

*«Från dig stal den tanken? – Du skrämmar mig, bådan.
Den som vil äga anden är andens förrädare.
Djupt måste själen böjas att stiga i riket in.
Du kanske kan bli sanningens – men sanningen aldrig din.»
(Karin Boye)*

Kapittel 1

Er det noe som er verd å skjule?

Hva er det som skjer i de skjulte styrerom? Hva skjuler seg bak de nøytrale pressemeldingene når Kark og Hermansen ikke får det til, eller når kamerater som Bjørn Rune Gjelsten og Kjell Inge Røkke skiller lag? Er det bare «uenighet om strategi», eller er det – som andre nyskiltet uttrykker det: «Vi bare vokste fra hverandre»?

Handler maktkampene bare om strategiske valg, eller er det like mye snakk om posisjoner, sjalusi og forfølgelighet? Hva er egentlig virkningen av det styrene gjør i norske bedrifter og institusjoner? Tilfører de noen verdi, eller er det med god grunn at de holder seg skjult?

Finnes det døgnfluier i norske styrerom? I så fall, hvilke kår lever de under, og hvordan livnærer de seg? Hvor store forskjeller er det mellom styrene, og hvilke likhetstrekk finnes? Er det en fordel eller en ulempe at styrene består av mennesker som er mest mulig like – eller ulike? Kan vi snakke om et «artsamangfold» eller om «enfold» i styreriket?

Spørsmålet om hvem som bør gå – direktøren eller styret – er blitt aktualisert de siste årene. På forsommeren 1999 ble styret i

Statoil avsatt av generalforsamlingen. Like etter stlte konsernsjefen og de øverste direktørene sine plasser til disposisjon. Disse fortsatte så en periode under en ny styreformann, Ole Lund. Harald Norvik trakk seg senere, og ble erstattet av Olav Fjell.

På ettersommeren samme år ble børsdirektør Kjell Frønsdal «tatt av børs» som Dagens Næringsliv så betegnende uttrykte det på førstesiden av sin lørdagsutgave. Da børsstyrets formann – den samme Ole Lund som i Statoil – to dager senere ble spurt om ikke styret også burde ta ansvar for Børsens manglende respekt og strategi, var svaret nei. Fire års styrelederverv teller åpenbart ikke på samme måte. Senere gikk han, mens den «sparkede» Harald Norvik gikk inn i den ledige rollen som leder av børsstyret.

Saken har sin parallell i Kræmmer og NSB. Styret skiftet ut Kræmmer-sjef Erik Tønseth med Kjell Almskog i 1999, men ville ikke selv ta kritikk eller stille sine plasser til disposisjon. Ifølge styreleder Bjelland skjedde dette i «full forståelse mellom partene». Osmund Ueland uttrykte sommeren 2000 at «styret må bruke sin suveren rett til å ansette og avsette administrerende direktør». Furtende ansiktsuttrykk i ukevis er inntrykk som sitter igjen hos publikum. Bildene av Tønseth og Ueland var ikke konstruert av pressefotografer. Det «suverene styret» i NSB mistet sin suverenitet da det ble avsatt noen måneder senere.

Hva er det egentlig som skjer? Er det gutteklubbens «stollek» vi er vitne til, eller finnes det noen former for logiske forklaringer, som at «Norge er et lite land» og «det er så få å velge mellom»? Eller er det et ledd i kampen for å redde avskjedspakkene?

Det er mer komplisert enn som så. «Gutteklubben Grei» er ikke så grei lenger. Maktkampen er blitt råere. Systemet «spiser sine egne». Når ledelseskompetanse blir betraktet som en «ikke-for-nybar ressurs», blir fenomenet «resirkulering» sentralt.

Forholdet mellom styreleder og administrerende direktør er noe av det vanskeligste forholdet i styreriket. Det er en såbar rela-

sjon. Forskning viser at en av de viktigste grunnene til suksess for nyutnevnte topledere, både i offentlig og privat virksomhet, er forholdet til styrets leder.

Hvilken rolle spiller egentlig styrets formann (for det er som regel en mann)? Har han noen valg? Eller er han tvunget til å spille etter hovedkundenes og de største aksjonærenes partitur? Hva skjer når Heiberg først må forlate styrelederstolen i Aker og deretter i DnB? Eller når Ribe-Andersen forlater den tilsvarende stolen i Orkla, og får følge av Jens P. Heyerdahl? Er det bare «gutta på rypetur» som vil snu maksspillet, slik det kan fremstå i media? Eller er det andre prosesser som ligger under?

Kan en styreleder velge hvilken rolle han skal spille?

Det finnes flere roller å velge mellom, men valget krever mot og integritet. I en undersøkelse av styrelederroller fant forskeren R. Stewart (1991) fem roller som var de mest utpregede:

- 1 *Partneren* – som den typiske komplementære rollen til direktøren,
- 2 *Sjefen* – som instruerer direktøren om hva denne skal gjøre,
- 3 *Mentoren* – som fungerer som rådgiver og støttespiller,
- 4 *Konsulenten* – som forventer å få henvendelser om å gi råd, og
- 5 *Den fjerne* – som oppfatter rollen som begrenset til å lede styremøtene.

Partneren
Sjefen
Mentoren
Konsulenten
Den fjerne

Figur 1 Typiske styrelederroller

To andre forskere, John Roberts og Philip Stiles (1998), intervjuet 30 par med styreledere og administrerende direktører i store engelske foretak. De så på en positiv relasjon mellom styreleder og daglig leder som en åpenbar ressurs for den som skal lede en virksomhet.

I mange sammenhenger er det lett å tenke på rolleavklaring mellom styreleder og daglig leder som et spørsmål om maktfordeling. Dette er bare ett aspekt av de mange forhold som det er behov for å avklare. Andre forhold gjelder blant annet hvem av de to som fremstår som virksomhetens talsmann utad, og hvem det er som har hovedansvaret for selskapets strategi.

En litt enkel hovedregel, som mange sier at de følger, er at styrelederen leder styret og administrerende direktør leder bedriften. Dette er på mange måter en god regel, men i praksis er det nesten aldri så enkelt som det. Jo mer strategisk aktivt et styre blir, desto oftere beveger både styreleder og daglig leder seg i arbeidsområder hvor det er nødvendig å forhandle eller reforhandle sin felles forståelse av sine respektive roller. Rollene må passe til hverandre og utfylle hverandre.

Det er ikke helt åpenbart hvordan et lederpar i styresammenheng skal kunne forhandle seg inn mellom. Det kan hjelpe å tenke på rollepar i en opera eller et dramatisk teaterstykk. Vi ser fort når det «stemmer» og når det «ikke stemmer» i forholdet mellom to sangere i en duo, eller to elskere på en scene.

Det vi ser etter, er ikke bare om de passer på å plassere sine replikker riktig. Vi ser etter innlevelse, intensitet, kontakt, kjemi, autoritet, empati, harmoni, balanse, og ikke minst. Om de utfyller hverandre, og gjør hverandre bedre.

Det er dette det handler om i styresammenheng også. Det er helt avgjørende i forholdet mellom styreleder og daglig leder at de to finner en rytme og en dialog hvor hver av dem er i stand til å få frem det beste i den andre og i seg selv.

Radarpar – sterke og sårbare relasjoner

Personlig kjennskap til hverandre behøver ikke innebære at de trenger å utvikle vennskap, men man finner fort ut om det er god kjemi mellom to mennesker, og om det kan danne grunnlag for tillit. Tillit er en forutsetning for å kunne ha et godt profesjonelt forhold til hverandre når en skal arbeide så tett innpå hverandre som styreleder og administrerende direktør.

Noen ganger finner vi at styreleder og administrerende direktør har jobbet sammen i ulike relasjoner i flere virksomheter. Dette har åpenbare fordeler når de to har lært hverandre godt å kjenne, og er i stand til å ta i bruk sine sterkeste egenskaper mot et felles mål.

Begrepet «radarpar» er ikke ukjent i styresammenheng, selv om det er vanskelig å si entydig om det er en form for lykkelig allianse.¹ Noen ganger finner vi at styreleder og administrerende direktør har jobbet sammen i ulike relasjoner i flere virksomheter. Dette har åpenbare fordeler når de to har lært hverandre godt å kjenne, og er i stand til å ta i bruk sine sterkeste egenskaper mot et felles mål. Andre ganger kan såkalte radarpar forsterke hverandre i negativ retning, og stenge for kritiske impulser fra omverden.

Andre ganger kan såkalte radarpar, som går igjen i flere kontekster, forsterke hverandre i negativ retning, og stenge for kritiske impulser fra omverdenen. Vi har sett flere eksempler på dette i kjente norske selskaper de siste årene (Aker RGI, DnB, Kværner, NSB, Orkla og Storebrand, for å nevne noen).

