

Med kurs mod professionelt bestyrelsesarbejde

Bognyt i Børsen den 14. februar 2004. Anmeldelse af:

Jay W. Lorsch & Colin B. Carter. Back to the Drawing Board – Designing Corporate Boards for a Complex World. Harvard Business School Press. Boston 2004.

Af Flemming Poulfelt

Redaktør
STEEN HILDEBRANDT
Professor ved
Handelshøjskolen i Århus

Der har gennem de seneste år været ganske megen opmærksomhed på bestyrelses rolle og arbejdsform både internationalt og nationalt. Foruden den mere principielle diskussion af bestyrelsesarbejdet i forskellige lande har det ekstraordinære fokus især været fremkaldt af kedelige erhvervs-skandaler som fx Enron, Skandia og Parmalat. I disse virksomheder har det være ganske åbenbart, at bestyrelsen ikke just har haft nogen heldig indflydelse. På den hjemlige arena har vi været forskånet for tilsvarende skandaler, men bestyrelseselementet har desuagtet fået en central plads på de topledelsesmæssige dagsordener i mange af landets virksomheder, hvad enten de er børsnoterede eller privat ejede. Og på det mere principielle plan er der nærmest sket en industrialisering af debatten og publiceringen om bestyrelses rolle. Antallet af kodeks for god bestyrelses-skik er nærmest eksploderet, så der nu foreligger principper for corporate governance i børsnoterede virksomheder, i mindre og mellemstore virksomheder samt inden for det offentlige og på universiteter.

Med henblik på at stimulere udviklingen af bestyrelses rolle og arbejdsform er der netop udgivet en ganske relevant bog herom af to erfarne personer, der gennem mange år har arbejdet sammen med bestyrelser og sat fokus på bestyrelsesproblematikken. Det drejer sig om professor Jay W. Lorsch fra Harvard Business School og Colin B. Carter fra Boston Consulting Group. Bogen har titlen *Back to the Drawing Board* og den er på mange måder en "primer" inden for området.

Baggrunden for, at de har valgt at skrive en bog er, at de mener der er behov for mere fundamentale overvejelser om bestyrelser struktur, og hvor-

dan de bør fungere. Efter deres opfattelse er de kedelige eksempler på dårlig bestyrelsesadfærd ikke kun illustrationer af ukvalificerede eller uheldige personer, men nok snarere symptomer på en række mere strukturelle problemer ved bestyrelses arbejde, sammensætning og vilkår.

Forfatterne erkender, at bestyrelser sammensættes forskelligt i forskellige lande. Mens der i USA ofte ses en sammenhæng mellem bestyrelsesformand og CEO- rollen er dette som bekendt ikke tilfældet i fx England og Danmark. Desuden vægtes antallet af såkaldte non-executives også forskelligt i forskellige lande. Desuagtet mener de to forfattere, at der er en række mere principielle elementer, som er gennemgående.

Bogen indeholder 9 interessante kapitler. I bogens første kapitel sættes dagsordenen, herunder tre vigtige elementer, som tilsammen er med til at forme bestyrelser, nemlig deres struktur (størrelse, lederskab og udvalg), deres sammensætning (kvalifikationer, erfaringer, og andre kendetegn ved medlemmer) samt deres arbejdsprocesser (hvordan de får styringsinformation, får viden og træffer beslutninger). Et andet kapitel omhandler "best practice," men også, hvad det er for problemstillinger som opstår i og uden for bestyrelseslokalerne.

At bogen ikke er et eksempel på, at "one size doesn't fit all" fremgår i et kapitel, hvor betydningen af, at forskellige bestyrelser har forskellige roller fremhæves. Kapitlet har en række interessante pointer og fremhæver bl.a. hvor meget tid et bestyrelsesmedlem bør anvende i forskellige situationer. Afhængig af denne bør der allokeres mellem 10-40 dage pr. år. Et ikke uinteressant element for "ordinære" medlemmer. Derudover kommer formandskabets indsats. I et kapitel om bestyrelsesarbejdets struktur nævnes bl.a. anvendelsen af mere permanente udvalg, samt hvordan sådanne udvalg kan fremme arbejdsprocesserne, hvis de bliver anvendt korrekt.

I bogens afsluttende kapitel, som meget betegnende er kaldt "Getting Down to Work", belyses udfordringerne til forskellige repræsentanter i bestyrelser. Bortset fra, at fx spørgsmålet om medarbejderrepræsentanter ikke er en del af amerikansk bestyrelsespraksis, opstilles en række spændende spørgsmål til øvrige medlemmer som fx om det enkelte medlem har været agtpågivende nok over for indikationer om mindre strategiske problemer før de blev til tunge strategiske møllehjul.

Der er tale om en yderst velskreven, relevant og dagsaktuel bog, som utvivlsomt vil give stof til eftertanke ved læsning og drøftelse. Den kan derfor varmt anbefales til bestyrelser, direktioner og rådgivere, der er aktive på bestyrelsesområdet.

Jay W. Lorsch & Colin B. Carter. Back to the Drawing Board – Designing Corporate Boards for a Complex World. Harvard Business School Press. Boston 2004.

Bøger til anmeldelse sendes til Steen Hildebrandt.
Handelshøjskolen i Århus. Haslegårdsvej 10.
8210 Århus V. shi@steenhildebrandt.dk