe, samt sikre, at institutioner og selskaber får revurderet deres situation og strategier. Hvad har vi lært af corona-krisen, hvordan bestod vi testen, hvad lykkedes vi ikke godt nok med, hvordan kan vi udvikle beredskabet til at imødegå en tilsvarende krise, hvilke ændrede rutiner og processer skal vi fastholde, etc.? Det er blot nogle af de spørgsmål, som bestyrelserne skal sørge for, at der bliver taget stilling til i disse måneder.

Tid til at kigge indad

Tiden er også til at bestyrelser forholder sig kritisk til sig selv og deres evne til at agere i situationen, samt forudsætningerne for at være den bedste bestyrelse i den nye virkelighed. Det er en perfekt tid til at gennemføre bestyrelsesevalueringer i offentlige virksomheder og institutioner. Der er godt et år til, at den store udskiftning igen sker i mange bestyrelser i forlængelse af kommunal- og regionsvalgene, og skal der ske strukturelle ændringer omkring en bestyrelse, er det nu, sagen skal tages op. Derfor stiller vi skarpt på bestyrelsesevalueringer i dette nummer af Dagens Dagsorden.

Armslængde eller fodlænke?

Udover corona-krisen er offentlige bestyrelser også udfordret eller presset på en anden front. Regeringen taler i sit forståelsespapir om en ændret måde at drive den offentlige sektor på, og statsministeren har talt om større nærhed i forvaltningen af den offentlige velfærd. Det kunne umiddelbart tale for et større strategisk ledelsesrum for offentlige bestyrelser. Det har vi ikke set udmøntet – endnu. Man kan have forskellige holdninger til, hvad der er den bedste styringsmodel til at sikre sammenhængen mellem de politiske beslutninger i Folketinget og kommunalbestyrelserne og den virkelighed, der møder borgere og virksomheder i praksis. Men debatten er vigtig. Vi har valgt at sætte fokus på ovenstående på Årets Offentlige Bestyrelseskonference, som i år – her er vi så tilbage til corona-krisen – har valgt at konvertere til tre regionale konferencer i henholdsvis Aarhus, Odense og København under titlen "Armslængde eller fodlænke". Naturligvis med reference de governancemæssige rammer for at kunne lede i paradokser mellem institutionens og fællesskabets interesser.

DØMMEKRAFT OG MOD I BESTYRELSE

Skrevet af: Leon Lerborg, forsker, forfatter, foredragsholder og konsulent



INDLEDNING

Sammendrag: Bestyrelser har til formål at sikre et klart, fremadrettet overblik over en organisations virke. Herunder dens omverden og forandringer heri. Det forudsætter, at bestyrelsesmedlemmerne besidder to centrale egenskaber: God dømmekraft og mod. Spørgsmålet er, hvorfor det er tilfældet, og hvad man kan forstå ved dømmekraft og mod i en bestyrelse?

Den gode bestyrelse er stedet, hvor man er med til at skabe et fremadrettet overblik for den organisation, man er bestyrelse for. Det indebærer en klar forståelse af organisationens situation, dens omverden og interessenter, samt en klar opfattelse af, hvor den skal bevæge sig hen. Den gode bestyrelse skal også have et blik for, hvad der kan ske i fremtiden samt for, hvad der er de væsentligste opmærksomhedspunkter og indsatsområder. Den skal med andre ord være en aktiv strategisk medspiller for organisationen; stedet, hvor tingene ses samlet, lidt udefra og også ovenfra; stedet, hvor den røde tråd spindes, og hvor der stilles de centrale kritiske spørgsmål.

Det er der ikke noget nyt i. Der er heller ikke noget nyt i, at ikke alle bestyrelser spiller denne strategiske rolle lige godt. Måske fordi den navnlig fungerer som et passivt gummistempel, et reaktivt tilsyn

eller kontrolinstans, en samling af specialister, som en legitimerende samling af honoratiores, en retrætepost for udtjente ledere, et saftigt ben for politikere eller et forum for interessenters magtkampe.

For at en bestyrelse kan fungere, som den skal, strategisk, og for at den kan holde diverse dysfunktionelle fænomener fra døren, skal man især sikre sig, at bestyrelsesmedlemmerne besidder to egenskaber: God dømmekraft og mod. Disse egenskaber behandles i denne artikel.

Centrale dyder

Indledningsvist kan man sige følgende om dømmekraft og mod: For det første er det begreber, der har været helt centrale i europæisk kultur siden antikken., dvs. i mere end 2000 år. For det andet har de fra starten været karakteriseret som centrale dyder. Og med dette lidt gammeldags ord menes der grundlæggende, at det er egenskaber, der karakteriserer det "gode", det ideelle eller fuldkomne menneske og samfund.

I antikken bildte man sig ikke ind, at mennesker "bare lige" kunne blive fuldkomne, og muligvis er det slet ikke let at beskrive, hvad det vil sige at være fuldkommen.

Men der er dog tale om nogle omtrentlige idealer eller ledetråde for ens liv. Dyder er desuden ikke det samme som kompe-

tencer. Dyder kan ikke sættes på formler, beskrives endeligt eller udtømmende; og slet ikke noget man kan opnå ved at følge syv trin, studere en figur med fire bobler og pile imellem. Det er måder at være menneske på, som skal være til kontinuerlig og evig overvejelse og opøvelse. Noget, man som menneske skal bakse med gennem hele livet – lidt ligesom Sisyfos og hans forsøg på at rulle sten op på bjergets top. Når man tager fat i to dyder, så anlægger man også et klassisk, anti-teknokratisk perspektiv på bestyrelsesarbejdet og følgende også, hvad man skal tage højde for, når man vil foretage evalueringer af bestyrelser og deres arbejde.

Lad det endelig være sagt, at når både dømmekraft og mod er fænomener, der er diskuteret i mere end et par årtusinder, så er litteraturen om dem kolossal og meningerne mangfoldige. Jeg er ved at skrive en bog om hver af dem, og det, jeg trækker frem nedenfor er kun meget begrænsede udpluk af begrebernes historie. Jeg tager til gengæld fat i noget, som jeg mener, har lidt kant og tilføjer noget nyt til dagens diskussioner om ledelse og bestyrelsesarbejde.

>>> FORTSÆTTER PÅ NÆSTE SIDE

>> ARTIKEL FORTSAT

DØMMEKRAFT

De fleste af os kan sikkert genkalde os personer, der har det, man kalder "et godt judgement" [sjssemang]. Når disse personer tager ordet, så er det "to the point", velovervejet, velafbalanceret, præcist, med de nødvendige præciseringer, uden overflødigheder, konsistent og med et logisk, naturligt flow. Den slags personer har en naturlig autoritet. Man lytter til dem. Omvendt er der dem, som muligvis er morsomme, provokerende, har en god pointe m.v., men som ikke synes at sammenfatte tingene på en god måde, som taler ud fra sine følelser eller interesser, som misser væsentlige aspekter osv. Dem lytter man mindre til. Og der er dem, man bare venter på, er færdige med at sige noget. Dem med det gode "sjssemang", det er dem med den gode dømmekraft – som ifølge ordbogen er evnen til at foretage sikre og sande vurderinger.

Den praktiske og teoretiske visdom

I antikkens Grækenland var den gode dømmekraft dækket af den form for visdom, som blev kaldt fronesis. Hos Platon var fronesis en forudsætning for at være borger, dvs. medbestemmende i den græske bystat. Og ligesom hos Aristoteles var fronesis en forstandsdyd, dvs. en optimal måde at tænke på. Aristoteles opererede med fem intellektuelle dyder, hvoraf de to – måske tre – tydeligvis har noget at gøre

med at tænke i helheder, dvs. integrerende,

sammenfattende, strategisk.

Fronesis er den ene, nemlig den praktiske visdom. I modsætning til den teoretiske visdom (sofia) er den ikke rettet mod universelle sandheder; generaliseringer, principper, og den er heller ikke ligesom de enkelte, "atomiserede" videnskaber en stræben efter isolerede lovmæssigheder. Den er derimod rettet mod det praktiske – praxis, og dermed mod det konkrete. Men den er ikke rettet mod det konkrete og praktiske i form af knowhow, værktøjer, teknologier osv., dvs. det, som grækerne kaldte techné. Fronesis er rettet mod den konkrete totalitet: Helhedsbilledet. Ikke i form af konkrete interventioner og værktøjer, men i form af en vurdering af den konkrete helhed. At forstå hele denne unikke, komplekse, foreliggende virkelighed i alle sine relevante aspekter, sammenhænge m.v., déri består den praktiske visdom – eller: Den gode dømmekraft.

Det kan ikke sættes på formel

Hvornår er det, at vi har brug for dømmekraft? Det er i de tilfælde, hvor vi ikke har eksakt viden, dvs. en viden, der præcist angiver, hvornår der sker noget bestemt, forudsat at der er sket noget bestemt, eller at vi har gjort noget bestemt. Og hvornår er det? Svaret er, at det faktisk altid er tilfældet! Vi har ganske vist naturvidenskabelig viden, der fortæller præcist, hvornår noget sker; men det gælder kun i lukkede syste-

met, dvs. under bestemte eksperimentelle omstændigheder. Tænk fx på meteorologien. Vi mangler aldeles ikke viden om naturlove, der indgår i vejrets forandringer; men når de spiller sammen i virkeligheden, så står vi tilbage med en viden, der er mere eller mindre unøjagtig og fejlbarlig. Og det bliver naturligvis kun meget værre, hvis vi ikke taler om natur, men om samfundsmæssige forhold. Her eksisterer der ikke eksakte lovmæssigheder, og i det hele taget har vi kun en meget begrænset viden om, hvad der sker og hvorfor. Dét er der så meget desto mere behov for dømmekraft. Dvs. personligt betingede evner til at vurdere, hvordan ting nogenlunde og med en vis sandsynlighed hænger sammen. Og dét er dét, som dømmekraften kan: Den kan danne sig kvalificerede meninger i komplicerede situationer på basis af et sammensurium af erfaringer, viden og tankens kraft. Den kan ikke sættes på formel, den kan ikke regnes ud, men den er der. Vi ved, at den hos nogen er god, hos andre mindre god, og andre igen elendig.

