

KOMPLEKSITET RIMER PÅ DIVERSITET

Kære formand: Husk at bringe hele bestyrelsen i spil, og få alle nuancerne med i beslutningsprocesserne – og ingen korridoraftaler ...

Af Hans Henrik Lüttichau-Holm og Maria Heeschen-Ollendorff, Alumni



Managing Director Alumni/Harvey Nash Denmark
Hans Henrik Lüttichau-Holm.

ALUMNI/HARVEY NASH SIGER:

Good chairs enable other voices to be heard.

"It is important for a chair to remember that board members are not their direct reports. By allowing individual voices to be heard and no one voice to dominate, including their own, a culture of ideas and fresh thinking can be created to steer the organisation more effectively."

"THE UNCOMFORTABLE BOARDROOM – THE NEW NORMAL?"
Harvey Nash/Alumni Board Report
Isamarbejde med London Business School's Leadership Institute

Women's Board Award har udviklet sig til en betydningsfuld platform i indsatsen for at øge diversiteten i danske bestyrelser. Hos Alumni/Harvey Nash er vi glade for, for fjerde år, at bidrage som search- og assessment-rådgivere for den kompetente jury.

Som et vigtigt element i diversitetsspørgsmålet er det en stor udfordring, at vi fortsat har en alt for lav repræsentation af kvinder i bestyrelseslokalet i almindelighed og på formandsposten i særdeleshed. Når vi arbejder struktureret med sammensætning af bestyrelserne, er der mange hensyn at tage. Fundamentalt lægges der vægt på, at de nødvendige faglige kompetencer er til stede. Det rækker ikke uden at identificere, hvilke personlige, geografiske og kulturelle egenskaber man har til rådighed i forhold til at skabe den nødvendige dynamik.

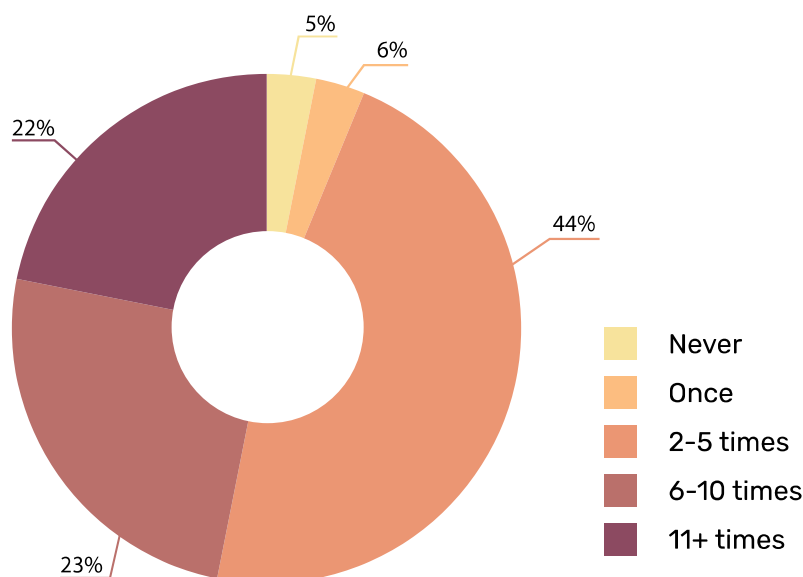
Her er det vigtigt, at vi ikke ligner hinanden alt for meget, og den empiriske sammenhæng mellem diversitet i bred forstand og virksomhedernes performance er efterhånden veldokumenteret.

Nye krav til formandsrollen

Vi oplever, at kravene til ledelsesstilen i bestyrelserne er under forandring. Formanden tegner kulturen og dynamikken i bestyrelsesarbejdet. Punktum. Der var engang en tid, hvor en formand, med sin erfaring og sine kompetencer, kunne oparbejde så stærk en forståelse for forretningen, at rollefordelingen naturligt blev, at øvrige bestyrelsesmedlemmer ville 'levere ind' til den konsoliderende kraft, der herefter kunne præsentere de bedste beslutninger. Sådan har vi set mange inspirerende og dygtige formænd skabe succes gennem tiderne, men sådan er det ikke altid længere. Det er ikke en kliché, når vi siger, at verden er ble-

DISCUSSIONS ARE TAKING PLACE OUTSIDE THE BOARDROOM

How often in the last year have you discussed board-related topics with other board members offline, outside the formal board meeting?



vet for kompleks, forandringerne for hastige, og konsekvenserne for store, til at selv de dygtigste enkeltpersoner kan akkumulere al nødvendig information. For at gennemskue hele ligningen bliver den, der sidder med det endelige ansvar, nødt til at sætte langt mere viden og mandat i spil ud i hele bestyrelsen, ledelsen og virksomheden for at få alle nuancerne med. Mere udfordrende, men helt nødvendigt.

Slut med korridorløsninger

Alumni/Harvey Nash har i samarbejde med London Business School's Leadership Institute udgivet den årlige Board Report, som i 2018 har titlen "The Uncomfortable Board Room – The New Normal?". Ud af en lang række spændende konklusioner skal vi her fremhæve det tema, der vedrører det stigende behov for at håndtere 'conflicting opinions' i beslutningsprocesserne. 35 % af respondenterne i undersøgelsen hævder, at væsentlige beslutninger i praksis er blevet truffet bilateralt af nøglepersoner og uden om møderne som såkaldte 'offline-beslutninger'. Adam Grant hævder i sin bog 'Originals', at et effektivt bestyrelsesmedlem skal kunne "argumentere, som om man har ret, og lytte, som om man tager fejl". Faktum er, at når formanden skal navigere i såvel øget kompleksitet som diversitet, vil man være nødsaget til at håndtere mere uensartede holdninger og mere debat. Kunsten er at styre uden om mageligheden og tvinge sig selv til at tage de vanskelige diskussioner inde i bestyrelseslokalet med det formål at sikre, at alle medlemmers stemmer bliver hørt.

Rapporten er tilgængelig på www.harveynash.com/boardresearch
Den kan også fremsendes ved henvendelse på info@alumni-global.com
www.inclusion360.co.uk

ALUMNI/HARVEY NASH SIGER:

Offline, but not off message

"Many board members both conduct and see value in the offline conversations they have with their cohort. To comply with governance legislation, these should be strictly focused on building stronger relationships or fact finding and not used as a divisive way to influence the decision-making process."

THE UNCOMFORTABLE BOARDROOM – THE NEW NORMAL?
Harvey Nash/Alumni Board Report
I samarbejde med London Business School's Leadership Institute



Maria Heeschen-Ollendorff, Alumni.