Etter som styrene er blitt mer engasjert i strategiske spørsmål, er det blitt en større arena for en type uenighet som stikker dypere enn uenighet som gjelder en enkelt sak. De siste årene har vi stadig hatt eksempler på at styret og daglig leder skiller lag, hvor begrunnelsen ligger i «uenighet om strategiske spørsmål». Som regel er det lederen som prøver å «forstyrre balansen» i makt-

forholdet til styrets leder. Og som regel er det styret som vinner. I alle fall på kort sikt.

På mange måter er slike brudd et utslag av det vi kan kalle «modernitetens svøpe». Den rammer både enkeltmennesker, familier og bedrifter. I mer tradisjonsbundne epoker og kulturer var friheten og valgmulighetene færre. Maktforholdene var mer stabile, selv om de ofte var mer undertrykkende. Det skjedde sjeldnere brudd.

Makten til å kunne velge er stadig i bevegelse

I det postmoderne samfunnet står individet friere til selv å konstruere sitt liv, med tilhørende partnerforhold, bosted, yrke og livssyn. Det samme gjelder i økende grad for bedrifter og organisasjoner. Også de står stadig friere til å velge forretningsidé, arbeidspråk, teknologi, organisasjonsform, lokalisering, allianser – og ledere.

Denne friheten skaper grunnlag for en annen type konflikter. Makten til å kunne velge er stadig i bevegelse mellom styret og den ansatte ledelsen. Når styret har valgt veien bedriften skal gå, må direktøren følge den, eller finne døren til en annen bedrift med et annet styre.

Kunsten er å lære oss til å se oss selv og hverandre – i styrerommets flatterende lys – som mennesker med sterke og svake sider og egenskaper, som har behov for å ta i bruk de fleste av disse sidene i de rollene vi har. Og for å holde oss i teateret som metafor: Den store utfordringen er å sette sammen roller, og finne de rette personene til rollene, på en slik måte at forestillingen blir spennende og utbytterik for alle parter.

Blir du med på reisen videre innover i styreriket, skal du få noen flere innblikk i både forestillinger og motforestillinger. Du skal få møte flere «dyr i skogen» og se hvilke roller de spiller og hvilke spill de er med på.

My method is to take the utmost trouble to find the right thing to say, and then to say it with utmost levity
(George Bernard Shaw)

Kapittel 2 Til styreriket: En kort reiseguide

Jeg så behovet for å få frem «den skjulte styreverden» etter å ha sett den danske fjernsynsserien «Riget» på NRK TV for noen år siden. Den handlet om de åpne og skjulte sidene ved virksomheten på Rigshospitalet i København. Beskrivelsen av «systemer innenfor systemer», enten det var byttesentralen for kroppsdeler, narkotika og antibiotika eller legenes frimurerlosje i sykehusets kjeller, illustrerer betydningen av deltakerens observasjoner for å få en komplisert virkelighet frem i lyset.

Denne boken er også et forsøk på å formidle observasjoner og refleksjoner som mitt eget rådgivningsarbeid og mine egne styref erfaringer har avleiret hos meg. Et stykke på vei er boken «research about real life in board rooms», som Jay Lorsch kalte det i en samtale.

Den er samtidig et resultat av langsomt ervervet innsikt og erfaring. Det minner litt om det Finn Skårderud i boken «Utro» beskriver som kunnskap som er «*vokst ut av langsomme kliniske dialoger*» og «*produkter av årelange møter*».

Jeg opplever at noen av mine styref erfaringer er slike produkter. Det har imidlertid vært vanskelig å få tilstrekkelig avstand til ar-

beidet – mens jeg holdt på – til å kunne sette erfaringene «på begrep». På samme måten som reisen gir avstand til å kunne se forhold i ens eget land på en ny måte, har reisen i tid gitt avstand til å kunne skrive om eget styrearbeid.

Begrepet «biodiversitet», som var vårt hovedtema da vi skrev «The Commercial Ark» (Skirbekk et al., 1992) er flottere og mer innholdsrikt enn noe begrep jeg har kommet over innen styrelitteraturen. Det beskriver naturens artsmanfold, og vi var opptatt av å analysere de samfunnsmessige forhold som påvirker artenes utvikling, utbredelse og antall.

I «Commercial Ark» viste vi hvor ille det går når grådige aktører hejer fritt. Mangfoldet reduseres, og deler av våre naturlige omgivelser blir ensformig og livløst. Det er mye som tyder på at det samme er i ferd med å skje i det senkapitalistiske Norge.

Boken er både en fagbok og en «personlig reiseskildring». Mitt ønske er å dele noen observasjoner og refleksjoner, og på den måten forhåpentlig stimulere leseren til å se egne erfaringer i et nytt lys. Skildringen inneholder beretninger fra steder jeg har vært, hva jeg har observert, og noen gode råd til andre som skal ut på tilsvarende reiser. Noen av beretningene er fra andre mennesker som jeg har møtt i styreverdenen. Det disse har skrevet og fortalt meg, forteller jeg videre i denne boken.

En reiseskildring er noe annet enn en reisehåndbok. Skildringen er gjerne mer personlige og impresjonistiske enn håndbøker, og gir færre anvisninger og råd til den reisende. Det samme gjelder på mange måter forskjellen mellom denne styreboken og en styrehåndbok. I denne boken vil du få noen råd om hvordan du kan forholde deg til «de innfødte» i styrommene, og noen anvisninger om hvilke spørsmål det kan være klokt å stille. Svarene må du imidlertid finne på egen hånd.

Hensikten er å inspirere deg som arbeider i et styre, eller sammen med styret, til å se sider ved styrearbeidet som du ikke har

sett eller tenkt på før. Jeg håper også at du finner begreper eller skildringer som kan være til hjelp på dine egne «reiser» i styreriket. Forhåpentlig får du noen «aha!-oplevelser» som kan være til nytte når du står overfor utfordringer og dilemmaer i egne styret.

Nye lover og strengere krav

I Norge har vi de siste årene fått nye aksjelover og ny regnskapslovgivning. Men det normative aspektet om det vi kan kalle «god styrepraksis» befinner seg fortsatt på håndboknivå.² Det har vært forbausende lite offentlig debatt om god styrepraksis i Norge, til tross for at vi har hatt noen store saker med åpenbar styresvikt.³

Aksjelover, børsregler og regnskapslovgivning er tiltak for å styrke eiernes, kreditorenes og myndighetenes interesser. Ser vi bedriftsledelse i et hierarkisk perspektiv, kan vi kalle dette for utvikling av formelle normer og regler på makronivå.

På ledernivå har det vært utviklet mye litteratur og et bredt tilbud av opplærings- og utviklingsprogrammer. Norge ligger på mange måter langt fremme på dette feltet.⁴ Styringsmessig er ledere på mikronivå, sett i forhold til styringsreglene i lovgivningen, og det har vært en sterk tendens her hjemme til å fokusere styringsdebatten på enkeltpersoner og bedriftsledere.

Styret befinner seg på mange måter i skjæringsfeltet mellom makro og mikro, som en slags formidlings- og koplingsenhet mellom samfunnet, eierne og andre interessenter på den ene side – og den daglige ledelsen på den annen. Det er dette som vi kan kalle det styringsmessige mesonivået, og betingelsene for styrets strategiske rolle, som er hovedtema for denne boken.

Det er en rekke alternative perspektiver for studiet av styret. Noen forskere på feltet har vært opptatt av styrommet som en *kamparena* eller et sjakkbrett med bønder og konger.⁵ Styret trenger å styrke sin makt for å kunne ivareta sine oppgaver i et

bedre samspill med den ansatte ledelsen.⁶ Andre har sett på styret som en *lærende organisasjon*, og har utviklet måleverktøy for å undersøke hvor effektivt styrene virker, for dermed å kunne iverksette tiltak for å bedre deres effektivitet.⁷

Et hovedperspektiv på styrer innenfor de bedriftsøkonomiske fagretningene er *agentteorier*, hvor oppmerksomheten i hovedsak er rettet mot hvordan bedriftsledere og styrer kan agere på vegne av (eller som agent for) eierne. Dette er et fagfelt hvor det blant annet har vært utviklet interessante spilleteoretiske modeller, så vel som målinger av ulike incentivordningers effekter på aksjekursene. Styrets rolle som mellomledd mellom eiere og ledere, og deres virkning på aksjekursene, er et begynnende forskningsfelt i USA.⁸

«Corporate governance» – et flerfaglig felt

En felles betegnelse på det bredere fagfeltet hvor styrer inngår som en sentral organisatorisk enhet, er *corporate governance*. Det finnes ikke noe dekkende begrep på norsk for dette fagfeltet, ettersom det omfatter elementer både fra bedriftsøkonomi, finanstheori, jus og organisasjonsvitenskap. Begrepet er blant annet brukt i Folketrygdfondets årsberetning for 1998.

