

Bestyrelsens funktion i ledelsesprocessen

Af Erik Johnsen*)

Resumé

I den løbende diskussion af en aktieselskabsbestyrelses arbejde har der været en tendens til at hæfte sig ved lovgivningens formelle krav til bestyrelsesmedlemmer og til bestyrelsens funktion. Det samme gælder principelt det folkevalgte råd, hvis funktion i mange henseender ligner bestyrelsens.

Der anlægges i denne artikel den synsvinkel, at en bestyrelse aktivt skal finde og udøve sin rolle i virksomhedens ledelsesproces. Samt at den aktivt må arbejde med sin egen interne ledelsesproblematik, således at den sætter sig i stand til at deltage i virksomhedens ledelse.

Betragtningerne kan til en vis grad overføres også til det folkevalgte råd.

1. Bestyrelsen

Ved en bestyrelse forstås i det følgende

- nogle mennesker
- der ved gensidig aftale
- påtager sig at medvirke i en virksomheds ledelsesproces.

Det involverer nogle formelle juridiske relationer i form af aftaler som legitimerer til at deltage i virksomhedens ledelse. Aftalen giver et bestyrelsesmedlem medansvar og del i magten, samt positive og negative belønninger.

Et bestyrelsesmedlems reelle ledelsesmæssige indflydelse er en funktion af det bagland (den interessentgruppe) han repræsenterer, hans professionelle kompetence, hans personlige magtbase og den rolle han

*) Professor, ekon. dr. Institut for Erhvervsøkonomi og Ledelse, Handelshøjskolen i København. Artiklen modtaget i september 1985. Komprimeret materiale til FDC-kurset *Bestyrelsens lederopgaver*.

er i stand til at udøve dels i bestyrelsens egen interne ledelsesproces og dels hans andel i bestyrelsens funktion i virksomhedens ledelsesproces. Det afgørende ledelsesmæssige aspekt er, hvorledes bestyrelsesmedlemmerne tolker aftalen, altså hvilke konkrete ledelsesmæssige opgaver, man påtager sig.

Aftalen kan tolkes passivt i retning af at man i sit arbejde kun udfører den minimumsindsats, lovgivningen kræver.

Den kan tolkes aktivt i retning af, at bestyrelsen kører virksomheden ved en eller flere af dens medlemmer.

Eller bestyrelsen kan vælge at arbejde et sted midt imellem disse ekstremer, f.eks. som den professionelle ledelses sparringpartner.

2. Bestyrelsens fastlæggelse af egen ledelsesfunktion

En bestyrelse må først – så at sige – finde sine egne ben. Det betyder den må finde ud af om den ønsker at fungere som

- en egentlig gruppe,
- et »kollegium«, eller
- en samling temporære koalitioner.

At beté sig som en gruppe, betyder at man arbejder så tæt sammen, at den enes højre hånd ved, hvad den andens venstre hånd foretager sig.

At arbejde som et kollegium betyder, at man intet har med hinanden at gøre undtagen når man er til bestyrelsesmøde. Her disciplinerer man sig til at overholde skrevne og uskrevne spilleregler (f.eks. i form af en forretningsorden på den ene side og de normer for god bestyrelsesadfærd, der har udviklet sig, på den anden side).

Ved en temporær koalition forstår man, at et par stykker eller nogle få sætter sig sammen for at stege en bøf og opløser koalitionen så snart den er mør. Næste gang går man i koalition med andre, f.eks. om at slagte en gris eller sætte et nyt skib i søen. Etc.

Uanset hvilken form, man vælger, kommer man over eller under bordet til at tage stilling til de typer opgaver, der er skitseret i figur 1, og man kommer til at tage stilling til hvilke beslutningsvariable, man vil tage i anvendelse.

BESTYRELSENS beslutningsvariable for egen gruppeproces	Ydre opgaver	Indre opgaver	Personlig(e) opgave(r)
<ul style="list-style-type: none"> ● Konkrete personer ● Røllefordeling (arbejdsdeling) ● Organisering af ledelsesprocessen (samspillet) ● Kommunikation ● Belønnings- og sanktionsforhold ● Status ● Til- og afgang ● Gruppenormer 	Bidrage til virksomhedens ledelsesproces	Ledelse af sig selv (ledelse af egen funktion)	Den enkeltes afgørelse af og engagement i bestyrelsesarbejdet, »med/ikke med«.