"Et slag med øjet"

Dømmekraft kan beskrives nærmere med det franske udtryk coup d'œil. Det vandt indpas i 1700-tallet og først inden for krigsstrategien. På fransk betyder det at opfatte noget samlet, i ét blik – altså med "et slag med øjet".

>>> FORTSÆTTER PÅ NÆSTE SIDE



Om Leon Lerborg

Magister i filosofi og statskundskab, har arbejdet med modernisering i Finansministeriet og som managementkonsulent i KPMG og Deloitte, direktør i Momentum – Nordsjællands Idéhus og med top- lederuddannelse på KIOL. Han har ved siden af undervist på samtlige af Danmarks lange videregående uddannelse og skrevet en lang række bøger, antologibidrag, artikler, kronikker m.v. om styring og ledelse. De sidste to år har han skrevet på en bog om mod for Gyldendal, som udkommer i 2021.

>> ARTIKEL FORTSAT

Inden for militærstrategi betegner det en generals evne til hurtigt at danne sig et overblik over situationen, landskabet, stillingen, styrkeforholdet og for, hvad der skal gøres. En af historiens betydeligste militærstrateger, von Clausewitz, anvender også udtrykket. I værket *Vom Kriege* tager han afsæt i noget, som krige og ikke mindst dagens organisationer har til fælles: Det uventede. For at håndtere det uventede hensigtsmæssigt skal en strategisk agent besidde to egenskaber. Det ene er en god forstand, som kan hjælpe en til at finde fej i det dunkle – eller med mere nutidige termer: Det komplekse, ambivalente, paradoksale m.v. Det næste er modet til at følge vejen, herunder at gøre det beslutsomt. Modet vender vi tilbage til.

Forstanden er også identisk med det, som von Clausewitz forstår ved at kunne opfatte tingene i et coup d'œil. Og dermed forstår han igen to ting: For det første skal agenten kunne registrere, hvordan virkeligheden ser ud. Han skal have et realistisk og nuanceret billede af virkeligheden. Og for det andet skal han formå at kunne sammenfatte det, han har registreret, i en meningsfuld helhed. Disse to aspekter svarer til det, som Immanuel Kant kaldte for anskuelse og begreber, og ved det han kaldte dømmekraft, nemlig begrebers anvendelse på virkeligheden. Vi er også

tilbage ved Aristoteles' fronesis: At begribe den konkrete totalitet.

Leders overfladiske viden

I forbifarten kan man notere sig, at det, vi normalt kalder erfaring og faglig viden, også er afgørende for, hvor god en persons dømmekraft er. Erfaring giver virkelighedsfornemmelse, og faglig viden giver evne til at analysere (skelne, sammenligne, se sammenhænge, kritisere m.v.). Her skal det blot understreges, at erfaring ikke blot omtrentligt svarer til antal år i en stilling eller branche. Nogle personer er årtier i samme position uden at opdage noget særligt, mens andre hurtigt registrerer en masse relevante ting. Ligeså er personers faglige viden meget varierende. Mange ledere værner sig desværre til at have en overfladisk viden og kun tilegne sig den lingo og de buzzwords, som tidsånden tilbyder. Det kommer der ikke meget analyse ud af. Kun beroligende snak. Og det gør ikke megen gavn i en bestyrelse.

Når der er forskel på intelligens

Der er forskel på menneskers forstand. Der er forskel på, hvor gode de er til at sammenfatte observationer; hvor gode de er til at anvende begreber; hvor gode de er til at identificere sagens rette sammenhæng og væsentlige indsatsområder osv. Denne evne er gennem tiden karakteriseret på lidt forskellige måder. Aristoteles brugte

ordet "nous", som kan oversættes som "tænkeevnen"; man kan også tale om intelligens. Men lad mig her nævne den canadiske organisationsteoretiker Elliott Jaques' begreb kompleksitetshåndterings-evne. Komplexitet kan defineres ud fra følgende parametre: Komplexiteten stiger jo flere elementer, der indgår; desto mere de er forbundne med hinanden; jo mere elementerne er heterogene; desto hastigere de forandrer sig; jo mere elementerne er abstrakte frem for håndgribelige, og jo længere tidshorizonten er, som man interesserer sig for.

Jaques mener, at mennesker kan inddeles efter, hvor komplekse opgaver de kan håndtere, og at alle menneskers kompleksitetshåndteringssevne stiger (om end i forskellige grad) gennem livet. Denne kognitiv-psykologiske kendsgerning bør ifølge Jaques danne basis for, hvordan organisationers hierarkier bør designes, nemlig således, at positionerne op igenem organisationen håndterer stadig mere komplekse fænomener. Hvis man følger disse principper, vil ledere hele tiden kunne understøtte de lavere niveauer hensigtsmæssigt, og alle vil kunne få relevant støtte fra sin overordnede. Hvorfor? Fordi ens overordnede altid har en større kognitiv kapacitet end en selv og derfor bedre kan

>>> Fortsætter på næste side :>>>



horten.dk

EKSPERTER I OFFENTLIGE BESTYRELSE

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

>> ARTIKEL FORTSAT

overskue de forskellige problemstillinger.

Og pointen er klar: Bestyrelsesmedlemmer, der ikke har en bedre dømmekraft end den direktion, den skal understøtte, har svært ved at bidrage med noget substantielt. Enten vil vedkommende være en primus inter pares, eller direkte sænke niveauet.

MOD

Litteraturen om mod er kolossal, og der er også peget på mange forskellige former for mod. Efter min opfattelse kan man operere med to hovedveje inden for mod. Den ene kan vi kalde fare-modet. Her er krigeren den klassiske figur, som udsætter sig for en fysisk fare for at bekæmpe en fjende. Han kæmper (uanset om han oplever det sådan eller ej) i en højere sags tjeneste (bystatens, nationens, kongens, ærens, revolutionens osv.). Nogle gange løber krigeren ikke blot en risiko, men går den sikre død i møde. Modstykket er her fejheden. At man flygter fra kampen og ikke gør sin pligt.

Den anden hovedretning dækkes af ordet livsmod. Man er udholdende, lader sig ikke slå ud, fortsætter trods forhindringer. Her har man vilje til at blive ved. Man giver aldrig op. Her er modstykket modløsheden. Passiviteten. Man opgiver ævred. Slår sig på flasken, fjernsynet, hykleriet, eftersnakkeriet, ja på alle de nemme løsninger.

Modets balancen

I bestyrelser bør man naturligvis holde både sig selv og organisationen på modets smalle sti: Man skal hele tiden gøre sit bedste, anstrenge sig, være "inde i kampen", gøre sig umage – dvs. bidrage med al sin kraft, alt sit livsmod. Og man skal også løbe de nødvendige risici for at sikre fremdrift og fornyelse. Og her gælder det om at finde modets balance mellem dumdristig-

hed og fejhed. Det kræver god dømmekraft at finde ud af, hvor dette punkt er, men også mod. Nogle gange er det fristende at være overmodig, andre gange blot at lade som om, at man er modig.

Modet til sandheden

Lad mig fremdrage en form for mod, som meget sjældent trækkes frem i litteraturen, men som efter min bedste overbevisning ofte er den form for mod, der er mest behov for i vor tids organisationer. Lad os give den overskriften: "Modet til sandheden". Jeg har ved flere lejligheder taget afsæt i et citat af Erling Tiedemann, som lyder: "Forudsætningen for, at vi kan ændre på tingenes tilstand, er, at vi kan tale sammen i dette land. Og det kan vi ikke! Offentlige ledere må i stigende grad sige pligtsludder og samtidig fortie de forbudte sandheder."

Vi snakker ikke om de virkelig problemer

Jeg har – i forbindelse med en bog, jeg er ved at skrive om emnet – interviewet en lang række topledere (anonymt!), og de alle enige om, at de meget ofte siger noget, de ikke mener, men blot siger det på grund af deres lederrolle, forventninger, karrierehensyn osv. Det er altså pligtsludder at sige noget, man ikke mener. Omvendt, det

man mener om væsentlige emner, fortier man, fordi det er for betændt at tale om. De er tabuerne. Jeg formoder, at det er indlysende for læseren som for Tiedemann og jeg selv, at det er stærkt skadelige mekanismer. Vi spilder tiden ved at snakke om det, der ikke er de virkelige problemer, mens vi omhyggeligt undgår at tale om det, det er de virkelige problemer. En velfungerende, modig bestyrelse lader naturligvis ikke noget sådant ske.

Tiedemann tager fat i situationer, hvor vi godt ved, hvornår vi sludrer og hvornår vi fortier. Kant graver et spadestyk dybere, når han i en lille artikel "Hvad er oplysning" tager fat i Horats diktum: Sapere aude. Det betyder "Vov at vide". Dvs.: man skal have mod til at erkende! Og det er dermed en afgørende forudsætning for at have en god dømmekraft. Modet til at erkende er oplysningstidens grundlæggende princip ifølge Kant. Forudsætningen for dette er, at man skal have modet til at tænke selv! Selbst denken! Man kan ikke gøre for det, hvis man mangler de intellektuelle evner til at tænke selv. Men ifølge Kant er det ikke dette, der er den udbredte forhindring.

>>> Fortsætter på næste side :.....



>> ARTIKEL FORTSAT

I stedet har de fleste mennesker via dovenskab og fejhed gjort sig afhængig (umyndig) af, at andre tænker for dem. De kan kun tænke, hvis de sætter sig under andres ledelse, skriver han. Derved spolerer man den afgørende forudsætning for at være et menneske – moralsk og selvberørende – nemlig autonomi og integritet. Og det er altså selvforskyldt. Man har evnen til at tænke selv, men gør det ikke. Og det er dette, der er intellektuelt kujoneri, modsætningen til oplysning – eller om man vil: Åndelig formørkelse.

Trapper skal vaskes oppefra

Det burde være indlysende, at fristelsen til ikke at tænke selv øges, jo mere man er flettet ind i sociale konstruktioner, som straffer en, hvis man vover at tænke selv. Man risikerer at blive udstødt, fyret, ikke at blive indbudt til den næste bestyrelsespost og andre skrækelige ting, hvis man ikke snakker tidsånden efter munden. Men tænkt, hvis alle i en organisation frygter at tænke selv, og alle har pantsat sin evne til selv at indse, hvad der er sandt og falskt, rigtigt og forkert? Det er som et skib uden navigationsudstyr, uden ror – en størrelse, der driver afsted med vind og vejr. Det er blevet populært at minde om, at trapper skal vaskes oppefra. Det gælder naturligvis også modet til at tænke selv. Hvis ikke bestyrelsen er båret af medlemmer, der formår og vover at tænke selv, så kan man ikke forvente, at resten af organisationen gør det.