Fagfeltet «corporate governance» innebærer et helhetlig styringsperspektiv på alle former for produksjonsorientert virksomhet; det være seg offentlig eller privat, profitrettede eller idealistiske organisasjoner.⁹ Tilnærminger fra agentteori-perspektiv og transaksjonskostnads-perspektiv er også i ferd med å gå over i en felles teoretisk «flåte».¹⁰

I en oversiktsartikkel over feltet argumenterer Turnbull (1997) for et bredest mulig fagperspektiv for å fange opp kompleksiteten i moderne organisasjoner. Han hevder at ved å kombinere sosiologiske og statsvitenskapelige teorier for demokratiske og autoritære styringsformer med økonomiske teorier for markeder og hierarkier, vil fagfeltet kunne utvikles som en del av orga-

nisasjonsvitenskapen, og forholdene legges til rette for empirisk forskning. Jeg støtter et slikt syn.

Det strategiske styret som «figur»

Vanligvis fremtrer bedrifter i offentlighetens lys og bevissthet gjennom sine daglige ledere. Styret kommer som regel i bakgrunnen, med mindre det er behov for å «fronte» når noe alvorlig er på ferde, som for eksempel når en daglig leder har måttet forlate bedriften.

På AFFs arbeidsområde, spesielt innenfor lederutvikling og styreutvikling, anvender vi ofte gestaltmetodikk fra psykologien. Sentralt i denne metodikken står forholdet mellom *figur* (den «gestalten» som er i forgrunnen i en persons bevissthet) og *bakgrunn* (det som danner ramme, kontekst, eller scenogrammet) rundt figuren (Zinker 1978).

I gestaltpsykologisk terminologi kan vi skifte mellom hva som er «figur» og hva som er «bakgrunn». Innenfor lederutvikling vil det være naturlig å se *lederen som figur*, og bedriften for øvrig, markedet og styret som den sammensatte bakgrunnen som lederen står i forhold til. Mitt anliggende i denne boken er å *frembeve det strategiske styret som figur*, med markedet og samfunnets styringskrav som bakgrunn. Jeg ønsker at styrene selv skal bli mer bevisst hvilken selvstendig og viktig rolle de har i det samlede styringssystemet som vi har i samfunnet, og jeg ønsker at samfunnet skal bli mer klar over hvor dette ansvaret ligger.

En annen ambisjon er å *gjøre styret til en tydelig figur i lederens bevissthet*. Stadig flere ledere har «krasjlandet» i konflikter med styrer de siste årene. Gjennom å tegne et tydelig bilde av styret – i alle dets ulike fremtoninger – er det mulig å hente det frem fra bakgrunnen. Det som da blir styrets bakgrunn, er ikke lederen, men den økonomiske, sosiale og politiske konteksten for utøvelse av styring som styret handler innenfor.

Foreløpig er styret som forskningsfelt i en tidlig fase av sin utvikling. Både begreper, modeller og empiriske studier er spredt over flere disipliner. Jeg har derfor i denne boken valgt en flertaglig tilnærming til fenomenet. Gjennom å bruke det antropologene kaller «deltakende observasjon» har jeg fått anledning til å undersøke hvordan det står til med hensyn til variasjon, artsmangfold og heterogenitet i styreriket. Jeg har prøvd å gi en realistisk skildring fra mine reiser til 50–60 forskjellige «lukkede styrerom».

Styrerommet som arena for organisatorisk læring

Mitt anliggende er å studere betingelsene for at *styret som organisatorisk enhet skal kunne utvikle seg til et strategisk organ i moderne bedrifter, organisasjoner og institusjoner*. Jeg har derfor sett det som nødvendig å gjøre bruk av bedriftsøkonomiske, så vel som organisasjonsvitenskapelige og antropologiske perspektiver.

Jeg ønsker dessuten å fremheve styrerommet, ikke bare som en arena for beslutninger, men som en *arena for organisatorisk læring*. Som enkeltmennesker og grupper agerer vi på grunnlag av innlærte teorier, eller «theories in use» (Argyris 1994).

Som regel er dette enkle modeller som kopler våre verdier og våre erfaringer direkte til handlingsalternativer og læringsresultater. I denne formen for «*enkelsløye-læring*» gjøres det mange feil, blant annet fordi vi i liten grad tar oss tid til – eller er ydmyke og trygge nok – til å konfrontere resultatene av våre handlinger mot hva som faktisk foregår rundt oss i komplekse situasjoner.

I lærende organisasjoner forekommer det oftere en såkalt «*dobbel-sløye-analyse*». Det betyr at aktørene går tilbake til sine underliggende verdier og sjekker om de kan være opphavet til en feilbedømmelse eller en feil slutning. Dette skjer ikke ofte nok i styrer.

Problemet med styrer er at jo høyere utdannet og jo mer erfaring folk har, desto mer tilbøyelig er de til å være sterke på det Argyris kaller «*innlært inkompetanse*» (Argyris 1986). Styrer er overrepresentert med dyktige mennesker som gjennom skolegang og oppdragelse er blitt tilbøyelig til å ha denne holdningen til atferd på typiske konkurransearenaer: «*Vinn, ikke tap. Hvis du kommer i vansker, skyld på noen andre*».

Disse menneskene er dyktige til å overse virkninger av egen atferd og holdninger, og dyktige til å se andres feil eller brister i deres argumenter. Vellykkede mennesker gjør ikke feil. Spesielt ikke når de er betrodd å håndtere store tall, saker, papirer og beslutninger. *Dette utgjør viktige barrierer mot læring i styrer*, og utgjør muligens den største hindringen mot å utvikle styrer til strategiske og effektive organisasjonsenheter.

En av hensiktene med denne boken er å beskrive styrearbeid som et utviklingsområde hvor mennesker – som har lært seg til å være «ufeilbarlige», «utlærte» og «kompetente» – kan gå inn i en læringsprosess hvor det er mulig å bryte forsværte og innstuderte nye roller og arbeidsformer. Kan jeg bidra til at leseren ser sin egen funksjon og sitt eget styreengasjement fra nye sider og nyttige vinkler, vil målet for denne boken være nådd.

I arbeidet med boken har jeg hentet teoretiske hjelpere fra flere samfunnsvitenskapelige disipliner. Min bakgrunn som siviløkonom og sosiolog, med støttefag i jus og sosialantropologi, har gjort meg nysgjerrig på flertaglige fellestrekk. Det forklarer noe av begrepsbruken i boken. Jeg har prøvd å gi forklaringer og definisjoner der det synes nødvendig. Litteraturrevisningene kan være til hjelp for dem som ønsker å gå lenger inn i «jungelen».

En måte å betrakte styreforskning på er det Robert Sutton ville kalt «Closet Qualitative Research». Med det mener han usystematiske, uvitenskapelige observasjoner som danner grunnlag for begrepsmessige og teoretiske utledninger. Min hensikt har vært

å hente ut kunnskap «fra skapet» for å finne ut hvorfor styrer fungerer slik de gjør, og klargjøre premissene for at de skal kunne fungere mer strategisk.

*«Det er for mange feige styremedlemmer
som bare er opptatt av bua
en granskingskomisjon måtte finne ut.»
(Ole Lund)*

Kapittel 3

Når styret er helt for seg selv

Er det egentlig så spennende det som skjer når styret er helt for seg selv? Er det alltid forretningsmessig begrunnet at styrommet skal være et lukket rom, med taushetsbelagte protokoller?

Det meste av det som skjer i norske styreverom tåler dagens lys. Det meste av «det skjulte» består av ganske ordinært arbeid. Sakar drøftes, papirer leses, og man forhandler seg frem til enighet. Det er mindre avstemninger og mindre klubbbebruk enn det folk til vanlig forestiller seg. Styrearbeid er imidlertid mer ritualisert og rutinisert enn det vi kunne forvente oss ut fra arbeidets art.

I dette kapitlet skal jeg gi noen eksempler på noen av de vanligste fenomenene som særpreger styrer. Det handlar om relativt hverdagslige forhold som bordplassering, måltidenes betydning, valgprosesser og gruppeturer. Det er mulig at noe av dette stoffet ville passet bedre i en bok om skikk og bruk. Det kan lesaren selv bedømme.

Dette er min plass!

Styreverom og bordplasseringer er et upåaktet tema i studiet av styreverprosesser og maktkamp. Hvem sitter hvor? Hvor mange er

til stede fra administrasjonen? Hvor sitter referenten? Hvor plasseres de nye medlemmene? Er stolene forskjellige? Skiftes det stol når noen blir nestleder? Kommer du uforvarende inn i et styrerom uten å kjenne rollene og aktørene, vil du fort måtte stille spørsmålet: Hvem er det egentlig som styrer styret? Er det lederen, direktøren, eller alle ekspertene på «Åpeberget»?

Hvordan er bordplasseringen og deltakelsen i styrerommet når styret har møte utenfor sitt faste rom? Hvem bestemmer innredningen i styrerommet? Hva avspeller innredningen? Hvor ofte skifter rommet karakter? Hvordan påvirker rommet og bordplasseringen prosessene og arbeidsmåten i styret?

Trekker vi paralleller til andre formelle rom, som auditorier, stor-tingssalen, rettslokaler og kirker, ser vi straks hvordan rommets fysiske utforming og forekomsten av «faste plasser» for bestemte roller utgjør en viktig del av «scenografin» for den aktivitet som utspilles i rommet.