Figur 1. Gruppemodellen.

Det enkelte bestyrelsesmedlem må gøre op med sig selv, om han vil være med eller ikke være med. Det skal ikke så meget forstås fysisk som psykisk. Man indgår så at sige en psykologisk kontrakt, hvis man forpligter sig til at medvirke til det, som virksomheden står for og medvirke til at bestyrelsen kommer til at fungere i overensstemmelse hermed. Samtidig er man ikke ligeglad med, hvorledes de mennesker fungerer, som bestyrelsesarbejdet bringer én i direkte relation til. På engelsk taler man i denne forbindelse om »commitment« og »care«. Aktiv deltagelse i bestyrelsesarbejdet kræver et vist minimum af etik. Til gengæld kræver passiv deltagelse at medlemmet rent faktisk er ligeglad med, hvad der sker.

Den samlede opgave er først at finde ud af, hvorledes man vil lede sin egen funktion, og dertil har man de i figur 1 angivne beslutningsvariable, som de er kendt fra modeller af gruppeadfærd.

Den tredje hovedopgave er at bidrage til virksomhedens ledelsesproces, i figur 1 kaldet en ydre opgave.

Uanset om man vælger gruppeformen, kollegieformen eller koalitionsformen, arbejder man bevidst eller ubevidst med de tre typer af opgaver skitseret i figur 1 og med de der nævnte beslutningsvariable.

Der skal ikke på dette sted gås i detaljer med de klassiske beslutningsvariable, og der skal slet ikke gættes på i hvilket omfang dette batteri af nødvendige indsatser anvendes i dagligt bestyrelses- og rådsarbejde. Med udgangspunkt i figur 1, skal der nu diskuteres løsning af bestyrelsens indre og ydre opgaver.

Ønsket udvikling	<i>Filosof</i> Bestyrelsens funktion i virksomheden ● Gruppe ● Kollegium ● Temporære koalitioner	<i>Strategikonsulent</i> Organisering af bestyrelsens indsats i interessenternes – Harmonifelt – Konfliktfelt	<i>Feltherre</i> Realisering af bestyrelsens strategiske målsætning
Nødvendig tilpasning	<i>Tilpasningstaktiker</i> Planlægning af ændringer i bestyrelsens resourcefordeling m.h.t. tid, engagement, indflydelse m.v. Intern taktik	<i>Ændringsagent</i> Ændringer af ● Intern rollefordeling ● Kommunikation med baggrundsgrupper ● Intern magtkamp	<i>Projektorganisationsleder</i> Uddelegering af ad hoc opgaver ● Initieret af bestyrelsen ● Sammen med ledergruppen
Daglig drift	<i>Driftsanalytiker</i> ● Aftaler – juridiske – psykologiske ● Forretningsorden ● Møder ● Opgaver	<i>Kollegakonsulent</i> Interne spilleregler m.h.t. – Gruppeprocessen – Beslutningsprocessen	<i>Fornyere</i> Individuel og kollektiv læring
	analyse/syntese	Interaktion	Søge-læring

Fig. 2. Bestyrelsens indre opgaver = bestyrelsens ledelse af sin egen funktion, dvs. udøvelse af egne lederroller.

3. Bestyrelsens løsning af indre opgaver

Bestyrelsens ledelse af sin egen bestyrelsesfunktion kan hensigtsmæssigt diskuteres som spørgsmålet om, hvorledes den skal udøve sine egne lederroller.

Der mindes om, at man udøver en lederrolle, når man sammen med

andre sætter mål og løser de problemer, der er forbundet med at nå målene, samtidig.