AFSLUTNING

Forhåbentlig har læseren fået fært af, at klassiske dyder såsom dømmekraft og mod ikke alene gør en forskel, men udgør forudsætningerne for at bedrive god topledelse, herunder kvalificeret bestyrelsesarbejde. Disse dyder er vigtige i bestyrelsesarbejdet,

i direktionen, ja i hele organisationen – og naturligvis noget, som bestyrelsesevalueringer må inddrage i deres analyse af bestyrelserne. De er desværre gået tabt igennem mange årtiers ledelsestænkning. Her er ledelse reduceret til en faglighed, en kompetence, noget man (dvs. alle) kan lære på en skolebænk eller ved at læse en bog; ja sågar gennem en lille artikel med syv råd eller fem principper.

Og værre endnu: Klassiske dyder har spillet en dalende rolle igennem den vestlige kultur igennem hele 1900-tallet og op til nu. Det er der mange tænkere inden for både etik og mod, der peger på. Og det er ikke bare en mindre uhensigtsmæssighed. Det er en kulturel krise. Den er bare ikke så let at se og måle som fx hullet i ozonlaget, antallet af psykisk syge og skrantende økonomiske vækstrater. Og dog er det netop de klassiske dyder, vi skal have fat i, hvis vi skal vende udviklingen – i offentlige institutioner og private virksomheder, i de små hjem, civilsamfundet m.v. Se, dét vil – modsat megen anden bragesnak – være et paradigmeskift! Og bestyrelsesarbejde er en af de væsentlige steder, hvorfra dette kan ske.

Referencer

- Carl von Clausewitz, *Vom Kriege* [1963], ed. by Wolfgang Pickert and Wilhelm Ritter von Schramm, Rowolt Kla (Rowolt, 1832).
- Elliott Jaques, *Requisite Organization : The CEO's Guide to Creative Structure and Leadership* ([Arlington, Va.]: Cason Hall, 1989).
- Leon Lerborg, 'Modet til sandheden', in *Den modige leder*, ed. by Karsten Mellon (Frederikshavn: Dafolo, 2018); Leon Lerborg, 'Pligtsludder Og Forbudte Sandheder', *Lederliv*, 2018, 1–40 <<https://www.lederliv.dk/artikel/pligtsludder-og-forbudte-sandheder>>.
- Immanuel Kant, 'Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung?' [2004], *Utopie kreativ*, 1784.

BESTYRELSESEVALUERINGER I ET LÆRINGSPEKSTIV

Skrevet af: Jørgen Ulrik Jensen, partner og bestyrelsesformand i Pluss Leadership



Det er sæson for bestyrelsesevalueringer i offentligt ejede virksomheder og selvejende institutioner. De fleste offentlige bestyrelser har med deres nuværende sammensætning fungeret i godt to år. Med lidt over et år til kommunal- og regionsvalget, hvor en ny bestyrelsesperiode i mange tilfælde starter, er det et godt tidspunkt at tage en status. Bør der forbedres eller ændres på bestyrelsens struktur? Har man den rette sammensætning forud for næste udpegningsperiode? Vil man have svar på disse spørgsmål, er det ved at være tid til at sætte processen i gang.

Problemet med mange af de bestyrelsesevalueringer, vi ser gennemført i både private og offentlige virksomheder, er, at det nogle gange tangerer til en rituel regndans. I mange tilfælde fører det til et flueben i compliant-skemaet, som viser, i hvilket omfang man lever op til kodeks for godt bestyrelsesarbejde eller god selskabsledelse. Og alt for ofte er der tale om en selvevaluering i forhold til uklare succeskriterier, som bestyrelsesmedlemmer selv sætter ud fra deres individuelle forståelse af, hvad godt bestyrelsesarbejde er.

Denne artikel stiller skarpt på de krav, der bør stilles til en ekstern bestyrelseevaluering, hvis den skal være mere end en selvevaluering. Og hvorfor en bestyrelseevaluering skal have mere fokus på læring end "karakter"-givning af en bestyrelse.

STATUS

Systematisk bestyrelseevaluering er efterhånden blevet indarbejdet i mange institutioner og selskaber som normal praksis i forbindelse med professionelt bestyrelsesarbejde. På samme måde som vi evaluerer performance på alle andre niveauer i organisationer, er det også i stigende grad kutyme, at bestyrelsens performance og bidrag til værdiskabelsen evalueres. Adfærdsforskere og eksperter i organisatorisk læring er enige om, at feedback er, om ikke afgørende, så dog befordrende for menneskers og organisationers læring. Så lige meget hvor god en bestyrelse er, vil den kun blive bedre, hvis den fra tid til anden bliver bedømt på sine præstationer på en professionel måde.

En evaluering kan bidrage til at udvikle samarbejdet, sikre det rette fokus i bestyrelsesarbejdet, afdække eventuelle kompetencemangler, sikre fornyelsen i tide og for den enkelte kan det være et bidrag til egen personlig udvikling gennem feedback fra andre.

TEMAER FOR EVALUERINGEN:

- Samarbejdet i bestyrelsen
- Samarbejdet med ledelsen
- Samarbejdet med ejeren, tilskudsgiveren eller andre centrale interessenter
- Opgaveprioritering
- Bestyrelsesorganisering og -struktur
- Kompetencer
- Bestyrelsens funktionsvaretagelse
- Afvikling af bestyrelsesmøderne
- Bestyrelsens informationsgrundlag
- Bestyrelsens formelle dokumenter

Pluss Leadership har gennemført forskellige surveys, som viser, at små 70 pct. i [forsyningssektoren](#) i høj eller nogen grad løbende gennemfører bestyrelsesevalueringer, og at godt 50 pct. af [kulturbestyrelserne](#) på den ene eller anden måde evaluerer sin kompetencesammensætning. Vi savner aktuelt tilsvarende tal for uddannelsesbestyrelser, men indtrykket fra mange kontakter i sektoren er, at de større erhvervsskoler, samt de videregående uddannelses- og forskningsinstitutioner, i pænt omfang gennemfører evalueringer af deres bestyrelser. Gymnasiebestyrelserne forekommer lidt mere tilbageholdende hermed. Én ting er at svare bekræftende i en survey på, at man gennemfører evalueringer. Noget andet, hvordan de gennemføres og af hvem.

>>> FORTSÆTTER PÅ NÆSTE SIDE >>>>

>> ARTIKEL FORTSAT

FREMGANGSMÅDER

Der findes flere fremgangsmåder ved gennemførelse af bestyrelsesevalueringer. I nedenstående figur er de forskellige metoder sammenstillet. Enten kan man vælge at gennemføre evalueringen internt – og da typisk drevet af bestyrelsesformanden – eller man kan vælge at lade processen gennemføre af en ekstern facilitator eller moderator. Informationsindsamlingen kan i begge tilfælde ske gennem dialog, formularbaseret spørgeskema og interviews, samt i tilfældet med den eksterne konsulent eventuelt også gennem observationer. Disse muligheder kan kombineres på forskellige måder. Benyttes en ekstern konsulent, vil de fleste af de nævnte dataindsamlingsmetoder indgå i en struktureret proces.

	Intern evaluering Proces drevet af bestyrelsesformand	Ekstern evaluering Proces drevet af ekstern konsulent
Dialog Fælles struktureret dialog i bestyrelsen	Kan være fast emne i bestyrelsens årskalender	Mulighed for åben og neutral dialog om vanskelige emner
Formularbaseret spørgeskema Anonym udfyldelse af spørgeskema	Mulighed for at sammenligne fra år til år	Garanti for anonymitet og mulighed for at benchmarke med andre bestyrelsesevalueringer og best practice
Interview Individuelle samtaler med medlemmerne	Fungerer som en slags udviklingssamtale mellem formand og medlem	Fortroligt interview/dialog med væsentlige læringselementer – (selv)indsigt og refleksion
Observationer og desk research		Mødeobservation og granskning af bestyrelsesdokumenter

SELVFORSTÅElsen SKAL UDFORDRES

I mange offentlige bestyrelser ses efterhånden en rytme, hvor der gennemføres en årlig evaluering internt i bestyrelsen, hvor punktet dagsordensættes på et ordinært møde kombineret med, at man én gang i en bestyrelsesperiode mellem to kommunal- og regionsvalg gennemfører en større evaluering med bistand fra en ekstern konsulent. [Kodeks for god ledelse af kulturinstitutioner](#) anbefaler, at "bestyrelsen en gang årligt evaluerer sit eget og direktionens arbejde" og i [Kodeks for selskabsledelse af forsyningsselskaber](#) anbefales det, at "bestyrelsen mindst én gang hvert andet år gennemfører en ekstern evaluering"

Mange konsulenthuse har præfabrikerede spørgeskemaer og interviewguides, der blot kræver en moderat tilpasning til den enkelte institution eller virksomhed. Dette muliggør, at konsulentfirmaet, efterhånden som de får flere og flere evalueringer igennem deres spørgeapparat, kan begynde at trække nogle linjer på tværs og forstå den enkelte evaluering ud fra et gennemsnit eller en normalfordeling.

Man skal dog være opmærksom på, at en ekstern evaluering stadig er en selvevaluering, hvis ikke den eksterne konsulent er i stand til at udfordre besvarelsenerne af et spørgeskema, eller hvis vedkommende fungerer som relativt passiv mikrofonholder i forbindelse med interviews. Det enkelte medlem svarer naturligvis ud fra vedkommendes egen mere eller mindre reflekterede forståelse af, hvad der kræves af bestyrelsen, og hvad der skal forstås ved godt bestyrelsesarbejde. Det kan være godt nok. Men oftest er det i virkeligheden denne forståelse, der skal udfordres, og det fordrer en konsulent med en vis erfaring og som ikke mindst er teoretisk godt funderet inden for governance og bestyrelsesarbejde.

