



VALGET *af* LEDEREN ER DET VIGTIGSTE

En bestyrelse skal være en vigtig sparringspartner. Den skal stille krav, opmuntre og støtte ledelsen. Men for koncernchef i Tryg **Stine Bosse** er det valget af lederen, der går forud for alt andet.

Stine Bosse, 49, kan ikke alene trække på sine erfaringer fra sin 23 år lange karriere i Tryg, hvoraf de sidste ni år har været som koncernchef. Hun har en lang række bestyrelsesposter for blandt andet Nordea, Grundfos og TDC på cv'et, og én erfaring går forud for alle andre: Valget af lederen er det vigtigste.

“For mig at se må det allervigtigste være at vælge den rigtige daglige ledelse og så sørge for, at der udøves ledelse,” siger Stine Bosse.

For det er afgørende, at lederen påtager sig ansvaret, og at skolebestyrelsen formår at give slip på det. Derfor er det nødvendigt med en præcis rollefordeling, så ingen er i tvivl om, hvor ansvaret ligger.

Hun mener for eksempel ikke, det er bestyrelsens opgave at spørge til problemer, der har været i en klasse, og hvordan de er blevet løst. Den slags kan indgå i en rapportering, hvor der

generelt bliver fortalt om de udfordringer, der er. Men det skal ikke være for detaljeret. Det er ikke her, en bestyrelse skal bruge sine kræfter. De skal anvendes på de overordnede linjer.

“I en bestyrelse skal man ikke være bleg for at spørge ind til operationelle ting, men man skal ikke tage det operationelle ansvar. Det skal man overlade til ledelsen.”

Fælles succeskriterier

Ud over at bestyrelsen først og fremmest skal have tillid til den valgte leder, er en af grundstenene til et godt samarbejde, at der opstilles nogle fælles succeskriterier. Det handler blandt andet om fælles mål for økonomi og budgetter, men det er også nødvendigt at have både medarbejder- og brugerundersøgelser som en fast tilbagevendende måling på, hvor tilfredse de to grupper er med skolen. På den måde får man et operationelt værktøj, der både kan bruges til at forbedre nogle forhold og til at imødegå kritik.

“

*Det allervigtigste må
være at vælge den
rigtige daglige ledelse
og så sørge for, at der
udøves ledelse.*

Stine Bosse

“Hvis det for eksempel viser sig, at der er stor utilfredshed blandt lærerne, vil jeg tro, at der også er meget stor utilfredshed blandt eleverne. De to ting korresponderer – det gør de i hvert fald hos os,” siger Stine Bosse, der heller ikke mener, at man kan komme uden om test, der fortæller noget om det faglige niveau.

“Der ligger en forpligtelse i forhold til det samfund, vi lever i. En ting er, at eleverne er glade og tilfredse, men vi er også nødt til at finde ud af, om de rent faktisk lærer noget. Læse- og regnefærdigheder er en basisforudsætning, men vi kan godt tillade os at bygge noget mere ovenpå. Man kunne skille sig ud, hvis man kunne finde en begavet måde til at måle kreativitet, samarbejdsevner og de emner, vi kalder “bløde”. Det ville jeg være nysgerrig efter, hvis det var mig, der sad som bestyrelsesformand. Men at kalde det “bløde værdier” har jeg altid syntes var noget vrøvl. Det er benhårdt at få en klasse til at samarbejde,” siger Stine Bosse.

Et andet vigtigt parameter for et godt samarbejde er en evaluering, hvor formanden har en samtale med alle medlemmer i bestyrelsen, eventuelt på baggrund af et spørgeskema. Evalueringen skal bruges som et præventivt redskab, der imødegår problemerne, før de opstår.

“Som bestyrelsesformand ville jeg sikre mig, at der er en årlig gennemgang, hvor man selvkritisk ser på, om man

gør sit arbejde godt nok, og om der er tilfredshed med ledelsen. På samme måde skal man spørge ledelsen, om bestyrelsen løser sine opgaver tilfredsstillende og giver den rigtige sparring,” siger Stine Bosse.

Bestyrelsens ansvar

Hvis man tager udgangspunkt i, at det er den rigtige leder og den rigtige bestyrelse, og at alt fungerer, som det skal, er det ifølge Stine Bosse en af bestyrelsens vigtigste opgaver at være med til at beskytte skolelederen, især i en tid med store forandringer.

Lederen skal fortælle bestyrelsen om de ting, der sker, og i fællesskab med lærerne prioritere, hvordan nye tiltag passes ind. Når der så er truffet en beslutning, fremlægges den for bestyrelsen.