Enhver organisatorisk dannelse, også en bestyrelse, har et sæt af mål for hver typisk situation, den befinder sig i. En bestyrelse arbejder – som alle andre organisatoriske dannelser – under relativt stabile vilkår, den daglige driftssituation. Men den arbejder også i en tilpasningssituation, fordi dens omverden hele tiden ændrer sig med nye krav om ændringer af dens funktion til følge. Sluttelig arbejder den (forhåbentlig) på sin egen udvikling ud fra ønsket om at cementere sin strategiske platform og evt. udvikle den. Også bestyrelsen må skabe sin egen fremtid på tilsvarende måde som virksomheden som helhed må drive strategisk udvikling.

Bestyrelsen må opstille målsætninger for disse tre samtidigt eksisterende situationer, og hvis den vil lede sig selv, må den løse de problemer, der er forbundet med at nå målene. Det sker – som i andre ledelsessammenhænge – gennem en løbende analyserende og syntesevende aktivitet, gennem interaktion og gennem eksperiment (etablering af en søge-læreproces).

Dette giver ni nye typer af lederadfærd, kaldet de grundlæggende lederroller. Deres navne fremtræder i figur 2, og en yderligere argumentation for denne klassifikation af lederadfærd findes i Erik Johnsen, *Introduktion til ledelselære*, København, 1984, kapitel 1, specielt side 38.

Nøgleord, som karakteriserer de forskellige lederroller er gengivet i figur 2, og de skal ikke uddybes nøjere. Men tilsammen karakteriserer de den lederadfærd, som må anses for nødvendig og tilstrækkelig for at en bestyrelse kan lede sin egen adfærd, og dermed skabe grundlag for at deltage i virksomhedens ledelsesproces på den måde, som den definerer som sine ydre opgaver.

4. Bestyrelsens løsning af ydre opgaver

Bestyrelsens direkte relationer går til

- den ansvarlige direktør (direktion),
- top-ledergruppen,
- den udvidede ledergruppe.

Denne opdeling skal naturligvis tolkes i hver enkelt virksomhed, idet man ikke altid finder alle tre kategorier.

Virksomhedens relationer til bestyrelsen går til

- formanden
- forretningsudvalg eller ad hoc-udsnit af bestyrelsen,
- den samlede bestyrelse.

Dette giver ni typer af relationer mellem bestyrelse og virksomhed, som er beskrevet med stikord i figur 3.

Virksomheden Bestyrelsen	Ansvarlig direktør	Top-leder gruppe	Udvidet ledergruppe
Formand	Personligt sparring- partnerskab	Direktørens bisidder efter hans ønske	Synlig politisk paraply
Forretningsudvalg eller ad hoc udsnit af bestyrelsen	Professionel støtte til væ- sentlige ledel- sesproblemer og »følsomme problemer«	Tættere pro- jektsam- arbejde efter aftale med direktion + bestyrelse	Evt. konkrete konsulent- agtige indsæt- ter efter aftale med direktion + bestyrelse
Samlet bestyrelse	Gensidig kontrakt om rolle i ledel- sesprocessen m.h.p. at rea- lisere strate- giske mål, samt løsning af tilpasnings- problemer	Gensidigt sparring- partnerskab m.h.p. politik- formulering og -opfølg- ning	Godkendelse af budgetter, planer og -revisioner, samt opfølg- ning m.h.p. organisa- torisk læring

Figur 3. Bestyrelsens ydre opgaver.

Denne information er knapt så underbygget som lederrolleudøvelsen i figur 2. Derfor følgende supplerende bemærkninger.

Bestyrelsens formand spiller (traditionelt) en afgørende rolle. Det er vigtigt, at der mellem ham og den ansvarlige direktør etableres et personligt sparringpartnerskab. Som går begge veje. Og giver begge mulighed for at give positive og negative tilbagemeldinger på den andens

adfærd. Der ligger også et krav om både at kunne styrke sparringpartnerskabet og opløse det. Regulering af dette forhold kræver »care«, personlig etik og evne til gensidig konsulentstøtte.

Formandens relation til en større topledergruppe må bestå i at formanden kan involvere sig med denne efter direktørens ønske og normalt i dennes nærvær.

I relation til en udvidet ledergruppe er det formandens opgave at fungere som en synlig politisk paraply over det, som ledende medarbejdere i virksomheden bør foretage sig.

