



How to Be a Good Board Chair

INTRODUKTION TIL ARTIKLEN

Problem: Bestyrelsesformænd kan ofte opføre sig som hvis de var CEO, hvilket leder til konflikt og forvirring i bestyrelseslokalet.

Hvorfor sker det: Størstedelen af bestyrelsen er tidligere ledere, der er vant til at eksekvere og uddelegere.

Løsningen: Bestyrelsesformænd skal acceptere, at de ikke er direktører men facilitatorer. Deres arbejde er at hjælpe og assistere virksomhedens ledere til at have mere effektive diskussioner.

OM FORFATTEREN

Stanislav Shekshnia er professor hos INSEAD Business School og senior partner hos Ward Howel samt bestyrelsesmedlem ved en række offentlige og private virksomheder i Central- og Østeuropa.

INSEAD's Corporate Governance Centre et initiativ og center, som kombinerer fagkompetencer og institutionel synlighed med det formål at fremme bedre styringspraksis og levere værdi gennem undervisning, forskning og arrangementer til både bestyrelsesmedlemmer og akademiske miljøer.



Summary

De fleste bestyrelsesformænd er selv erfarne ledere fra andre virksomheder, og det tætte samarbejde mellem en virksomheds ledere og bestyrelse kan skabe konflikt og problemstillinger; i de værste tilfælde kan der opstå splittelse mellem bestyrelsen og virksomhedens direktion.

Men hvordan bør samarbejdet mellem formand og direktionen så foregå?

INSEAD's Corporate Governance Centre startede et forskningsprojekt som inkluderede en undersøgelse af 200 bestyrelsesformænd fra 31 lande, 80 interviews med bestyrelsesformænd og 60 interviews med bestyrelsesmedlemmer, aktionærer og topchefer, hvoraf der udsprang stærk enighed omkring, hvordan en god bestyrelsesformand handler og agerer.

En effektiv formand er en leder, ikke for virksomheden, men for bestyrelsen. Formanden er ansvarlig for- og repræsenterer hele bestyrelsen, hvorimod CEO'en har ansvaret for den daglige drift af virksomheden samt er virksomhedens offentlige ansigt udadtil.

Virksomhedens bestyrelsesformand og CEO har altså vidt forskellige poster. Shekshnia præsenterer i sin artikel otte fundamentale principper, som skal gøre sig gældende i formand-CEO forholdet.

#1: VÆR VEJVISEREN

Mere end 85 % af de interviewene bestyrelsesformænd havde tidligere erfaringer som CEO, hvilket involverer eksekvering, uddelegering og resultatorienterede handlinger – alle sammen evner og kompetencer – der ifølge interviewene – ikke nødvendigvis kommer i spil i direktionsarbejdet.

De mest succesfulde formænd fra undersøgelsen har igennem deres tid lært ikke at afbryde eller at sætte dagsordenen for virksomheden. Shekshnia og hans team fandt tre karakteristika i de interviewedes svar:

- **Begrænsning**
 - På produktive bestyrelsesmøder er det afgørende, at formanden behersker sine tidligere lederskabsevner og giver plads til andre. En effektiv formand fokuserer på processer, mennesker og tager aldrig mere end 10 % af taletiden i løbet af bestyrelsesmødet
- **Tålmodighed**
 - I stedet for at forhaste sig og få gjort tingene hurtigt, tager den effektive formand sig tid til at reflektere og fokusere på at få opgaverne gjort ordenligt, også efter bestyrelsesmødet i selskab med CEO'en
- **Tilgængelighed**
 - Formanden er 101 % disponibel og engageret i virksomheden, også selvom der kun er tale om en deltidskontrakt

Blandt de adspurgte fortalte størstedelen, at industrikendskab ift. virksomheden kan være et handicap, når det kommer til beslutningsprocessen. Ofte vil eksperter finde én løsning frem for at tage kollektive beslutninger. Det kan være en fordel, når formanden *ikke* har kendskab til industrien, da man kan observere det store billede og skabe realistiske forudsætninger og løsninger.

#2: PRAKTISK SAMARBEJDE – MEN IKKE TEAMBUILDING

Til bestyrelsesmøder kan der ofte være en manglende tilstedeværelse af samarbejde og initiativ mellem bestyrelsen og CEO, og det er netop derfor, at det er formandens job at sikre sig, at alle medlemmer deltager aktivt. Hvis nogle medlemmer skipper møder eller kontinuerligt fejler i at samarbejde, må formanden træde i karakter. Dette gælder også i involveringen af nyankomne bestyrelsesmedlemmer.

Formanden skal kunne fremkalde direkte handlinger og meninger i bestyrelsen, også hvis den har svært ved at udtrykke sig. Kommunikationen mellem formand og bestyrelsesmedlemmer foretages jævnligt – både før og efter møder. Formanden skal fungere som facilitator for mødet og kunne drage en kollektiv beslutning, hvor alle parter er enige.

#3: FORBEREDELSE GØR MESTER

Ofte kan uerfarne eller nye bestyrelsesformænd tro, at opgaven som formand kun består i at administrere og drive bestyrelsesmødet, men erfarne formænd fortæller, at mødet blot er toppen af isbjerget. En stor del af arbejdet går på at sætte en agenda med konkrete diskussionspunkter, som sendes til bestyrelsens medlemmer på forhånd til evt. indvendinger.