Der vil altid være konkurrerende opfattelser af, hvad der skal forstås ved godt bestyrelsesarbejde. Sådan er det, når man har med socialvidenskab og mellem menneskelige forhold at gøre. Men feltet synes alligevel i dag i for stort omfang at være domineret af "synsninger" og i praksis trække for lidt på evidensbaseret viden om, hvad der virker bedst i en given sammenhæng. Det er i høj grad konsulentens ansvar at bringe denne viden ind i evalueringen og udfordre bestyrelsens selvforståelse af godt og dårligt bestyrelsesarbejde.

HVOR TÆT SKAL DET ENKELTE MEDLEMS BIDRAG EVALUERES?

Et af de store spørgsmål, der knytter sig til praksis for bestyrelsesevalueringen, er, om evalueringen også skal omfatte en evaluering af det enkelte bestyrelsesmedlems performance.

>>> FORTSÆTTER PÅ NÆSTE SIDE :::::

Bestyrelsesevaluering

Skal jeres bestyrelseevaluering skabe læring, indsigt og handling?



Pluss' evalueringsværktøj til bestyrelser sikrer alle involverede både enkeltvist og kollektivt får mulighed for at reflektere over og give deres vurdering til kende. Ved kombination af spørgeskemaundersøgelse og individuelle interviews efterfulgt af en dialog om evalueringens resultater, kommer vi rundt om:

- Bestyrelsens strategiske opgavevaretagelse
- Bestyrelsens sammensætning og kompetencer
- Bestyrelsens arbejdsform

Kontakt os, og lad os tale om hvordan vi kan skræddersy et evalueringsforløb, der passer til jeres behov.

Pluss

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

>> ARTIKEL FORTSAT

F.eks. i form af, at bestyrelseskollegaerne vurderer, om det enkelte medlem deltager tilstrækkeligt aktivt og engageret på møderne, er forberedt, bidrager med væsentlig viden og erfaring til bestyrelsesarbejdet, etc. I mange større, private virksomheder begynder man på denne måde at gå tættere på en evaluering af det enkelte medlem. Hos pengeinstitutter er det et decideret krav fra Finanstilsynet.

Vi har indtil videre kun set meget få eksempler på evaluering af det enkelte medlem i offentlige bestyrelser. Forklaringen på, at man afstår fra denne dimension i en evaluering, er ofte, at vi i offentlige bestyrelser har at gøre med medlemmer, der er relativt beskedent honoreret, at det er travle mennesker, der mere eller mindre yder et frivilligt bidrag, at det ofte er medlemmer, der er udpegede og ikke uden videre kan afsættes, samt at det vil gå ud over samarbejdet i bestyrelsen.

Der kan være gode grunde til at fravælge evalueringen af de enkelte medlemmer i den konkrete situation. Det er helt afgørende, at der i givet fald er styr på, hvem der får adgang til informationerne om kollegernes vurdering af den enkelte, og at konsulenten sikrer, at det foregår på en måde, der ikke udfordrer samarbejdet i bestyrelsen. Men derudover er de fleste af ovenstående argumenter for ikke at medtage dette element i evalueringerne bekymrende. Hvis vi hele tiden tilpasser praksis og graden af den professionalisme, vi kan forvente af offentlige bestyrelser, ud fra størrelsen af honoraret eller som følge af udpegningsmekanismerne, understøtter man ubevidst en negativ spiral omkring udvikling af offentligt bestyrelsesarbejde. Og dermed udfordres respekten for arbejdet i offentlige bestyrelser – og i sidste ende det decentrale ledelsesrum.

EN LÆRENDE PROCES

Bestyrelsesevalueringer er nogle gange karakteriseret ved meget formalisme. Det handler mange gange om en hurtig "karakter"-givning, og så "videre i teksten".

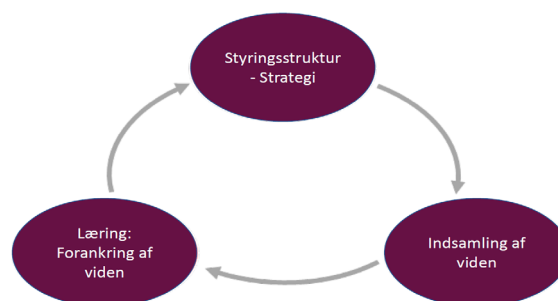
Udkommet af en bestyrelsesevaluering kan være at skabe grundlag for ændringer i strukturen omkring bestyrelsen og dermed være et udgangspunkt for en dialog med ejeren eller tilskudsgiveren herom. Det vil sige, at evalueringen kan have et eksternt sigte, herunder også som dokumentation for good governance. Men ellers bør en bestyrelsesevaluering grundlæggende være et redskab til refleksion og læring i bestyrelsen, således at man kan gøre sit arbejde, og udfylde sin rolle, (endnu) bedre.

Læring forstås typisk som en proces, hvor eksterne input i form af ny viden eller erfaringer opfattes af en person og anvendes til at skabe en forandring. Denne forandring kan både være direkte, hvor en person træffer beslutninger baseret på den nye viden, og indirekte, hvor den nye viden giver anledning til et forandret syn

på en given problemstilling uden at være koblet til en specifik beslutningsproces.

Det er vigtigt at være bevidst om, at man gennem en eksternt gennemført evaluering ikke kan skabe læring direkte, da læringen ud over den tilvejebragte viden også afhænger af bestyrelsens og -medlemmernes kontekst og kontekstforståelse – dvs. bestyrelsesmedlemmernes udgangspunkt for at fortolke evalueringens resultater. Målet for den eksterne konsulent – [den kritiske ven](#) – er i stedet at skabe så gode forudsætninger for læring som muligt hos bestyrelsesmedlemmerne.

Dette forsøger vi at sikre med udgangspunkt i nedenstående figur.



Første skridt er at analysere og forstå de særlige forhold i og omkring en bestyrelse. Man skal ikke mindst forstå den styingsstruktur og det aktivitets- eller forretningsmæssige domæne, en bestyrelse er en del af, og dermed de særlige formål og vilkår, indkapslet i vedtægter, ejerstrategier mv., der omgærder bestyrelsesarbejdet. Her er der stor forskel på, om der er tale om et privat aktieselskab eller en offentligt ejet virksomhed eller selvejende institution. Ikke mindst er der forskel på, hvordan medlemmerne er rekrutteret ind i bestyrelsen og dermed, hvilke rammer der er for at udvikle dem individuelt og som gruppe. Ligesom det har betydning for deres muligheder for at arbejde med den viden, en bestyrelsesevaluering giver dem. Derfor er der forskel på at evaluere en privat og en offentlig bestyrelse.

Analysen og forståelsen af rammerne for den konkrete bestyrelse, og dermed dens succeskriterier, er udgangspunktet for de konkrete evalueringsspørgsmål, som skal besvares i evalueringen. Det vil sige, hvilken viden der kan og skal tilvejebringes, og hvordan den skal indsamles. Til sidst skal der fokus på, hvordan den tilvejebragte viden fra evalueringen forankres i bestyrelsen. Dette fokus på forankring kræver både overvejelser vedrørende formidlingen af evalueringens resultater samt bestyrelsens og medlemmernes kontekster.

>>> FORTSÆTTER PÅ NÆSTE SIDE

>> ARTIKEL FORTSAT

Det er helt centralt for udnyttelsen af potentialet i en evaluering, at fokus ikke alene er på dokumentation af de opnåede resultater, men ses som en ressource for at udvikle bestyrelsen, både i forhold til at ændre nogle her-og-nu rutiner og strukturelle forhold. Og på langsiget at opbygge viden og indsigt, som det fremtidige bestyrelsesarbejde kan baseres på.

Den afgørende forudsætning for at arbejde med forankring er erkendelsen af, at evalueringen i sig selv ikke gør nogen forskel. Det kan kun de personer, der kan reagere på den – internt eller eksternt.

I forhold til den interne forankring vil fokus være på tre forhold:

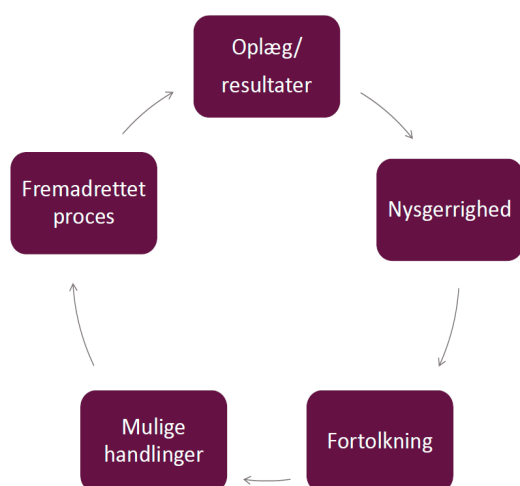
1. At evalueringen fokuseres på de rigtige emner
2. At evalueringsresultaterne fortolkes rigtigt
3. At der handles adækvat på dem.

Forankringen starter således allerede ved fastlæggelse af de centrale evalueringsspørgsmål og læringspunkter, jf. ovenfor.

Fortolkning og adækvat handling på evalueringsresultater fordrer involvering og aktivering af alle bestyrelsesmedlemmer. Derfor kan der i sådan en læringsaktivitet være inspiration at hente i den såkaldte aktionslæringsmetode, hvor man giver sig tid til at være nysgerrig på de fundne resultater, inden man drøfter fortolkninger, mulige handlinger og endelig den fremadrettede proces baseret herpå.

MODEL FOR LÆRINGSFORLØB

Figuren kan virke lidt skræmmende med dens mange bokse og lidt fastlåste format, men den lidt stramme struktur kan åbne op for refleksion og proces, som den løsere plenumdiskussion på et bestyrelsesmøde ikke på samme måde kan forløse. Navnlig kan den lidt stramme struktur bidrage til at sikre, at man ikke springer nysgerrighed og fortolkning over, fordi man meget naturligt ofte fokuserer meget på handling og fremadrettet proces.



Denne proces kan føre til, at evalueringen – sammen med den refleksion og læring, det enkelte medlem opnår – kalder på indsatser vedrørende skærpelse af bestyrelsens fremtidige rolle, bestyrelsens organisering og ændring af rutiner, kompetenceudvikling af bestyrelsen, etc.