Det hænder, at en bestyrelse nedsætter et forretningsudvalg, enten af praktiske hensyn eller fordi en magtkamp resulterer i en junta. Det hænder også, at en del af bestyrelsen udskiller sig ad hoc for at medvirke til at løse specialopgaver.

I relation til direktionen er det en sådan »underbestyrelses« opgave at yde professionel støtte til direktionen med henblik på løsning af væsentlige ledelsesproblemer. Der er altid såkaldte følsomme problemer, som kan kræve opbakning af betydningsfulde personer, og disse kan være et ad hoc udsnit af bestyrelsen.

I relation til topledergruppen kan en delmængde af bestyrelsen efter aftale med både direktion og den samlede bestyrelse indgå i et tættere projektsamarbejde. Medlemmer af bestyrelsen optræder som almindelige professionelle konsulenter i relation til ledergruppen og hjælper denne med løsning af konkrete opgaver.

Dette kan udvides til at inkludere også andre medarbejdere i virksomheden.

Ser man på den samlede bestyrelse, plejer man at sige, at dens fornemste opgave er at ansætte den rigtige direktør. Det er der måske noget om, men det er mindst lige så vigtigt, at en direktør ansætter den rigtige bestyrelse.

Hvis en bestyrelse skal deltage aktivt i ledelsesprocessen af en virksomhed, må denne deltagelse basere sig på en gensidig kontrakt om hvilken rolle hver af parterne, direktion og bestyrelse, skal udøve i ledelsesprocessen med henblik på at realisere virksomhedens strategiske mål, samt hvorledes man skal løse de ofte meget vanskelige politiske tilpasningsproblemer.

Den psykologiske kontrakt er – eller rettere sagt bør – i praksis være vigtigere end den juridiske. Det betyder, at man gensidigt forpligter sig til at medvirke til løsning af specielt udviklings- og tilpasningsproble-

mer, mens de daglige driftsproblemer må overlades til den professionelle ledelse. Dem skal bestyrelsen overhovedet ikke blande sig i.

Derimod er det klart, at bestyrelsen må diskutere de politikformuleringer som en ledergruppe møder op med, lige så vel som den må følge op på om politikken udføres efter bogstaven.

Det sidste involverer i praksis godkendelse af budgetter, planer og budgetrevisioner, samt opfølgning. Det sidste er meget vigtigt med henblik på organisatorisk læring. Det er vigtigt at organisationen hele tiden sætter sig i stand til at løse nye problemer på en stedse mere hensigtsmæssig måde. Bestyrelsens opgave som »lærer« er her vigtig, dette at medarbejderne har en bestyrelse at »melde tilbage til« og i øvrigt vise resultater, og herfor og herfra modtage en uforblømmet tilbagemelding af positiv og negativ karakter er en absolut nødvendighed for at give løbende incitamentter til den ændringsproces, der altid skal foregå i virksomheden.

I denne henseende kan bestyrelsen sammenlignes med en kombination af en sildehaj i et hyttefad pakket med torsk og en fader/moderskikkelse, der klapper de gode børn på kinden som udtryk for anerkendelse af en ekstraordinær indsats. Hver gang.

5. Konklusion

Bestyrelsens aktive funktion i en virksomheds ledelsesproces er – som eksplicit fænomen – relativt uopdyrket. Det samme kan man sige om det folkevalgte råds måde at fungere på som ledelsesorgan. Det vil sige evne til at etablere et målsættende og problemløsende samspil. Både internt og eksternt.

Dette må afføde ønsker og krav om at ledende organer bliver sig deres lederadfærd bevidst og baseret herpå sætter sig i stand til at udøve en egentlig lederadfærd både indenfor rammerne af det pågældende organ og sammen med den øvrige del af den organisation, som det formelt er sat til at have et ledelsesansvar for. Og som de enkelte medlemmer derfor pådrager sig et personligt ledelsesmæssigt medansvar for.

Vi skal erstatte formel ledelse med reel ledelse. Derfor skal der hankes op i bestyrelser og folkevalgte råd.