“Der vil det være min stil at sige, at hvis det er det, I har besluttet, er det en rigtig god idé. Og så vil jeg bakke det op 100 procent. Man skal huske på, at en bestyrelses ansvar også går i retning af, at man skal have en motiveret ledelse. Skolelederen kan intet stille op med en bestyrelse, der hele tiden sidder og siger: Det er også for dårligt, og det går ud over læsningen. Man skal bakke skolelederen op og være motiverende.”

En anden vigtig ting for en knap så rutineret bestyrelse er at være meget bevidst om, hvordan rollefordelingen er i forhold til ansvar, og hvilke typer sager man tager op eller lader ligge. Hvis en

“

I en bestyrelse skal man ikke være bleg for at spørge ind til operationelle ting, men man skal ikke tage det operationelle ansvar. Det skal man overlade til ledelsen.

Stine Bosse



STINE BOSSE

Stine Bosse er uddannet jurist fra Københavns Universitet og begyndte sin karriere som fuldmægtig i Tryk for 23 år siden. I dag er hun koncernchef for hele Tryk-gruppen.

Hun har desuden bestyrelsesposter i blandt andet den internationale forsikringsorganisation Geneva Association og i Nordea og er formand for Børnefonden. Tidligere har hun siddet i bestyrelsen for Grundfos, TDC, Flügger og Forsikring og Pension.

I 2006 placerer Financial Times Stine Bosse som den 11. mest magtfulde kvinde i Europa, og i 2009 blev hun af Financial Times udnævnt til at være den 21. mest magtfulde forretningskvinde i Verden. Hun har et stort socialt engagement og har været medlem af Velfærdskommissionen. I foråret 2010 blev hun udnævnt til ambassadør for FN's Millennium Development Goals for 2015 til bekæmpelse af sult og fattigdom.

forælder ringer til et bestyrelsesmedlem om en bestemt sag, ville Stine Bosse som udgangspunkt vælge at lade være med at gå ind i sagen og henvise til, at hun har fuld tillid til ledelsen.

“Man burde i den grad uddanne skolebestyrelserne. Det behøver ikke at være et kursus af en uges varighed. Det kan være en, der kommer udefra og fortæller om, hvad en bestyrelses rolle er, men det skal ikke være skolelederen. Bestyrelsen skal have en autoritet i forhold til ledelsen, for ellers går det helt galt.”

Det gode samarbejde

En leder har selv sagt også et ansvar i forhold til et velfungerende samarbejde. Han skal først og fremmest kunne lytte og lade bestyrelsen komme til orde. Det kræver dog ifølge Stine Bosse, at det er professionelle folk, der sidder i bestyrelsen. Ikke at de nødvendigvis får penge for det, men de skal være deres ansvar bevidst, have det rigtige fokus og besidde en vilje og evne til at sætte sig ind i ledelsesmæssige udfordringer.

Og så skal lederen have tillid til at kunne bruge sin bestyrelse som sparingspartner. Men hvad der skal ske i en given situation, må ikke være en bestyrelsesbeslutning.

“Det synes jeg ikke, man må lade sin bestyrelse være med til. Lederen skal gå tilbage og involvere lærere og eventuelt elever, og så skal han komme

tilbage til bestyrelsen med et løsningsforslag,” siger Stine Bosse.

Alt efter hvor man har valgt at lægge linjen for, hvad der er operationelt, og hvad der er et bestyrelsesanliggende, er det enten en beslutning eller en orientering, lederen vender tilbage med. Og det er som nævnt vigtigt at have den arbejdsfordeling på plads, for lige præcis den problemstilling ser Stine Bosse som en afgørende forskel på en bestyrelses måde at fungere på i det private erhvervsliv og på en uddannelsesinstitution.

“Jeg ser det i semipolitiske bestyrelser. Pludselig dukker en sag op, hvor man fornemmer, at bestyrelsen sidder med det hele i hænderne. Den type bestyrelser risikerer ofte at blive for sagsorienterede, og så er lederen i virkeligheden fri for ansvar og kan sige, at det er bestyrelsen, der har taget beslutningen,” siger Stine Bosse.

En bestyrelse skal heller ikke pille et forslag fra lederen fra hinanden, der for eksempel handler om, hvordan de pædagogiske rammer udfyldes.

“Man kan have en debat, og hvis man ikke er enig, må man sige til lederen, at det er meget langt fra det sted, vi synes, vi skal hen, og så bliver det til en diskussion om, om det er den rigtige leder i forhold til den bestyrelse, der sidder.”