Styrerommene er ikke noe unntak i så henseende. Rommene varierer i størrelse, utforming og innhold, og ikke minst går det et viktig skille mellom de bedrifter og institusjoner som har egne styrerom, og de som gjør bruk av et mer eller mindre tilfeldig møterom som også brukes til andre funksjoner.

Det skulle vært interessant å gjøre en empirisk undersøkelse av utbredelsen av det vi kan kalle «faste» styrerom i norske virksomheter. Bedrifter som er børsnoterte ASA, og landsomfattende organisasjoner og institusjoner som er minst 25 år gamle, har faste styrerom. Det være seg banker og industribedrifter, universiteter og høyskoler, organisasjoner og stiftelser – det tegner seg et vist mønster. Forekomsten av faste styrerom avspeller styringsorganenes betydning og autoritet. Rommens innhold og utsmykning gjengir virksomhetens verdsettelse av røtter, tradisjoner, arkitektur, kunst og grad av modernitet.

Noen ganger signaliserer styrerommet administrasjonens forhold til styret. Det vil som regel være den daglige ledelsen som har hånd om bygge- og innredningsbudsjetter og som sørger for utsmykning av lokaler. En administrasjon som sikrer seg en gyllenlærstol til styrets formann på kunstauksjon, og henger et maleri av den mest prominente tidligere styreformannen på veggen bak bordenden, står i sterk kontrast til den direktøren som trekker styret med seg fra det ene upersonlige møterommet til det andre.

Jeg har selv opplevd de fleste varianter, og vil vel egentlig foretrekke en mellomløsning mellom disse to. Sittende i gyllenlærstolen i Bergens Skibsassuransforening, som er større og vakrere enn de vanlige stolene rundt det store styrebordet, og med blikket fra en portrettet statsminister Michelsen i nakken, får du uuegertlig respekt for tradisjoner, og kan bli hemmet i den kreative delen av styreverken.

På den annen side: Lyset og lettheten i Volvos styrerom på Torslanda inspirerte til lange perspektiver om nordisk og europeisk integrasjon i P.G. Gyldenbannans storbetid.

Styrebordets størrelse og fasong, samt rommets størrelse og belysning, har betydning for de prosesser en kan få til i et styre. Et rundt styrebord symboliserer likeverdighet mellom styremedlemmer og de andre rundt bordet. Det enorme styrebordet i Radiohuset på Marienlyst kunne tildels få styret til å føle seg som en litt fremmed minoritet ved den ene bordenden, mens ett dusin direktører og sjefer bemannet flertallet av plassene ved den andre enden. Det var som regel noen tomme stoler imellom som representerte en «nøytral sone».¹¹

Styrerommet til DnB på Aker Brygge likner på mange måter det i NRK, bortsett fra at det ikke finnes bilder av tidligere styreformenn eller konsernsjefer på veggene. Der henger det malerier fra ulike kunstepoker, med motiver som ikke signaliserer noe spesielt om virksomheten i rommet.

Hvem bestemmer hva?

Det er to spesielle områder som fortjener ekstra oppmerksomhet i studiet av styrets aktiviteter og funksjoner. Det ene er menyene.¹² Det andre er dagsordenen.

Dagsordenen er *styrevirksomhetens liturgi*. Her utspilles maktkampene om sakenes rekkefølge, tidsbruk og oppmerksomhet. Dette er et velkjent fenomen, som både administrasjonen og styret følger årvåkent med på. Dagsordenen har sine faste former i de fleste styrer, og man foretar ikke endringer uten videre. Det legges godt merke til hvem som eventuelt foreslår endringer i dagsordenen, og med hvilken begrunnelse.

Måltidene og menyene er et mindre påaktet felt innen styreforskningen. Det gis visse unntak. For eksempel var den berømte fagsammiddagen på generalforsamlingen i Kosmos i mange år et kjent fenomen langt utover Sandefjords grenser. I lange perioder var prisen på én Kosmos-aksje godt under verdien av menyen på Park Hotel. Det var da begrepet «de dyre småksjonærene» oppstod.

Formålet for jegere og samlere er ikke vesensforskjellig fra mødrene bedrifter, og vi kan derfor forvente at utformingen og betydningen av ritualene heller ikke skiller seg vesentlig. Det felles formålet er å bringe hjem nok bytte fra markedet/jaktmarkene til at de der hjemme i landsbyen kan leve godt. Begrepene *bytte* og *utbytte* ligger nokså nær oppil hverandre. Heltene i landsbyen er naturlig nok de som bringer hjem det største viltet, det være seg en hjort, en laks, en aksjegelvinst eller en storkunde.

Et fellestrekk for bedriftene og jaktlagene er forventningen om at fangsten kan deles. Det er naturlig av flere grunner. For det første har jegeren et ansvar for å livnære de som tilbereder maten, passer landsbyen og føder hans barn. Det er altså flere som har en rettmessig andel av byttet. En eller annen form for *utbyttedeling* utvikles derfor i de fleste stammer og bedrifter.

For det andre er utbyttet som regel såpass stort at det ikke lar seg gjøre for jaktlaget å fortære det alene. Kjøttet ville som regel bli bedervet. Utfordringen blir da: Hvordan skal utbyttet deles, slik at jegeren blir verdsatt tilstrekkelig til at han er villig til å utsette seg for farer og gjøre en like stor innsats på neste jakt?

Svaret er enkelt: Han får bestemme menyen.

Her ligger grunnlaget for et av de mest undervurderte fenomenene i avanserte sosiale systemer, The Golden Rule: *He who has the gold, makes the rules*. Her har de fleste norske styremedlemmer mye å lære. Presset fra store aksjonærer og kunder kan ha alvorlige konsekvenser for styrenes muligheter for å sette sin egen dagsorden.¹³

Jeg gjenvelges, altså er jeg (styremedlem)!

En gang styremedlem, alltid styremedlem. Dette synes å være mottoet for ganske mange som kommer innenfor arenaen for styre og stell. Man starter i speideren eller idrettslaget, avanserer til musikkorps, sangkoret, fagforeningen, golfklubben eller borettslaget, og så bærer det videre. Her følges det samme mønsteret for sosial mobilitet som det en kan observere i utdanning, yrkeskarrierer og giftermål.¹⁴

Det er to-tre mekanismer som synes å virke innenfor det jeg vil kalle «styremedlemmenes evinnelige reproduksjon».¹⁵ Det ene er «gjenbruksprinsippet»: Kan du være i styret for barnelagen eller båtforeningen, så kan du sikkert brukes i bedriften og banken også. Dette er en spesiell form for det såkalte «Peter's Principle» om at enhver avanserer i en organisasjon til man når sitt inkompetansenivå. Når dette prinsippet følges, er det viktigste rekrutteringsgrunnlaget for et nytt styreverv at man har sittet i ett eller flere styrer tidligere.

Det andre prinsippet er «odelsloven». Det er like enkelt som det er selvforklarende: Dette styrevervet går i arv fra til sønn, fra

mor til datter. Det er like anvendelig i familiebedrifter som i kvinne- og familieforbundet (tidligere husmorforbundet) og sparebanken. La meg gi et eksempel: Etter en kartlegging av styremedlemmenes kompetanse i forbindelse med et styreutviklingsprogram, kom et av medlemmene til den personlige konklusjon at vedkommende hadde absolutt ingenting å bidra med i det aktuelle styret. Det var ingen protester mot dette blant de øvrige, som imøteså generalforsamlingen med håp om en utskiftning.

Stor var min overraskelse da jeg fikk høre at vedkommende var gjenvalgt. Begrunnelsen var denne: «Hun fikk ikke lov av ektefellen å trekke seg. Styrevervet gav familien status.»

Enkelte ulykkelige mennesker faller av lasset i en såkalt «Catch 22»: Du kan bare bli medlem av et styre dersom du har vært medlem av (minst) ett annet styre tidligere. Kunsten er altså å bli valgt inn i sitt første styre. Siden går resten av seg selv.

*Ledelse er «bands-on».
Styrearbeid er «brains-on».
(Bob Garratt)*

Kapittel 4

Det strategiske styret

Ansvar og legitimitet

Et minimumsperspektiv på hvilken funksjon et styre kan ha, er at loven krever det. Slik sett er ikke nødvendiggjort et styre «kjekt å ha». Aksjeselskaper, stiftelser og en del andre organisasjoner «er nødt» til å ha det. Det finnes likevel et stort antall virksomheter hvor minimumstolkningen er et rådende prinsipp, spesielt blant mindre bedrifter og organisasjoner. Dette er et godt «beite» for advokater, ettersom loven krever et minimum av registrering, rapportering og andre lovpålagte handlinger.

Det er et visst grunnlag for å si at de advokatsynte styrene i Norge har bidratt til å redusere styrevirksomhet til en formalistisk pliktøvelse. Når kjente forretningsadvokater figurerer som styreformenn og medlemmer i 40–50 aksjeselskaper, skjønner enhver at handlingsrommet for en strategisk utøvelse av styrets ansvar må bli temmelig minimalt. Denne formen for styrepraksis har endret seg betraktelig de siste årene, ettersom kravene til arbeidsinnsats for styreledere har økt.