Samme gøres gældende efterfølgende, hvor handlingsorienterede referater er essentielle for virksomhedens eksekvering, men også til fremtidige møder. På denne måde undgås uenighed og forvirring blandt bestyrelsen. Hvis implementeringen af en beslutning bliver forsinket, bør formanden gå i dialog med CEO'en for at løse situationen.

#4: TAG UDVALGSARBEJDET SERIØST

Erfarne bestyrelsesformænd er enige om, at udvalgsarbejdet er en del af nøglen til bestyrelsens succes. I et bestyrelsesudvalg, bestående af en mindre gruppe erfarne medlemmer, kan hver især bidrage til en mere åben diskussion end under bestyrelsesmødet. Udvalgsarbejde har nødvendigvis ikke en fast struktur eller formalitet, hvilket ofte gør møderne mere dybdegående.

Som bestyrelsesformand er det vigtigt at holde sig opdateret på udvalgets arbejde og samtidig deltage aktivt i de respektive møder. Således vil man som formand kunne få maksimalt udbytte til et efterfølgende bestyrelsesmøde.

#5: VÆR NEUTRAL

Til trods for, at mange nytilkomne formænd kan være ivrige efter at dele erfaring og viden, kan det få konsekvenser for den kollektive produktivitet i bestyrelsen, hvis man som formand på forhånd har stærke meninger om en given problemstilling. For at undgå at tage taletiden bør man planlægge selve mødets struktur – fra hvem som åbner, til hvem der runder af.

Som tilskuer observerer man mere end som spiller. Med dette menes der, at hvis man som formand ønsker at få indsigt i bestyrelsens dynamik, bør man i stedet spørge "Hvad er den bedste måde at organisere en diskussion omkring den givne problemstilling?" fremfor "Hvad er den bedste løsning for problemstillingen?" Man skal altså være facilitator for diskussionen uden at direkte inddrage egne holdninger.

Fokusér og observér hvordan de enkelte bestyrelsesmedlemmers argumenterer, hvordan bestyrelsen responderer og syntetiserer løsninger ud fra medlemmernes meninger og svar. Således vil en formand kunne forelægge en beslutning for diskussionen.

#6: MÅL BIDRAGENE

Ofte når ex-CEO'er bliver bestyrelsesformænd, forsøger vedkommende at evaluere bestyrelsens præsentation; nogle hiver sågar fat i strategikonsulenter for at kunne udvikle bestemte præsentationsparametre. Men bestyrelsens beslutninger, som tages i dag, vil være med til at forme virksomheden i morgen, og derfor er det naivt at tro, at der findes præsentationsparametre, der kan fortælle, hvor effektiv en bestyrelse har været det seneste år.

Den menneskelige kapital i bestyrelsen er afgørende input for succes, og som formand bør man kortlægge, og årligt opdatere, hvilke specifikke faglige kompetencer og viden, bestyrelsen kollektivt *skal* besidde. Dette kan foruden gøres med eksterne vurderinger fra strategikonsulenter.

#7: VÆR IKKE CHEFEN

Bestyrelsesformanden er ofte i tæt kontakt med ledelsen, især CEO'en, hvor bestyrelsesagendaen, materiale, pressemeddelelser og opfølgning på beslutninger, gennemgås. Derfor er det ikke overraskende, at visse formænd ser sig selv som CEO'ens chef.

Det er formandens opgave at sikre, at virksomheden indfrier de mål, som sættes på bestyrelsesmøderne. I stedet for at opbygge et 'formand-CEO forhold' bør man opbygge et 'bestyrelse-CEO forhold', men med supplerende motivation, rådgivning og mentoring efter behov.

#8: VÆR EN REPRÆSENTANT I SAMARBEJDE MED AKTIONÆRERNE

Hvis CEO'ens chef er bestyrelsen, så er bestyrelsens chef aktionærerne. Forholdet mellem de to er yderst vigtigt for formanden, da han fungerer som det primære bindeled mellem aktionærerne og virksomheden. Sagt med andre ord; bestyrelsesformanden skal kunne fungere som en kollektiv aktør på bestyrelsens vegne, når private investorer og aktionærer er til stede. Ligeledes gælder det når formanden er i kontakt med bestyrelsen – De bør vide alt fra aktionærernes forventninger til fremtidsplaner.

Årlige spørgeskemaer omkring investeringsområder, risici, udbytte og vækstområder og andet kan udarbejdes af formanden og uddeles til aktionærerne, for efterfølgende at diskutere resultaterne sammen med bestyrelsen.

Sidste ord ...

Udfordringen for bestyrelsesformanden er ikke så meget omkring ledelse, men derimod omkring det kollektive ansvar. Formanden må erkende, at han ikke er leder, men derimod en facilitator, hvis rolle er at skabe de rette forhold, hvorigennem bestyrelsen kan få produktive gruppediskussioner. Den gode formand ved, at det er hans ansvar at få hele bestyrelsen til at hænge sammen som helhed, men også for det enkelte individuelle medlem.