KRAV TIL EVALUATOR

Ønsker en bestyrelse at gennemføre en bestyrelsesevaluering, som er mere end en selvevaluering, og som kan sætte en proces i gang, der kan flytte både bestyrelsen og det enkelte medlem til at løfte sin opgave og sit ansvar på et endnu højere niveau, er det afgørende, at den eksterne konsulent på sagen:

- Er erfaringsmæssigt og teoretisk velfunderet omkring governance og godt bestyrelsesarbejde
- Kan facilitere en præcisering af bestyrelsens konkrete mål (udover de formelle/på forhånd givne)
- Har dyb indsigt i og forståelse for den særlige styringsstruktur, den pågældende bestyrelse fungerer i
- Har proceskompetencer til at bringe den erhvervede viden i spil over for den samlede bestyrelse
- Har coachingkompetencer til at udfordre og flytte det enkelte bestyrelsesmedlems indsigt i og forståelse af egen praksis.

SE DET IKKE SOM EN PLIGTØVELSE, MEN FORVENT, AT DET KAN BRUGES TIL NOGET

Skrevet af: Pernille Van Kleef, Redaktør på Dagens Dagsorden og konsulent hos Pluss Leadership



Hvorfor bør bestyrelser evaluere sig selv, hvad bringer det egentlig til bordet af resultater og hvordan laver man evalueringer, der ikke blot bliver en ryglappende omgang, men skaber læring og udvikling for bestyrelsen? Asger Kej, bestyrelsesformand i FORS bruger både tid og penge på bestyrelsesevalueringer, fordi det skaber værdi for udviklingen af bestyrelsesarbejdet.

FORS når hver dag 190.000 kunder med et eller flere af deres produkter inden for forsyning. Hvis du bor omkring Lejre, Holbæk eller Roskilde, får du højst sandsynlig leveret varme til fødderne eller rent vand i hanen fra FORS. Bestyrelsen foretog for første gang sidste år en ekstern evaluering og har gjort det til deres politik at få foretaget en ekstern evaluering 1-2 år efter den kommunalpolitiske "skiftedag."

Hvorfor er det vigtigt, at man som bestyrelse evaluerer sig selv og for den sags skyld også sin direktion? "Offentlige bestyrelser er jo en sjov størrelse, fordi vi ikke selv kan påvirke bestyrelses-sammensætningen," indleder Asger Kej. "Vi får tilført et mix af kompetencer, og vi vil på det grundlag leve op til principperne for god ledelsesstil." I FORS har man udviklet nogle faste procedurer for evaluering og for, hvornår de skal foretages. Det betyder, at der bliver lavet én årlig intern evaluering af direktionen og bestyrelsen, og minimum hvert fjerde år får de lavet en ekstern evaluering af bestyrelsen

FAKTA OM FORS

FORS leverer vand og fjernvarme, renser spildevand, indsamler affald og driver genbrugspladser i Roskilde, Holbæk og Lejre.

FORS blev udvalgt som 'Årets forsyningsbestyrelse 2018' bl.a. fordi de anvender systematisk bestyrelses- og direktionsevaluering.

Her er temaerne, som FORS behandler i deres eksterne evaluering:

- **Baggrundviden og bestyrelsesmateriale.** Oplever man at være ordentlig klædt på ift. branchen? Er materialer og beslutningsoplæg udarbejdet af direktionen tilstrækkelige?
- **Bestyrelsesarbejdets effektivitet.** Bestyrelsens evne til at arbejde systematisk og effektivt med sager. Formandens evne til at facilitere og konkludere på møder.
- **Bestyrelseskultur og -dynamik.** Hvordan er stemningen og dynamikkerne internt i bestyrelsen?
- **Det enkelte bestyrelsesmedlem.** Ens egen indsats som bestyrelsesmedlem. Hvad bidrager man med, hvilke kompetencer bringer man til bordet, og har man oplevelsen af at mangle nogle kompetencer for at kunne udføre sit bestyrelsesarbejde ordentligt?
- **Bestyrelseskompetencer som team.** Her er fokus på, hvordan bestyrelsesmedlemmerne supplerer hinandens kompetencer, og om der er forståelse for hinandens kompetencer på tværs i bestyrelsen.

Lavpraktisk, men systematisk

Ifølge Asger Kej er deres direktionsevaluering ret lavpraktisk, men systematisk. "Man kan vel sige, at her agerer formanden selv konsulent. Vi har i bestyrelsen udarbejdet 5-8 spørgsmål, som vi forsøger at holde kontinuitet på. De enkelte bestyrelsesmedlemmer scorer vores to direktionsmedlemmer, og det sammenfatter formanden - jeg - så til en stemningsrapport, som jeg efterfølgende vender med bestyrelsen. Og så har jeg en form for MUS med én direktør ad gangen. Her får de at vide, hvordan scorerne fordeler sig, men vi lægger mest vægt på kommentarerne." Asger Kej understreger løbende i vores samtale, at det er vigtigt, at fokus er på udvikling, og hvad der kan gøres fremadrettet.

Der er altså ikke tale om et redskab til at dunke nogen i hovedet, men alene et redskab til at blive dygtigere - som team. "Der er ingen, der driver deres organisation eller selskab selv, det kræver en teamindsats. Derfor skal evalueringen også afspejle, dels hvordan samarbejdet mellem direktion og bestyrelse fungerer, dels hvordan samarbejdet internt i bestyrelsen fungerer", fortæller Asger Kej.

>>> FORTSÆTTER PÅ NÆSTE SIDE >>>

>> ARTIKEL FORTSAT

Hvor er vi bare gode

Asger Kej indså pludselig, at selvom de havde forsøgt at systematisere deres interne bestyrelsesevaluering, forblev det bare lidt af en rundbordssnak – en god en af slagsen, bevares – men da de blev ved med at komme frem til, hvor gode de synes, de var, blev det på tide med et sæt øjne og ører udenfor selskabet. "Der er mange måde at flå en kat på. Men jeg kan lide, at det er jordnært, så jeg lavede en håndfuld temaer til den eksterne evaluator. Så var der et miniudbud med to kandidater, og så valgte vi derfra", fortæller Asger Kej. De blev hurtigt enige om, at en skriftlig survey ikke gav mening.

For Asger Kej er det samtalen og det virkelige møde med en udefra, der gør en forskel. "Det skal sætte tanker i gang. Der skal ord, ikke tal eller procenter på." Efter at være blevet enige om en spørgeramme blev der afholdt en række fysiske interviews med hvert enkelt bestyrelsesmedlem og de to medlemmer af direktionen. Slutproduktet blev en sammenfatning, præsenteret af den eksterne konsulent ved et bestyrelsesmøde. Herefter var det op til bestyrelsen i "eget rum" at konkludere de næste skridt.

Kompetencer og bedre balance

Udfordringen med kønsbalancen er ikke unik, når det kommer Tilbage i 2016 blev tre kommunale forsyningsselskaber til et fælles holdningsselskab, FORS A/S. Det betød samtidig en udvidelse af bestyrelsen, idet tre kommuner nu skulle være repræsenteret. På nuværende tidspunkt har FORS en bestyrelse, der tæller 14 personer, hvoraf de 13 er mænd og 1 kvinde som medarbejderrepræsentant.

Udfordringen med kønsbalancen er ikke unik, når det kommer til bestyrelsessammensætning generelt. Selvom der i vedtægter henstilles til at søge en kønsmæssig balance i offentlige bestyrelser, giver rekrutteringsprocessen ofte udfordringer. Et stort antal bestyrelsesmedlemmer i offentlige bestyrelser udpeges af politiske organer. [På forsyningsområdet udpeger kommunerne hovedsageligt kommunalbestyrelsesmedlemmer til selskabsbestyrelserne.](#)

De fleste kommuner har dog også selskabsbestyrelsesmedlemmer, der er eksternt udpeget. "I FORS er seks ud af de 14 bestyrelsesmedlemmer politisk udpeget. Det er ret mange, og det kommer sig af vores fusion tilbage i 2016, hvor hver kommune ønskede to bestyrelsesposter. Og så har vi to eksternt udpegede, - hvoraf formanden er den ene - , fire medarbejderudvalgte og to kundevalgte. Vores størrelse er noget, vi er opmærksomme på. Jeg kunne godt tænke mig en bedre balance mellem eksterne og kommunalpolitisk udpegede," fortæller Asger Kej.

Som regel sker den politiske udpegning som led i partiernes konstitueringsaftaler. Det betyder ofte, at den sammensatte bestyrelse må arbejde med den (tilfældige) sammensætning af profiler, som det udpegende system har genereret. Ofte udpeges folk med erfaring fra kommunalbestyrelsesarbejde, men også ledelses- og forretningsmæssige kompetencer vægtes ved udpegning. [Til gengæld er det utroligt få kommuner, der udarbejder egentlige kompetenceprofiler for udpegelse af bestyrelsesmedlemmer](#), og som har opstillet mål for fx køn, baggrund, antallet af eksternt udpegede mv. Set fra et diversitetsspektiv er resultatet i bestyrelsessammensætningen blandt offentlige bestyrelser, og i særdeles på forsyningsområdet, ikke så imponerende. "Men det er svært for os at styre. Ligesom det er svært for os at styre, hvem vi generelt får ind i bestyrelsen, fordi det besluttet politisk. Jeg oplever desværre ikke altid, at der skeles til kompetencer og køn, når bestyrelsesposter skal fordeles efter et valg. Det er ærgerligt. For god selskabsledelse handler også om diversitet i kompetencer."

Da FORS fik deres evalueringsresultater præsenteret af den eksterne konsulent, var der masser af ros til bestyrelsen, særlig taget dens størrelse i betragtning. De fungerede godt som team. "Vi har været heldige at få et godt kompetencemix. Det eneste, vi er udfordret på, er kønsbalancen," fortæller Asger Kej. I FORS har man forsøgt at lave en kompetencematrix, der afspejler, hvad de har brug for, og hvilke kompetencer der var tilstede i bestyrelsen.

>>> FORTSÆTTER PÅ NÆSTE SIDE :::::



ASGER KEJ

Født 1949

2018: Bestyrelsesmedlem Danva

2017: Bestyrelsesformand EnviDan

2016: Bestyrelsesformand FORS

2014: Bestyrelsesformand for Wavepiston

2014 – 2015: Bestyrelsesformand for Roskilde Forsyning

2014: Mentor for Techonoly Startups, DTU

2013: Mentor for SME's (PwC, ATV, Danish Business Association)

2013 – 2015: Bestyrelsesmedlem Balslev Consulting Engineers

1996 – 2013: CEO, DHI

1974 Civilingenjör, DTU

>> ARTIKEL FORTSAT

"Helt konkret gør vi det, at vi klæder dem på, der er helt grønne i bestyrelsesarbejde. De kommer på de kurser, de har brug for, og så er det vigtigt at have et trygt rum i sin bestyrelse, hvor man personligt kan udvikle sig gennem feedback fra de andre bestyrelsesmedlemmer".