Hva er styrets ansvar?

Betegnende for den norske ansvarsdebatten i styresammenheng er at vi bruker det samme ordet i minst tre ulike betydninger. I engelsk terminologi skiller vi mel-

lom styrets ansvar (responsibility) i forhold til den virksomheten det leder, dets ansvar overfor alle interesserehavere i samfunnet (accountability) og det juridiske ansvaret (liability).

Jeg vil likevel hevde at jusen er et overdrevet tema innen norsk styrevirksomhet. Håndbøkene og kursbrosjyrene er fulle av lovregler, og advokater er overrepresentert i styrerommene.

Ikke slik å forstå at ikke styrene må passe sitt juridiske ansvar. Men det juridiske hovedfokus kan lett føre til at andre områder blir forsømt, for eksempel økonomisk risikovurdering, styrets og administrasjonens maktbruk og det forretningsmessige ansvar for virksomhetens strategiske ledelse. På mange måter kan vi si at den juridiske vinklingen på styrets arbeid har forsteket det formalistiske og symbolske preget som ledelsen av styret ofte har i norske virksomheter.

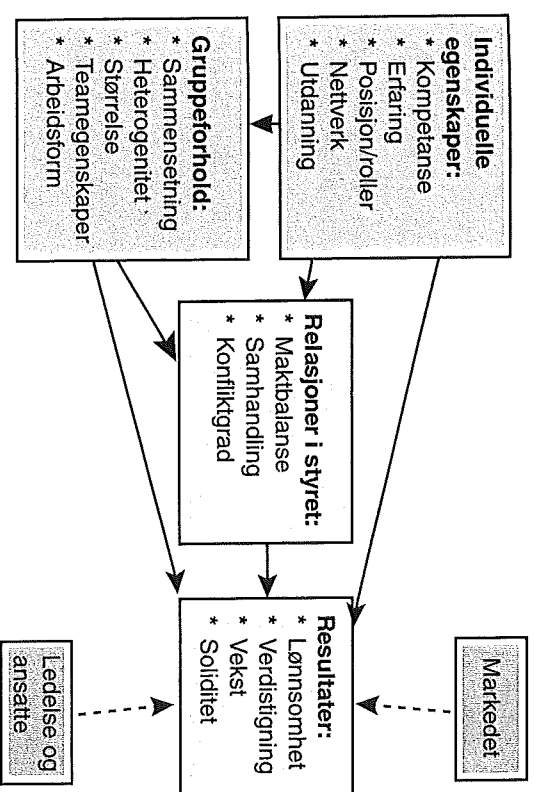
Det neste trinnet i ambisjonsstigen er virksomheter hvor noen har tenkt slik: «Når vi først skal ha et styre, kan vi like gjerne hente inn noen kjente «navn», slik at bedriftens omdømme styrkes». Det kan være nyttig når det skal hentes inn kapital fra nye og gamle aksjonærer, eller det skal lånes penger i banken. Slike styrer kan ta seg godt ut «på papiret», og de bidrar til å gi virksomheten status og legitimitet. Ofte finner vi avgåtte politikere og tidligere bedriftsledere i slike styrer, i tillegg til en advokat eller to som har som sin hovedfunksjon å holde styret i betryggende avstand fra skifteretten og byretten.

Styring og resultater

Mitt hovedsyn på hva styrer bør brukes til, er dette: *Styret skal bidra til å skape resultater for virksomheten.* Et styre er en viktig del av organisasjonen, en verdifull ressurs for bedriften, som skal bidra til at det skapes verdier for eiere, ansatte, kunder, leverandører og samfunnet i sin alminnelighet. Dette er ingen enkel oppgave. Min erfaring er at styrer som har fokus på resul-

tater – og er klar over at de skal gi selvstendige bidrag til bedriftens ve og vel – er en usedvanlig verdifull ressurs for både store og små virksomheter.

Et hovedtema for denne boken er hvordan styret på best mulig måte kan innrette seg og arbeide slik at de faktisk bidrar til virksomhetens resultater. Noen av de faktorene som må antas å ha betydning for styrets effektivitet, er presentert i modellen i figur 2.



Figur 2 Modell for styreeffektivitet¹⁶

I hovedsak forklares en virksomhets resultater i stor grad som en kombinasjon av ledelsens dyktighet og markedets utvikling/konkurransecituasjon. I noen tilfeller tillegges ledere større betydning for resultatene enn det som det er grunnlag for. Spesielt gjelder dette når resultatene er ekstremt gode eller ekstremt dårlige.¹⁷ I modellen er markedet og ledelsen / de ansatte vist i bokser med stiplete piler til resultatboksen. Grunnen er at jeg ikke kommer til å befatte meg særlig med disse faktorene i denne boken.

Tradisjonelt sett har det vært lite fokus på styrets betydning for de resultater virksomheten leverer. Det er dette jeg skal se nærmere på, og det er derfor jeg har valgt å spesifisere tre grupper av faktorer som jeg tror har innvirkning på styrets bidrag.

For det første er det en rekke *individuelle egenskaper* som må være til stede hos styrets medlemmer for at de hver for seg skal kunne fylle rollen som styremedlem. Vedkommende må ha kompetanse og ferdigheter som er relevante for den virksomheten som skal ledes. Betydningen av styremedlemmets nettverk og utdanning kan i noen tilfeller være langt større enn antatt, mens posisjon og erfaring noen ganger tillegges overdreven vekt. Styremedlemmenes individuelle egenskaper er hovedtema for neste kapittel.

«Vi trodde han hadde tyve års erfaring, så hadde han bare ett års erfaring tyve ganger!»

Det viktigste skillet mellom ledelse og styret er at styret er en gruppe. Det betyr at muligheten for at styret skal kunne bidra med resultater utover det bedriftens leder kan levere, er helt avhengig av en del – ganske intrikate – *gruppedeforhold*. De viktigste faktorene er styrets sammensetning og arbeidsform, men også størrelse, grad av heterogenitet (forskjellighet) og teamegenskaper virker inn på styrets mulighet til å skape resultater. Det er dette kapittel 6 handler om.

De individuelle egenskapene som hvert styremedlem bærer med seg inn i styret, og de faktorene som preger styret som gruppe, påvirker i sin tur det jeg har kalt *relasjoner i styret* i effektivitetsmodellen. Det enkelte styremedlems posisjon i forhold til aksjonærinteresser eller ansatte har innvirkning på makbalansen i styret. Det samme gjelder balansen mellom kunnskap og autoritet hos daglig leder og styrets leder.

Måten samhandlingen i styret foregår på har også innvirkning på resultatet av styrets arbeid. Er det sjelden kontakt, bare formelle

møter og mange konflikter innad i styret, kan vi ikke forvente noe særlig bidrag til bedriftens lønnsomhet og vekst. Relasjonene i styret er gjenstand for inngående drøfting i kapittel 7.

Styret skal skape *resultater* for virksomheten. Hvilke resultater som er viktigst (lønnsomhet, verdistigning, vekst eller soliditet), avhenger av hvilken fase og hvilken konkurranse situasjon bedriften befinner seg i. Styrets oppgave i denne sammenheng er, på vegne av eierne og sammen med den daglige ledelsen, å sette mål som er realistiske, velge strategi for å nå dem og korrigere kursen underveis for å nå målene.

Styret skal sørge for rette eiere

I en gründerfase og i en krise kan det være et tilstrekkelig mål for styrets arbeid å sørge for at bedriften overlever. I en annen fase kan det viktigste målet være å finne riktig eier. Dette er blitt en mer fremtredende oppgave for norske styrrer de siste årene.

I lange perioder i etterkrigstiden var eierne av norske bedrifter, særlig de børsnoterte selskapene, relativt passive og fjerne. Dette har endret seg dramatisk de siste ti årene. Aksjonærforeninger er stiftet, aksjonær fellesskap har gått til søksmål mot styrrer og ledere, og enkeltaksjonærer er blitt mer synlige og mektige enn det vi tidligere har sett i norsk næringsliv.

I tillegg har institusjonelle investorer blitt mer betydningsfulle som eiere, og etter hvert også som normdannende aktører i det norske aksjemarkedet. Disse er imidlertid ikke så aktive som en skulle tro (se under), noe som tilsier behov for andre reformer i den norske styringsstrukturen.

«... en økende andel av aksjonærene i de børsnoterte selskaper består av rent finansielt motiverte, institusjonelle aksjonærer, hvorav mange opererer med en relativt kort tidsportisont og enda flere har ikke noe ønske om å utøve aktivt eierskap. Dette har bidratt til å sveke

ke eierskapsutøvelsen i selskapene og de styrings- og kontrollfunksjoner som aksjonærene gjennom aktiv deltakelse på generalforsamlingen – og gjennom styrerepresentasjon – er forutsatt å ivareta.»¹⁸

Det å sørge for rette eiere er i økende grad en styreoppgave i norske bedrifter og i det offentlige. I staten, fylkeskommuner og kommuner er spørsmålet om hvem som er riktige eiere av offentlig infrastruktur et hett tema. Dette handler både om politisk ideologi (for eksempel i form av privatisering av kraftverk og vannforsyning) og om hva som er hensiktsmessig styring når store næringer endrer struktur og konkurranseforhold (som teletjenester og olje).

