



ARICLE REVIEW

Elephants get out of the
boardroom



Elephants get out of the boardroom

INTRODUKTION TIL ARTIKLEN

Der er grund til, at elefanter er langsomme; det kræver meget energi og tid at få gang i accelerationen, og det holder dem fra at løbe hurtigt. Elefanten symboliserer her de centrale problemstillinger, som holder en bestyrelse tilbage. Det er desværre ofte problemer, som vi ikke adresserer, men alle er fuldt klar over er til stede. Dette fokus på "elefanter" blev introduceret ved 2018 Next Generation NED Network eventet, som blev på London Business School's Leadership Institute (LBS LI).

OM FORFATTEREN

Anna Johnston er forfatter ved London Business School og har stor erfaring i den skriftlige verden. Hun har blandt andet skrevet artiklen: "Three-step fix to employee engagement".

Randall S. Peterson er Academic Director ved ved London Business School og har fra sit tidligere arbejde adskillige priser for sine akademiske kundskaber. Heriblandt er det i særdeleshed hans skriftlige evner, som bliver belønnet med blandt andet Proceedings of the Academy of Management i 2014.

Summary

THE SAME OLD ELEPHANTS

I bestyrelser er tidligere etablerede netværk alt for gennemtrængende. Problemet er ifølge Randal Peterson, Academic Director ved LBS LI, at bestyrelser kun mødes få gange årligt og består af personer med en lang historie. Petersons research viser, at tidligere etablerede netværk kan udrydde objektivitet, da man grundet vanedannelse kommer til at stå til enighed om problemstillinger med øvrige bestyrelsesmedlemmer.

Løsningen:

Forhold til mennesker, som er anderledes end os selv, giver adgang til ny information, nye perspektiver og nye synspunkter. Derfor er den store udfordring at hyre folk med mangfoldig tankegang. Som Clair Chalmers, COO af IDDAS udtrykker det: "It's about thinking wider than who's already in the room". Der er brug for mere end bare demografisk forskellighed. Man har brug for forskellige baggrunde, kompetencer, erfaringer og verdenssyn. En god måde at opnå dette på er ved at lave psykometrisk profilering på bestyrelsesmedlemmer, der kan synliggøre forskelligheder og ensformigheder.

THE DISTRACTED ELEPHANT

Bib bib, tap tap tap – digitale genstande har sneget sig vej ind i mødelokaler og absorberer bestyrelsens mest sparsomme ressource: Opmærksomhed. Problemet med dette er, at ingen virker til at adressere problemet.

Løsningen:

Vær ikke bange for at sige det som det er. I bestyrelser er der brug for konsensus om, hvordan opkald, sms'er eller fingerering med mobilene under møder håndteres. En god løsning er at lave simple regler for håndtering af digitale enheder, som fanger essensen bestyrelsens værdier. Det er også muligt at inddrage en ekstern observatør, der skal evaluere bestyrelsesadfærden. Slående nok har 41 % af bestyrelser i Asien aldrig benyttet sig af evaluering ifølge rapporten Old Game, New Rules, der blev udført af Harvey Nash og LI.

THE HARD-OF-HEARING ELEPHANT

Diversitet uden inklusion er bare en illusion, siger Charlotte Valeur, medstifter af GGOVERNANCE. At have forskellige perspektiver i bestyrelsesrummet kan ikke ændre dynamikken, hvis der ikke bliver inviteret til deltagelse og aktiv lytning. Bestyrelsesmedlemmer er nødt til at bruge en læringsorienteret tilgang. I store bestyrelser er det nemt at udpege specialister, som kan gøre det muligt for andre at ligge ansvaret fra sig, men specialister er lærere ikke riddere.

Løsningen:

Specialister bliver nødt til at gøre sit for at forstå generalisters evner, og generalister må forsøge at lære af specialister. Omfattende 360-graders vurderinger, inklusive self-rating og syn på øvrige bestyrelsesmedlemmer, kan hjælpe til at forøge selverkendelse og -bevidsthed. På denne måde kan bestyrelsesmedlemmer opnå viden om, hvorvidt de bruger nok tid på at lytte og lære. Når de forstår deres styrker og svagheder, foreslår Professor Peterson, at bestyrelsesmedlemmerne skræddersyer læringsplaner for den enkelte.

THE ELEPHANT AT THE HEAD OF THE TABLE

I hvert bestyrelseslokale er der én elefants fodaftryk, som ikke kan overses: bestyrelsesformandens. Bestyrelser går ofte udenom tre hovedproblemer relateret til formanden:

1) Hvornår træder formanden af? Samtaler om succession er svære at have i en bestyrelse. Nogle formænd elsker deres post så meget, at de aldrig har lyst til at træde af.

2) Formanden der forveksler fakta med holdning. Ifølge Debbie Hewitt, Non-Executive Chair for Moss Bros Group, kan en formand ændre folks holdninger, når deres autoritet gør holdning til fakta.

3) Selv om det er hvert enkelt bestyrelsesmedlems ansvar at tænke på interessenternes interesser, er det formandens ansvar at sætte retningen. Det kan dog være nødvendigt at ændre syn fra aktionærorienteret til mere interessentfokus for at sikre fremtidig succes.

Løsningen:

1) Hewitt mener, at den bedste person til at udfordre formanden er den nyeste direktør – executive eller ej. Denne person kan bringe et nyt perspektiv med ind i bestyrelseslokalet og kan ende med at blive et kraftfuldt sæt øjne.

2) Professor Peterson understreger, at vi skal huske begrebet 'psykologisk sikkerhed', der omhandler, hvor komfortable personer er ved at sige, hvad de mener eller ved at være dem selv uden frygt. Research viser, at de bedste bestyrelser er mangfoldige og har god ledelse. De værste er lige så mangfoldige men har dårlig ledelse. Derfor er der ikke altid sammenhæng mellem mangfoldighed og performance. Herudover bør man i bestyrelser teste formodninger ofte, og håndtere mulige konflikter ved mangfoldighed positivt ved at tilskynde diskussioner.

3) En anden løsning kan være for formanden at stille "fjollede spørgsmål" eller at indrømme, at man ikke helt forstår et emne. På denne måde føler bestyrelsesmedlemmerne sig mere komfortable ved at gøre det samme. Idéen i dette er at tænke som elefanterne; der hvor ledere går hen, følger resten.