Next step

Nogle sidder måske tilbage og tænker, pyha... er det ikke et stort arbejde med de interne og eksterne evalueringer? Ændrer det virkelig på noget? Gør det en forskel? Svaret er både ja og nej. Det gør nemlig ingen forskel, hvis du som bestyrelsesformand får foretaget en evaluering af din bestyrelse (og direktion) alene ud fra, at du nu kan fyre et flueben af. "Det er ikke bare noget, der skal tjekkes af i DANVAs kodeks for god selskabsledelse; man skal gøre det, fordi det kan udvikle ens bestyrelse og styrke samarbejdet med ens direktion", fortæller Asger Kej.

Helt konkret fik FORS seks overskrifter ud af deres eksterne evaluering, som de kan arbejde med fremadrettet. "Enkelte gik på bidrag til strategiprocesen, som vi i forvejen skal rykke på. Og så er der en kendt problematik ift. det her med kasketter. Derfor skal vi nok lige runde en omgang formalia for god selskabsstyring igen og tale om, hvordan man navigerer i selskabsloven. Særligt medarbejderrepræsentanter og kundevalgte kan være i tvivl om, hvad de må og ikke må, og hvordan vi kommunikerer eksternt. Vi har også talt om det her med, om man som bestyrelsesmedlem må skrive et læserbrev om en bestemt problematik, der relaterer sig til forsyning. Her har man jo som borger ytringsfrihed, men man må ikke gøre brug af intern viden. Så det er den der balance, som kan være svær at navigere i", fortæller Asger Kej.

Som man kan høre, er Asger Kej varm fortæller for, at man som bestyrelse bruger evaluering som redskab til at blive bedre. Fordelene ved at få en ekstern på er desuden, at det har en slags opdragende effekt, som man ellers ikke ville have opnået, mener Asger Kej.

Tre gode råd

"Hvis du skal give tre gode råd til andre bestyrelser, der skal i gang med evaluering af bestyrelsesarbejde, hvad vil de så være?", spørger jeg.

Asger Kej svarer: "At man skal gøre det. Ikke nødvendigvis hvert år, men sørg for som formand at skabe en kultur for intern evaluering og få så et par øjne ude fra til at komme hvert tredje - fjerde år. Pas på ikke at blive for ambitiøs. Det behøver ikke at være en 360 graders undersøgelse for at blive brugbart. Gør det interviewbaseret og tag emner op, som optager bestyrelsen. Og så skal man lade være med at se det som en pligtøvelse, men gå ind til det med en forventning om, at det kan bruges til noget, og med en ambition om, at det kan udvikle bestyrelsesarbejdet".

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

OFFENTLIGE ORGANISATIONERS BESTYRELSE

- EN OVERSET, VIGTIG LEDELSES AKTØR?

Skrevet af: Lotte Bøgh Andersen Professor ved Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet og centerleder for Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, Niels Ejersbo, Vicedirektør for videreuddannelse Københavns Professionshøjskole, Jesper Rosenberg Hansen Professor ved Institut for Virksomhedsledelse, Aarhus Universitet, Christian Bøtcher Jacobsen, lektor ved Institut for Statskundskab og vicecenterleder for Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse og Lars Dahl Pedersen Seniorrådgiver ved Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet.



Bestyrelserne er en vigtig del af såvel private som offentlige virksomheders ledelse. Skandalesager minder os ind i mellem om, at det kan gå rigtigt galt, hvis bestyrelserne ikke påtager sig et ledelsesansvar. Vi skal dog ikke glemme, at velfungerende bestyrelser langt oftere er med til at skabe forandring i positiv retning. Artiklen her giver input til bestyrelsernes (fremtidige) roller med særligt fokus på offentlige organisationer.

Fra starten af 1990'erne er flere offentlige organisationer overgået til at have bestyrelser med reel ledelse og dermed følgende ansvar. Mens gymnasiernes bestyrelser i de seneste 10 år har konsolideret deres virkemåde, spiller bestyrelserne stadig en begrænset rolle i fx folkeskolerne. For forsyningsvirksomhederne er det blevet endnu mere klart, at en aktiv bestyrelse er en vigtig del af virksomhedernes succes, og det samme gælder bestyrelserne for de offentlige kulturvirksomheder. Gode eksempel er Rønne Havn, der i 2019 vandt titlen som [Årets Bestyrelse](#), og Aalborg Symfoniorkester, der fik prisen i 2018. På få år er det lykket Rønne Havn at hæve bundlinjen fra 250.000 kr. til 20 mio. kr., ligesom Aalborg Symfoniorkester blev hædret for et professionelt bestyrelsesarbejde, som var lykkedes med at bringe koncerter ud til et større publikum i Nordjylland. I begge tilfælde formåede bestyrelserne at sætte retning for udviklingen.

BESTYRELSESNES LEDELSESOPGAVER

Det er efterhånden ganske store dele af den offentlige sektor, hvor den daglige ledelse formelt refererer til en bestyrelse frem for at indgå i en hierarkisk relation til en statslig, regional eller kommunal forvaltning. Inspirationen kommer tydeligvis fra private virksomheder, hvor ejerkredsens interesser er forankret i bestyrelsens arbejde. Offentlige bestyrelses ledelsesopgave er dog på mange måder mere kompleks, idet den ofte er præget af interessekonflikter, modsatrettede hensyn, mange forskellige og komplekse mål og bundlinjer samt uklare og forskelligartede interne og eksterne forventninger. Offentlige og selvejende virksomheder er ofte ganske store med flercifrede millionbudgetter og flere tusinde ansatte. For de fleste bestyrelsesmedlemmer er der desuden tale om en krævende post, som typisk skal passes ved siden af et fuldtidsarbejde og i mange tilfælde til en enten fraværende eller beskeden honorering.

Den aktive bestyrelse skal kunne forstå og navigere i en kompleks kontekst. Både offentlige og private virksomheder er udsat for kritisk opmærksomhed fra offentligheden, og en af bestyrelsens opgaver er at bygge bro til denne omverden, dels for at udnytte nye muligheder og dels for at forebygge eventuelle kritiske situationer. Samtidig er organisationens interne aktører vigtige spillere i forhold til at opnå og udvikle målsætningerne, og det er også bestyrelsens opgave at sætte rammerne for, at den daglige ledelse kan lykkes med

at skabe resultater sammen med ansatte og brugere. Som det fremgår af figur 1, som giver et overblik over de allervigtigste aktører i den typiske offentlige bestyrelses omgivelser, fylder samspillet med den daglige ledelse meget. De offentlige bestyrelser kan også have et særdeles aktivt samspil med de relevante folkevalgte politikere, men det vigtigste samspil er imidlertid typisk med organisationens "brugere" i bred forstand. På uddannelsesinstitutionerne er de studerende/eleverne direkte repræsenteret i bestyrelserne, og det samme gælder aftagerne (og leverandørerne) af ungdomsuddannelsens elever. Arbejdsmarkedets parter står fx stærkt på erhvervsskolerne. Især hvis bestyrelsen har gode lokale forbindelser, er der også en betydningsfuld relation til lokale samarbejdspartnere i form af fx civilsamfundsfor- eninger.

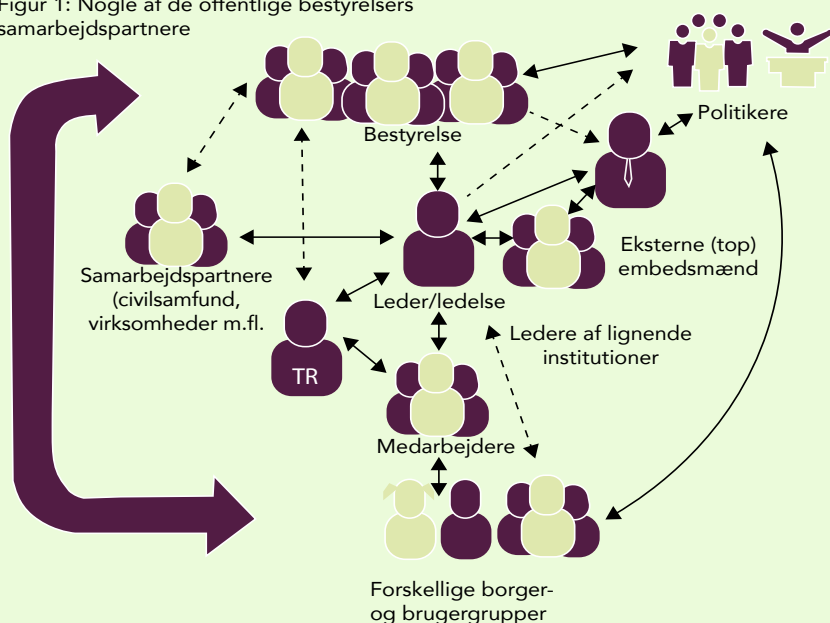
I nogle tilfælde kommer bestyrelserne desuden direkte i spil i forhold til fx ministerielle embedsmænd.

Medarbejderne er næsten altid repræsenteret i bestyrelserne – eller rettere, de er en del af bestyrelserne, for egentligt kan det være et problem at se medlemmerne som repræsentanter frem for som ressourcer. Det kommer vi tilbage til. Den tid er forbi, hvor en bestyrelses vigtigste opgave alene var at ansætte den bedste daglige leder og fyre ham/hende, hvis organisationen ikke leverede de nødvendige resultater.

>>> FORTSÆTTER PÅ NÆSTE SIDE :::::

>> ARTIKEL FORTSAT

Figur 1: Nogle af de offentlige bestyrelsers samarbejdspartnere



Jf. diskussionen af bestyrelsens interne og eksterne relationer bliver den en mere og mere integreret del af lederskabet på det strategiske niveau. Ledelseskommisionen beskrev ledelse som det at sætte retning og skabe resultater sammen med og via andre. Bestyrelser skal ikke overtage den daglige ledelsesopgave, men deres retningsgivende funktion er meget vigtig, og de skaber fundamentet for resultatskabelse ved at understøtte værdiskabende forbindelser mellem organisationen og omverdenen. Relationerne mellem bestyrelsen og den daglige ledelse skal afklares i det løbende samarbejde samt gerne også som led i lejlighedsvis mere strategiske drøftelser. Som [Erik Rasmussen](#) skrev d. 7. januar 2019 i Mandag Morgen afgør håndteringen af det integrerede lederskab organisationens udviklings- og overlevel-

sesbetingelser og den tillid, der skal skabes – og genskabes – over for omverdenen.