Disse temaene er så omfattende i seg selv at det ville sprengte rammen for denne boken å skulle behandle dem på en seriøs måte. Grunnen til at jeg likevel tar opp eierskapsforhold, er at styremedlemmer trenger å tenke mer systematisk og prinsipielt på «hvem som er riktig eier» når denne typen spørsmål kommer opp. Hyppigheten av eierskifter er økende, og det er grunn til å tro at vi vil få se et mer internasjonal mønster i Norge de nærmeste årene.

Grunnene til dette er flere. For det første har vi sett at noen eierskapskifter er temmelig ubegrunnet, og bedrifter skifter eiere ut ifra tilfeldigheter. Det kan være alt fra at «stemningen i familien har snudd» til «det kom en interessert utlending på banen». I mange slike tilfeller sitter vi igjen med en opplevelse av at verken aksjonærer, ansatte eller lokalsamfunnet er sikret full uttelling for sine ressurser.

For det andre skjer en del eierskifter «hals over hode», og det mangler selv de enkleste analyser av hvilke forutsetninger de nye eierne har til å kunne gjøre bedriftene bedre, eller levere «billigere tjenester til samme kvalitet» (privatiseringsargumentet). For det tredje er eierskifter i stor grad forbundet med så mange hemmelige forhandlinger at styret kommer sent på banen, og

blir prisgitt ledelsens argumenter og alternativer. For det fjerde har eierskapet betydning for bedriftenes konkurranseevne.¹⁹

Noen store eierskifter som har skjedd i norsk næringsliv i det siste ville vært nesten utenkelig for noen år siden:

- Familiebedriften Ulsteingruppen ble overtatt av Vickers, som deretter ble kjøpt av Rolls-Royce
- Helikopter Services Group ASA ble kjøpt av Canadian Helicopters
- Private Saga ble overtatt av statsseide Hydro og Statoil
- Lokalpatriotisk eide Bergensbanken ble kjøpt av den svenske Handelsbanken
- Selvstendige Sparebanken NOR ble overtatt av Gjensidige
- Skadedelen av Storebrand ble overtatt av svenske Skandia (takkløst for sist!)

Poenget i denne sammenheng er ikke hva du eller jeg måtte mene om denne typen eierskifter. Mitt poeng er at vi som styremedlemmer, som ansatte og som eiere, vil stå overfor stadig flere slike skifter, som vi blir nødt til å ta stilling til. Hvem er best til å eie Kværners skipsverft? Hvem bør eie Aker RGI – et ASA eller Røkke? Og ikke minst: Hvem bør eie SDØE – Statens direkte økonomiske eierandeler – i norsk oljesektor?

En god prinsipiell diskusjon av eierskapsprinsipper er på sin plass på de fleste styrers dagsorden. Spørsmålet kan stilles generelt, men samtidig skarpt som: «Hvem er de beste foreldrene?» Det har Michael Goold og hans kolleger gjort i en grundig studie av konsernstyring, som er fulgt av opp av en artikkel om norske forhold av Ole Berrefjord.²⁰

Da får styret anledning til også å rette blikket mot nåværende eiere og spørre: «Hva tilfører våre eiere, som ikke andre eiere kunne gjort bedre?»

Arbeid: Styrets fem hovedoppgaver

Et fjerde perspektiv på styret – og det som vi skal forfølge i denne boken – er at styret kan (og bør) være *et arbeidende og lærende styringsorgan* for virksomheten. Med andre ord: Styret er i aller høyeste grad et av de viktigste instrumentene for ledelse av bedriften. Styret har en jobb å gjøre.²¹

Men hva går denne jobben ut på? Er det mulig å definere hvilke oppgaver et styre har, som en slags veiledning for styret flest?

Et utvalg oppslag i Dagens Næringsliv på en tilfeldig avisdag (2. juni 1999) illustrerer forskjellige styrers oppgaver og utfordringer:

«Venter på Hydro» (overskrift). «På gårldagens styremøte i Norsk Hydro ble det ikke tatt noen avgjørelse om å høyne budet på Saga-aksjene. Statoil håper at Hydro avklarer sin situasjon i dag.» (side 6)

«Stortinget utsetter Åsgard» (overskrift). «Kostnadsprekken på Åsgard/Kårstø, som til sammen beløper seg til mer enn 17 milliarder kroner, var den direkte bakgrunnen for at fungerende olje- og energiminister i april kasset styret i Statoil, og som førte til at Harald Norvik nå er på oppsigelse.» (side 6)

«Går fra Continental» (overskrift). «Jon Øvrehus gikk mandag av som administrerende direktør for Hotel Continental i Oslo. Avgangen skyldes uenighet med eierne om den fremtidige strategi for hotellet.» (side 10)

«Ansatte stemmer mot KappAbt-salg» (overskrift). «De aksjonærvalgte styremedlemmene i Adelsten anbefaler budet fra KappAbt, mens de ansattes styremedlemmer går imot.» (side 22)

«Presset reder bekymrer styret» (overskrift). «Skipreder Thor Christensens (44) alvorlige privatøkonomiske situasjon skaper bekymringer i redertet Thor Dabl AS. Styreformannen mener saken må diskuteres i styret.» (side 16)

«Naturalstyret skiftes ut» (overskrift). «Det børsmoterte belsekostkonsernet Natural vil etter alt å dømme skifte ut så å si hele styret under generalforsamlingen onsdag. Gründeren og hovedaksjoneren Jan Remmervit blir ny styreformann og får med seg et styre med større industriell erfaring enn forgjengerne.» (side 20)

«Neppe rentekutt i dag» (overskrift). «Norges Banks bovedstyre har tradisjonelt engasjert seg lite i pengepolitiske spørsmål. Men i fjor høst uttrykte hovedstyremedlemene ønske om å ta aktivt del i beslutningene om rentendringer.» (side 21)

Styrer og direktører kastes eller går. Avstemninger splitter ansatte og aksjonærrepresentanter. Noen styrer befatter seg med aksjonærenes privatøkonomi, mens andre styrer signalrenten. Det er et sant virvar av oppgaver og funksjoner. For å lette oversikten, og prøve å lage et naturlig skille mellom styret og daglig ledelse, vil jeg begrense styrets virksomhet til fem viktige arbeidsoppgaver:

1. Uvikle mål og strategi ✕
2. Korrigere kursen
3. Sørge for hensiktsmessig organisering ✕
4. Sørge for kontrollopplegg
5. Sikre fornuftig sammensetning av styret ✕

Figur 3 Styrets fem viktigste oppgaver

Hva består styrearbeidet av? Først og fremst. Å utvikle mål og strategi, sammen med administrasjonen. Styret, om det er allsidig sammensatt, har ofte andre perspektiver og impulser til strategiarbeidet enn ledelsen. Og med økende betydning av bedriftens omgivelser for bedriftens resultat blir dette en stadig viktigere styreoppgave.

I en omskiftelig verden er det en mer eller mindre kontinuerlig oppgave å følge opp iverksetting av strategien, og eventuelt korrigere kursen underveis. Dette er styrets andre oppgave.

En tredje hovedoppgave for styret er å sørge for at virksomheten er hensiktsmessig organisert og har de nødvendige ressursene til å nå de oppsatte mål. Tidligere begrenset dette seg ofte til at styret ansatte daglig leder, og overlot resten av bemanningen og organiseringen til denne. I dag er det vanlig at styret engasjerer seg i sammensetningen av toppledelsen, og at sjonspolner revurderes i takt med de strategiske endringer som vedtas.

Styret må i tillegg sørge for at det eksisterer kontrollopplegg i virksomheten som er slik at både menneskelige, økonomiske og fysiske ressurser sikres best mulig, mot svindel,ulykker og andre risikoer. På dette området er perspektivet i ferd med å utvides i en del styreverom fra et strengt revisorpreget kontrollopplegg til en mer analytisk vurdering av et bredere spektrum av risikofaktorer. Total risikoleidelse er på vei inn i styrevokabularet, og mer internt fokuserte kontrollsystemer er kommet i kjølvannet av lov om internkontroll.

Til sist er det styrets oppgave å sørge for en fornuftig sammenheng og organisering av eget arbeid. Ser vi på norske styrever, er de preget av altfor stor homogenitet. Det er en overvekt av middelaldrende menn, som har en utdanning og yrkesbakgrunn som, når de samles, tenker altfor likt. Her gjelder ofte utsagnet: «Der hvor to personer tenker likt i et styre, er minst én av dem overflødig!»

Jeg skal i det følgende utdype innholdet i styrets fem hovedoppgaver.

Strategiutvikling er på mange måter styrets formeste og vanskeligste oppgave. Det er en formell oppgave i den forstand at strategiske valg og kursendringer kan ha fundamentale konsekvenser for virksomhetens fremtid. Det er en vanskelig oppgave i den grad strategi er noe som utvikles gjennom en rekke enkeltbeslutninger («a stream of important decisions», ifølge Mintzberg), og i den grad virksomhetens strategi er en kontinuerlig prosess hvor enkeltmedarbeideres og gruppers handlinger gradvis er det som – i sum – blir til selskapets strategi.

«Strategier vokser som ugress», sier Henry Mintzberg (1987). De dukker opp hvor som helst hvor mennesker gis anledning til å lære, og hvor det finnes ressurser til å støtte opp om nye ideer. Styrets deltidssengasjement og i mange tilfeller noe «utvendige» forhold til virksomheten, gjør at styret i mange tilfeller mangler nyanser og innsikter i den daglige driften. Dette innebærer som regel en risiko for en overflatisk og lite forankret behandling av strategiske saker.

En motvekt til denne lite komfortable posisjonen er styrets mulighet til å knytte strategiske kommentarer og resonneringer til behandling av enkeltsaker. På denne måten kan styret tydeliggjøre sitt selvstendige syn overfor administrasjonen, og ikke utsette alle strategiske ideer og synspunkter til «den årlige strategisamlingen».

Når strategiutvikling skjer som en «læringsprosess for kunsthåndverkere», slik Henry Mintzberg ynder å uttrykke det, kan det være særdeles vanskelig for styret å finne sin rettmessige plass og rolle i strategiarbeidet (Mintzberg 1987). Basert på en rekke enkeltstudier av større foretak over en årrekke, og en sammenlikning av den strategiske tilpasningsprosess som samtidig foregår i kjelleren hvor hans kone laget keramikk, kom Mintzberg til at «strategien blir til underveis». ²²

Strategiutvikling i dette perspektivet er et resultat av et samspill mellom aksjon og refleksjon, mellom hode og hender i håndverket, eller mellom produktutvikling, salg og produksjon i en industrivirksomhet.²³

I en slik prosess blir styrets oppgave kanskje i størst mulig grad å representere sine respektive «interesseløvere» – aksjonærer, ansatte, lokalsamfunn og myndigheter – og sørge for at deres interesser blir ivarettatt etter hvert som bedriften endrer sin strategiske retning. Et slikt «utenfra og inn»-perspektiv er ofte et nyttig korrektiv til «bedriftsmyopi», eller «husblindhet», som lett utvikler seg hos ansatte og i interne arbeidsgrupper.

En annen rolle for styret i strategiprosessen er å *bekrefte, kontrollere og formalisere elementer av strategien*, og på den måten bidra til at uformelle prosesser sanksjoneres og gis legitimitet. De mest effektive strategiene som Mintzberg og hans kolleger fant i sine studier, var der hvor vurdering og kontroll var kombinert med fleksibilitet og organisatorisk læring.

Om dette høres vanskelig ut, kan essensen i alt strategisk arbeid sammenfattes slik: Ekspander, trekk deg tilbake, hold stilingen (konsolider), inngå allianser eller overgi deg! Dette gjelder både for bedriften som helhet og for det enkelte forretningsområde.

Bob Garratt (1997) har tatt til orde for et mer utpreget «helikopterperspektiv» i styrets strategiarbeid. Han har utviklet en ti-trinnsmodell som kombinerer en rekke av de mest utbredte metodene for strategisk analyse (se figur 4).

Garratts modell er en forenklet beskrivelse av hvordan veletablerte metoder kan brukes systematisk og sekvensielt for å gi styret et felles «verdensbilde» og et godt ingrepp i strategiprosessen. Det hender ikke sjeldent at styret trekkes inn (eller «bryter seg inn») i strategiprosessen på punkt nr. 7, og må streve seg «oppe» eller «bakover» i modellen for å få med seg de strategiske implikasjonene som følger av analysene som legges til grunn

1. Gjennomføre SWOTS1 OG PPEST2
 2. Sette virksomhetens elementer inn i verdikjeder
 3. Kartlegge bedriftens konkurransearena (Porter)
 4. Gjennomføre ekstemalysar
 5. Utvikle scenarier
 6. Sette ord på de strategiske implikasjonene
 7. Foreta et hensiktsmessig strategivalg
 8. Foreta en strategisk reallokering av ressurser
 9. Starte planprosessen
 10. Etablere prosedyrer for tilbakemelding til styret
- 1 SWOTS er en metode for systematisk kartlegging av virksomhetens styrker (Strengths), svakheter (Weaknesses), muligheter (Opportunities) og trusler (Threats).
 2 PPEST er en forkortelse for viktige faktorer som bør analyseres i forbindelse med kartlegging av muligheter og trusler i omgivelsene («Political, Physical, Economic, Social, Technological and Trade environments»).

Figur 4 Bob Garratts ti-trinnsmodell for strategisk tenkning i styret

for alternative strategier som er utviklet av bedriftens daglige ledelse eller et konsulentfirma.

Oppfølging og kurskorreksjon i forhold til bedriftens strategi er *styrets andre hovedoppgave*. En måte å lette dette arbeidet på er å sikre seg at strategien er konkretisert og kvantifisert med nøkkeltall, slik at det er mulig å måle resultater og forklare avvik.

Amerikanerne er blant de fremste når det gjelder å forenkle og illustrere *nøkkeltallsutvikling*. Ett eksempel er utformet som et «dashboard», som i tillegg til å ha «målere» for inntekter, kostna-

der og fortienestemarginer, også viser nåværende og tidligere medarbeidertilfredshet, produktkvalitet, samt status for utviklingsprosjekter og forholdet til viktige kunder.

Den metoden som er blitt mest kjent de siste årene, er den som Kaplan og Norton har kalt Balanced Scorecard (BSC), på norsk kalt balansert målstyring.²⁴ Dette er en metode som kombinerer «harde» og «myke» måleparametere. Man regner med at over halvparten av de største bedriftene i USA har implementert eller eksperimenterer med BSC.

På norsk har såkalt «balansert resultatmåling» blitt utviklet i en del virksomheter med mer eller mindre blandet hell de siste årene.²⁵ I de tilfeller hvor styret og ledelsen har tilstrekkelig nøkternhet til å begrense målingen til det som lar seg måle på en objektiv måte, kan balanserte resultatnål være en god oppfølgingsmetode. For eksempel vil det være nyttig å kombinere omsetningstall, utestående fordringer og månedlige overskuddsmål med statistikk for sykefravær, medarbeidertilfredshet, turnover, klagefrekvens eller liknende.

En av grunnene til at balanserte resultatnål ikke alltid gir styret den ønskede oversikt, er at man blander gode målebegreper med kvantifisering av forhold som egner seg bedre for beskrivelser enn som prosentstørrelser. Kvalitative data mister noen ganger sin verdi når de omgjøres til tabeller. Her som ellers gjelder regelen om begrensningens kunst: «*In die Beschrankung zeigt sich erst der Meister*»

I tillegg til balanserte resultatnål er såkalte «bestemannsmålinger» eller «benchmarking»-data nyttig for styret i oppfølgingsarbeidet.

Idé for spørsmål i styret:

Ofte sitter et styre med følgende ubesvarte spørsmål når det får presentert års- eller kvartalsresultater: Hvor godt er dette i forhold til andre bedrifter som det er naturlig å sammenlikne seg med?

Administrasjonen svarer ofte defensivt og unnvikende på slike spørsmål.

Mitt råd er dette: Ikke gi deg! Det finnes alltid noen tall som det går an å sammenlikne med. Bruk fantasien og utfordre administrasjonen!

Noen ganger er det mulig å få bransjetall, eller tall fra konkurrenter som er offentlig tilgjengelig, f.eks. gjennom Bryns regnskapsstatistikker eller Brønnøysundregistrene. Andre ganger er det mulig å sammenlikne deler av virksomheten med tilsvarende deler av virksomheter som kanskje befinner seg i helt andre bransjer.

For eksempel kan det være mer naturlig for en bakeribjede å sammenlikne distribusjonskostnadene med en landsomfattende løssalgssavis, enn å bruke tall fra en konkurrerende bedrift. Begge driver med ferskvarer og kan sannsynligvis ha ett og annet å lære fra hverandre gjennom «benchmarking», eller det vi på norsk kaller «bestemannsmåling».

Organisering er gjerne ikke det temaet en forbinder med styrets viktigste arbeidsgjaver. Dette kan skyldes at det er vanskelig å finne en naturlig rolle for styret i tradisjonelle, hierarkiske organisasjoner. På mange organisasjonskart befinner styret seg i en «boks» som svever mer eller mindre fritt over en administrativ «pyramide». I mer moderne organisasjoner er styret en integrert del av organisasjonen, mer i overensstemmelse med tidligere ordlyd i aksjelovent: «Selskapet ledes av et styre.» I dag skal et aksjeselskap i tillegg ha en daglig leder, med mindre det er eksplisitt unntatt i vedtektene.²⁶

I moderne organisasjonsutforming kan styret bidra på to spesi-
fikke områder. For det første bør styret se til at det er samsvare mellom den strategi virksomheten følger, og den organisatoriske utformingen. Ikke sjeldent ser vi at virksomheter endrer stra-

tegi, for eksempel i retning av å bli mer markeds- og kundeorientert, men beholder hovedtrekkene i sin organisasjonsform. På den måten blir ofte etablerte organisasjons- og belønningsmønstre et hinder for å ta ut det positive av en strategisk ending.