OFFENTLIGE BESTYRELSESKOMMISSIONER HANDLER UNDER SÆRLIGE VILKÅR

Selv for offentlige organisationer kan omgivelserne og konkurrencebetingelserne forandre sig hurtigt, og efterspørgslen er følsom over for rygter og mediedækning. Et eksempel var Langkjer Gymnasium i Aarhus. Gymnasiets elevsammensætning skiftede i løbet af ret få år til at bestå næsten udelukkende af elever med ikke-dansk baggrund, og negativ medieomtale betød, at søgningen faldt meget drastisk, hvorefter gymnasiet stod over for valget mellem lukning eller fusion med en erhvervsskole. Sådanne udviklinger er ikke nemme at forudsige, men det er en af bestyrelsens opgaver at forsøge.

Bestyrelserne skal således på den ene side have et langsigtet perspektiv med fokus på både samfund og konkrete borgere og på den anden side kunne navigere i den aktuelle situation. For offentlige organisationer gælder det i både op- og nedadgående retning i forhold til efterspørgslen. Da ønsket om at tage en STX uddannelse toppede blandt de unge i Randers og opland, byggede Paderup Gymnasium fx en ekstra pavillon, som så kunne lukkes ned, da flere af de unge søgte erhvervsuddannelserne. Mens de færreste næppe har svært ved at lukke en bygning op eller ned, indebærer forandringerne i organisationernes omgivelser, at bestyrelse og den daglige ledelse må kunne agere relativt hurtigt – også når medarbejderstaben skal tilpasses – og det kan være temmelig krævende.

DE OFFENTLIGE BESTYRELSESKOMMISSIONER ROLLER

Hvad ved vi så i forhold til bestyrelsernes roller? I besvarelsen af dette spørgsmål har vi set på de nuværende roller, bestyrelsesmedlemmerne anser bestyrelsen for at have. Det bygger på en undersøgelse af vicedirektør Niels Ejersbo og lektor Christian Bøtcher Jacobsen (begge medforfattere af denne artikel).

I 2014 gennemførte vi spørgeskemaundersøgelser med bestyrelsesmedlemmerne på universiteterne, de almene gymnasier og erhvervsskolerne. Vi spurgte, hvilken rolle deres bestyrelse havde. Der tegnede sig fire roller, som også genfindes i litteraturen om bestyrelser.

>>> FORTSÆTTER PÅ NÆSTE SIDE

GOD RÅDGIVNING GØR EN FORSKEL

Hos BDO, får du en rådgiver der er specialiseret i netop jeres branche. Vi tror på, at god rådgivning og indlevelse gør en forskel. Få gode råd om skat, moms, revision, regnskab, cybersikkerhed, bogføring og lønadministration.

Kontakt

Søren Peter Nielsen på 28755165 eller spn@bdo.dk
Peter Damsted Rasmussen på 41890448 eller pda@bdo.dk
Peter Rasborg på 40850705 eller ras@bdo.dk
Klaus Grønbæk på 29454250 eller klg@bdo.dk



>> ARTIKEL FORTSAT

Indførelsen af bestyrelser i offentlige organisationer sker efter inspiration fra den private sektor, hvor bestyrelser skal varetage ejernes/aktionærernes interesser. I den offentlige sektor betyder det, at bestyrelserne skal sikre, at organisationen lever op til sit formål og afspejler politikernes/samfundet interesser. Kontrollantrollen afspejler denne traditionelle opfattelse af bestyrelser som et forum, der skal føre kontrol med de daglige ledere og sikre, at de gør deres bedste for organisationen og ikke forfølger andre interesser eller formål. Bestyrelserne står til gengæld til ansvar over for det politiske niveau og skal vise, at de overholder lovgivning og lever op til aftaler med det politiske niveau. Denne rolle er naturligt også koblet til bestyrelsesansvaret, som jo netop understreger rollens betydning.

Hvor kontrolrollen bygger på en forestilling om, at bestyrelse og daglige ledere har forskellige mål og ønsker, er rådgiverrollens afsæt, at der er fælles ønsker og mål. Bestyrelsens rolle er at rådgive og sparre med ledelsen, så man opnår de bedste resultater for organisationen. Den får en mere aktiv rolle i forhold til strategiformulering, og der er mere fokus på de kompetencer, som de enkelte bestyrelsesmedlemmer bringer med ind i bestyrelsen. Rollen som netværksfacilitator fokuserer på betydningen af kontakter og netværk for, at organisationen skal lykkes. Men også at organisationens arbejde kommer til foregå i stærkt samarbejde med centrale organisationer i dens netværk. Bestyrelsen skal bruge dens kontakter og netværk til at hjælpe ledelsen og organisationen. Det kan fx være kontakter til det politiske niveau, så ledelsen er orienteret om nye muligheder og initiativer eller sikre eksterne ressourcer til organisationen.

Bestyrelsen kan også have rollen som interesserepræsentanter, hvor bestyrelsen afspejler forskellige interesser i organisationen og dens omgivelser. Den bliver et forum, hvor forskellige interesser skal bøjes mod hinanden, og hvor de enkelte medlemmer vil forfølge mål og ønsker fra de grupper, som de repræsenterer.

Bestyrelsesmedlemmernes eksisterende rolle er:



Netværksfacilitator

- Skaffe nødvendige, eksterne ressourcer som ledelse mangler, fx ved netværk
- Særligt relevant ift. det politiske niveau – fx ved behov for information om politiske initiativer



Rådgiver

- Sparringspartner for ledelsen – samarbejde om opnåelsen af de samme målsætninger
- Tillidsfulde og tætte relationer. Samarbejde snarere end kontrol



Kontrollant

- Holde ledelsen ansvarlig og samtidig stå til ansvar over for politisk niveau
- Antagelse om konfliktende interesser mellem ledelse og bestyrelse



Interesserepræsentant

- Repræsentere interesser i organisations omgivelser (ansatte, elever, eksterne interesse-senter)
- Får mere politisk rolle – håndtere forskellige grupperes interesser

I undersøgelsen af bestyrelsesmedlemmerne kom det frem, at rådgiverrollen er særlig markant på tværs af de tre uddannelsesinstitutioner. Kontrollantrollen står også forholdsvis stærkt – særligt på universiteterne. Derimod er rollerne som interesserepræsentant og netværksfacilitator og rollen som netværksfacilitator mindre betydningsfuld – dog med undtagelse af erhvervsskolerne, hvor rollen som netværksfacilitator også er fremherskende. Disse fire roller er naturligvis ikke udtømmende for bestyrelsens arbejde. F.eks. inkluderer disse ikke meget fokus på bestyrelsens strategiske rolle som retningsgivende for organisationens fremtidige virke. Den rolle er i private virksomheder helt essentiel for bestyrelsens arbejde.

Et vigtigt tema for kommende undersøgelser er således, hvordan de offentlige bestyrelser også kan være med til skabe legitimitet til organisationerne og deres arbejde, ledelse og strategi. Det er ligeledes relevant at diskutere, om bestyrelsens bidrag via rådgivning og netværk kan være retningsgivende for udviklingen i organisationerne. Opmærksomhed på dette aspekt kan understrege de offentlige bestyrelses opgave på det punkt og føre til, at offentlige bestyrelser i højere grad kommer til at ligne private bestyrelser.

Det kan – i hvert fald i nogle tilfælde – bidrage positivt til organisationen.

HVILKE ROLLER SER VI FREM-ADRETTET FOR DE OFFENTLIGE BESTYRELSE?

Det leder os til at fremskrive forventningerne til udviklingen i offentlig styring og ledelse. Mange af bestyrelserne blev skabt

i New Public Management æraen – og i hvert fald delvist i dens ånd, der tilsagde, at de udførende ledere skulle have ledelsesrum, mens politikernes og bestyrelsernes opgave var at formulere målsætningerne. Det tilsiger, at evnen til at sætte en klar retning for organisationens arbejde er helt central. Denne strategiske rolle er som nævnt essentiel i private [bestyrelser](#), da det er i bestyrelserne, at man i samspil med den daglige ledelse arbejder på og er med til at fastsætte virksomhedernes langsigtede strategi. Vi ved fra den generelle ledelsesforskning, at evnen til at sætte retning er udgangspunktet for god ledelse, men vi ved endnu meget lidt om, hvordan bestyrelser i offentlige organisationer lykkes med at udvikle, dele og fastholde en klar kurs for den daglige ledelse og for organisationen som helhed. I private virksomheder er dette traditionelt mere enkelt, da det grundlæggende handler om sikre ejernes interesser.

At sætte en retning er enormt vigtigt, men det kan også af flere grunde være en særlig udfordring i offentlige bestyrelser. Der er masser af partsrepræsentation i de offentlige bestyrelser (især for erhvervsskolernes vedkommende), ligesom professionsstyrets fokus på faglighed (viden og normer) også er repræsenteret via inddragelsen af medarbejderne (særligt på de fagprofessionelle områder). Lige nu ser vi både en fortsat tendens til at mobilisere det omgivende samfund og indgå i diverse netværkssamarbejder (hvilket svarer til New Public Governance bevægelsen) og en øget betydning af værdier i både styring og ledelse. Det nævnte pres fra omverden handler ofte om etik og socialt ansvar.

>>> Fortsætter på næste side :>>>

>> ARTIKEL FORTSAT

FN's verdensmål og debatten om klimaforandringer understreger organisationernes bredere ansvar samt denne dimension af omdømmets betydning i forhold til at tiltrække kommende brugere og dygtige medarbejdere. Det pres ses dog også i dag i private virksomheder.

PUBLIC VALUE MANAGEMENT

Nu er det sådan med værdier – dvs. forståelser af det ønskværdige – at alle aktører sjældent er enige i værdierne eller prioriteringen mellem dem. Tendensen i retning af at arbejde aktivt med værdier i både styring og ledelse – nogle kalder det "Public Value Management" – handler derfor i høj grad om at balancere forskellige værdier og forskellige interesser. Faktisk kan det også handle om at balancere og kombinere nogle af de øvrige styrings- og ledelseslokkikker, således at den samlede styring trækker på såvel bureaukratiet og professionsstyret som New Public Management og New Public Governance samtidig med den nye værdistyringstendens. Det er selvfølgelig især den daglige ledelse, der står for den løbende afvejning af disse hensyn, men bestyrelsens roller jf. tabel 1 passer også på forskellig vis ind i dette.

Netværksfacilitatoren er en naturlig del af New Public Governance tilgangen, og det samme kan siges om rådgiveren, som også er central i Public Value Management tilgangen. Kontrollanten er derimod et levn fra bureaukratiet og i nogen grad fra New Public Management, hvor fokus også er på, om organisationen leverer som forventet. Men det behøver ikke kun at være en negativ rolle, for ansvarlighed over for offentligheden og politikerne kræver, at det aktivt bliver demonstreret, at tilliden er berettiget. I nogle af skandalesagerne var det også den rolle, bestyrelserne ikke varetog – og dermed ikke levede op til dens ansvar. Endelig har vi allerede indirekte kritiseret rollen som interesserepræsentant ved at antyde, at hele bestyrelsen har til opgave at fremme organisationens interesser frem for særinteresser. Her er den positive vinkel, at medlemmer med baggrund blandt brugere og ansatte har en meget mere direkte adgang til oplevelserne

blandt disse grupper. Hvis det er perspektivet på repræsentationen, kan det blive en vigtig ressource. I det hele taget kan forskelligheden mellem bestyrelsesmedlemmerne være en afgørende styrke i bestyrelsens samlede evne til at forstå og handle på interne og eksterne begivenheder.

FREMTIDENS ROLLER

Dette taler særligt for et opgør med den indavlede og/eller indadrettede bestyrelse i relation til spørgsmålet om de offentlige bestyrelses (fremtidige) roller. Vi har længe talt om flere kvinder i bestyrelserne, men de ovenstående argumenter taler for et bredere mangfoldighedsbegreb, og det er også en nødvendighed, at medlemmerne internt respekterer den forskellighed i kompetencer og perspektiver, som er til stede. Her er rekruttering af nye medlemmer en afgørende opgave. Faren kan bestå i såvel faglig indavl (hvis bestyrelsen er selvsupplerende og vælger nye bestyrelsesmedlemmer, der på kompetencesiden udelukkende ligner dem selv) og interesse-mæssig indavl. Det sidste er særligt farligt, fordi det kan modvirke, at hele bestyrelsen ser det som sin hovedinteresse at varetage organisationens interesser. Indavlen kan også være relationel, hvis nye bestyrelsesmedlemmer vælges inden for eksisterende bekendtskabskredse, hvilket dog også er en udfordring i private virksomheder.

At sikre en varieret kompetenceprofil kan være en udfordrende opgave. Relationelle aspekter kan være vigtige for at sikre motivationen til at deltage, særligt også tilfælde med små eller ikkeeksisterende honorarer. Vi taler bestemt heller ikke imod at bygge på og opbygge stærke relationer i bestyrelsen og mellem bestyrelsen og omverdenen. Vi opfordrer alene til at tage opgaven endnu mere alvorligt og (for den omgivende verden) at anerkende de mange bestyrelser og bestyrelsesmedlemmer, der faktisk lykkes med at løse opgaven igennem vedvarende, kompetent og handlekraftigt bestyrelsesarbejde. I forlængelse heraf er det en udfordring, at politikere og embedsmænd ikke altid er bevidste om, hvordan en bestyrelsesmodel virker. Det sker, at de ikke er opmærksomme på, at de som ejere

har deponeret den direkte indflydelse på organisationens aktiviteter hos bestyrelsen. Det er særligt tydeligt på universiteterne, hvor mange af bestyrelsesformændene er kritiske over for ministeriel detailstyring, som går imod grundtanken i modellen.

MODIGE BESTYRELSE

De nævnte udfordringer kalder på dygtige, engagerede og modige bestyrelsesmedlemmer. Ofte lyder spørgsmålet imidlertid, hvad en bestyrelse kan gøre, når den nu ikke ansætter lederen – fordi samme person har været leder, før de nuværende bestyrelsesmedlemmer tiltrådte. Hertil kan man kun sige, at bestyrelserne i de besluttende bestyrelser – altså ikke fx skolebestyrelserne, hvor opgaven ligger hos kommunens skolechef – ved hvert bestyrelsesmøde implicit skal vurdere, om lederen fortsat har gjort sig fortjent til bestyrelsens tillid. Tillid skal fortjenes begge veje og fremmer samarbejdet virkeligt meget, hvis det er tilstede på en måde, hvor det faktisk er berettiget.

Det betyder på den ene side, at en bestyrelse ikke kan undskylde dårlig ledelse hos den daglige leder med, at de ikke har ansat vedkommende. På den anden side udgør bestyrelsen også – i hvert fald i nogle henseender – ledelsen for lederen, og på den vis skal bestyrelserne også gøre sig fortjent til lederens og organisationens tillid. Kun hvis alle parter i denne komplekse opstilling læner sig fremad mod hinanden og gør deres bedste, får vi også i fremtiden de offentlige organisationer, vi fortjener. Dertil kommer, at bestyrelsesmodellen potentielt vinder frem i flere dele af den offentlige sektor. I det følgende eksempel diskuteres det, om det er tilfældet på sundhedsområdet. Især hvis det er tilfældet, er det vigtigt, at debatten om bestyrelsernes fremtidige roller fortsætter, både ude i organisationerne, i forskerkredse og blandt nuværende og potentielle bestyrelsesmedlemmer.

>>> Fortsætter på næste side :>>>



>> ARTIKEL FORTSAT

BESTYRELSESMODELLEN VINDER FREM – ER SUNDHEDSOMRÅDET NÆSTE STATION?

Bestyrelsesmodellen er ofte på tegnebrættet, når der udtænkes ledelsesreformer i den offentlige sektor. Der kan være tale om et bevidst politisk valg, hvor politikerne aktivt vælger at have armslængde fra selv at skulle forholde sig til ubehagelige eller upopulære beslutninger og/eller erkender at der kan være for-dele ved at frskrive sig selv (eller ens politiske modstandere) muligheden for direkte at påvirke de valg, der skal træffes. Den politiske interesse kan også tages som udtryk for en tro på, at når nu bestyrelser, ser ud til at virke på et område, så kan det vel også bringes til at virke på andre.

På sundhedsområdet er der i Danmark i dag meget få bestyrelser, hvilket står i kontrast til situationen i flere af vore nabolande. Således indgår sygehusene i den administrative organisering i regionerne og ældre- og sundhedsområdet i kommunernes forvaltningshierarki. Sådan har det ikke altid været. Indtil kommunalreformen i 1970 var der en sygehusbestyrelse for hver

af landets mere end 100 sygehuse, typisk bestående af medlem-mer udpeget af byråd og amtsråd. Herefter blev sygehuse- ne en del af amternes forvaltning og politiske styring. I 1995 blev H:S Hovedstadens Sygehusfællesskab dannet. Det havde ansvar for hospitalerne i hovedstaden (20 % af landets samlede syge-huskapacitet og 19.000 årsværk. Det overordnede ansvar fik en bestyrelse bestående af 15 medlemmer. H:S blev nedlagt ved kommunalreformen i 2007, og dermed forsvandt bestyrelsesmo- dellen som organiserende princip på sundhedsområdet.

Da VLAK-regeringen i januar 2019 fremlagde en plan for reform af sundhedsvæsenet, var forslaget at fjerne Regionsrådene fra det politiske landkort. I stedet var forslaget at samle hovedparten af regionernes opgaver på sundhedsområ- det i Sundhedsvæsen Danmark, hvor det overordnede ansvar skulle placeres i en bestyrelse (udpeget af regeringen). Under Sundhedsvæsen Danmark var der fortsat 5 regioner (svarende til de nuværende regionsgrænser), hver med en regerings- udpeget bestyrelse med 6 medlemmer.

Efter folketingsvalget i juni 2019 var der ikke flertal for at nedlægge regionerne,

og dermed blev bestyrelses-modellen på sundhedsområdet – foreløbig – hældt af brættet. Planen for reform af sundheds- væsenet i 2019 havde ikke været genstand for et meget grundigt forarbejde, svarende til kom-munalreformen 1970 og i et vist omfang også i 2007. Fordele og ulemper ved at erstatte direkte folkevalgte organer i regioner og kommuner og overdrage det overordnede ansvar for ledel-sen af sundhedsopgaver til udpegede bestyrelser har vi derfor ikke noget særligt robust grundlag for at vurdere. Kigger man uden for landets grænser til NHS i England og til sygehu- sene i Norge, har man gjort sig konkrete og blandede erfaringer med at indføre besty- relseskonstruktioner på sundhedsområdet.

Det er erfaringer, som det kan være værd at interessere sig for, inden vi i Danmark går den samme vej.

BESTYRELSESKONFERENCE 2020

ARMSLÆNGDE ELLER FODLÆNKE?

-Selvskabsledelse eller selveje i fællesskabets interesse?

Der er en løbende debat om offentlige institutioners og virksomheders evne til at levere på de store samfundsmæssige dagsordener. Det decentrale ledelsesrum udfordres fra tid til anden samtidig med, at selveje-modellen udvides til stadig flere områder, og flere enheder selskabsgøres og udskilles fra den offentlige forvaltning. Men hvad har vi lært af styringsformerne indtil nu? Hvad ser vi ind i i fremtiden? Og hvordan sikrer vi, at offentlige institutioner og virksomheder handler i fællesskabets interesse?



TILMELD DIG PÅ:

WWW.DAGENS DAGSORDEN.DK/TILMELD

DAGENS DAGSORDEN

- forum for offentlige bestyrelser

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.



Dagens Dagsorden udgives af: Pluss Leadership A/S

H.H. Seedorffs Stræde 3-5, 8000 Århus C

CVR nr.: 33 39 40 39

ISSN 2245-1706

Tlf: 7026 5126

www.dagensdagsorden.dk

kontakt@dagensdagsorden.dk

Redaktør: Pernille van Kleef

Layout: Kirstine Christensen