For det andre vil nyere organisasjonsformer gjøre det lettere for styret som kollegium, og for det enkelte styremedlem, å finne en naturlig plass i bedriftens organisasjon. Moderne, såkalte «maginære» organisasjoner er blant annet preget av *nettverk, prosjekter og alliansebygging*.²⁷ Med sine eksterne forankringer, og ofte omfattende nettverk til kunder, leverandører og andre premissleverandører, vil styret kunne bidra direkte til relasjonsbygging og utvikling av nye allianser.

I tider med stor vektlegging av organisatoriske omstillinger og tilpasninger til omgivelsene, kan styret i noen tilfeller være et korrektiv til ledelsen når det gjelder tempo og retning. I sin travlhet og iver etter rask markedsstilpasning ser vi stadig oftere at ledere tar altfor raske beslutninger, og dermed skader organisasjonens historie og læringsmuligheter.

Allerede i 1974 advarte Rolf Jangård mot «travlehet» i ledelse, og uttrykte bekymring for at en selektiv rekruttering av travle mennesker til ledende stillinger ville redusere kvaliteten på de beslutninger som fattes i bedriftene.²⁸

Det er neppe mindre grunn for denne typen bekymring i dag. På den annen side er også styremedlemmer travle mennesker, som lett kan komme i fare for å treffe forhastede beslutninger. Det ligger imidlertid en «*organisatorisk buffer*» i styrets arbeidsmåte som ledere kan bruke aktivt, dersom de ønsker det.

Gjennom å bruke tiden mellom saksutredning og styrets behandling (i ett eller flere møter) vil saker kunne «modnes» og tilføres nyanser og motforestillinger. På denne måten vil styret kunne fungere som en motvekt eller et «drivanker» mot forhastede beslutninger.

En annen innfallsvinkel til styrets befattning med organisatoriske spørsmål er å ha blikket åpent for det Åsmund Uivenes har kalt organisasjoner som stivner i forandring. «*I slike organisasjoner tar redselen for å stivne i bestemte mønstre så sterkt overbånd at organisasjonen til stadighet gjennomgår nye og energitappende omorganiseringer.*»²⁹ På dette området kan styret fungere som et stabiliserende element i en ellers ustabil verden.

Andre ganger kan oppklarheten av det formelle organisasjonskartet, som er det styret som regel må forholde seg til, gjøre lederne blind for de viktige relasjoner og prosesser som går på tvers av rapporteringslinjene. *Det formelle organisasjonskartet er noen ganger å betrakte som bedriftens «gåsleb», noe man støtter seg til når alt annet svikter.*

Ofte minner de formelle linjene om «forkalkede årer», gjengrodd av årelange konflikter, maktkamp og dårlig menneskelig kjemi. Når vi blir tilkalt som utenforstående konsulent i slike tilfeller, og følger det organisasjonskartet vi får utlevert, gir det noen ganger sterke assosiasjoner til Hamsuns «På gjengrodd stier».

Når bedriftene likevel fungerer såpass bra som de gjør, skyldes det ofte at de ansatte har lært seg å kommunisere på et slags «geriljasamband». Noen ganger søker de heller råd hos folk de stoler på og kjenner, enn å gå til sin nærmeste overordnede. Andre ganger krysser de «tjenestevet» ved hjelp av internelefon, mobiltelefon, e-post og Internett, og opererer som moderne etterrettingsagenter.

Skal man forstå hva som skjer i en organisasjon, er det viktig å få tilgang til hva som oppstår de ansatte «når de er helt for seg selv». Det som det snakkes om i garderoben etter trening med bedriftsidrettslaget, eller på puben rundt «lønningssplisen», kan noen ganger har stor verdi for å forstå bedriftens organisatoriske liv og kultur.

Dette er informasjon som styremedlemmer stort sett er avskåret fra, men som man noen ganger risikerer – uforvarende – å få til-

gang til gjennom ansatte som tar kontakt, eller gjennom felles venner og kjente. Hvordan skal styret forholde seg til slik informasjon?

Dilemma:

Gjennom seks år som styremedlem i NRK opplevde jeg relativt ofte å bli oppringt fra medarbeidere, gjerne høyprofilerte TV-medarbeidere og andre journalister. Noen ganger håpet jeg selvfølgelig på at de ville ha meg med i et program, og ble skuffet når vedkommende «bare» ønsket å gi sin støtte til én bestemt kandidat i forbindelse med ansettelse av ledere.

Andre ganger gjaldt henvendelsene gjerne en streiketsituasjon, eller en budsjettkrise, hvor vedkommende ansatte «appellerte» til styremedlemmets presumpptive fornuft, bidro med tilleggsopplysninger i personalsaker og ønsket å påvirke utfallet i en bestemt retning.

I noen situasjoner kan denne typen informasjon være nyttig. Men stort sett setter det deg som styremedlem i et dilemma: Kan jeg stole på den informasjonen som lederen legger frem for styret? Får vi nok nyanser og alternativer? Kan jeg stole på motivene til den som ringte? Hvordan skal jeg ta dette opp med daglig leder eller styrets formann?

Mitt råd er dette: Betrakt den informasjonen du har fått som viktig og fortrolig.

Et annet råd er å ta det «til etterretning», og samtidig gjøre vedkommende «kilde» oppmerksom på nødvendigheten av å bruke eksisterende kommunikasjonskanaler internt i virksomheten.

Dermed: Del din eventuelle tvil med styrets leder og dine styrekolleger. Sammenhengbeten er stor for at de har fått tilsvarende henvendelser. I fellesskap kan dere vurdere

om henvendelsen gir grunnlag for å endre behandlingen av den aktuelle saken, eller be administrasjonen om utfyllende informasjon.

Dersom slik «uoppfordret» informasjon blir omfattende, og danner grunnlag for en uro i forhold til hva som skjer nede i organisasjonen, kan det være behov for å bringe saken frem for daglig leder og styret. Noen ganger kan det være en god idé å bruke noen ressurser på å gjennomføre en uavhengig klimaudforskelse for å ta temperaturen på organisasjonen.

Det kan fremkomme innsikter fra slike undersøkelser som gir et godt grunnlag for styret i dets håndtering av organisatoriske tilpasninger. Litt «organisasjonsarkologi» avdekker gjerne at fortiden lever i strukturene, og at en tilsynelatende ny og fleksibel oppbygging bæres oppe av stabile mønstre som fikk sin utforming i tidligere tider. Noen ganger finner vi «potteskå» som viset seg å være rester etter gamle fullmakter og utgåtte roller som noen fortsatt utøver.

Andre ganger finner vi mønstre av roller og rapporteringslinjer under flere lag «organisatorisk tapet». Noen ganger er det disse restene, ofte forvaltet av erfarne medarbeidere («historiebærere»), som sammen med «gamle bærebjelker» og gammelt linjeholder bedriften i hop, på tross av hyppige organisasjonsforandringer og skifte av ledere.³⁰

Ralph Stacey går enda lenger innenfor dette perspektivet i sin bok om kompleksitet (1996). Med utgangspunkt i det vi kan kalle organisasjonsteoriens «konvensjonelle visdom» bringer Stacey inn systemteori, psykoanalyse, kaosteori og den nye «science of complexity».

Hans hovedpunkt i starten er at *alle former for organisasjonsutforming handler om å redusere angst og uforutsigbarhet*. Med det økte styreansvaret i ny aksjelov er dette et perspektiv av den største aktualitet for styremedlemmer.

Ledere i særdeleshed har behov for kontroll, og har lettere enn folk flest for å begi seg ut på den farefulle ferd å utforme og endre organisasjoner. Som regel ender de opp med et boksfylt diagram som ser enkelt og oversiktlig ut, og som alle vet er om trent så langt fra det virkelige livet i organisasjonen som det er mulig å komme med to dimensjoner på et stykke papir. De fleste av organisasjonens medlemmer bærer over med sine leders behov, og fortsetter sine aktiviteter ufortrødent og i store trekk uforstyrret av den nye organisasjonsplanen.

Livet i organisasjoner skjer som regel på to plan, hevder Stacey. På det formelle planet utveksles informasjon og ordrer, det gis straff og belønning. På det uformelle planet finner vi resten av livets vidunderlige kompleksitet og uklarhet: Kontakt og avstand, fantasier og følelser, kjærlighet og hat, samarbeid og konkurranse, makt og avmakt, osv.³¹

Betydningen av livet på dette planet er økt med tiden, ettersom arbeidets betydning i folks liv er blitt større. Samspillet – og mangelen på samspill – mellom det formelle og det uformelle planet er det som oftest gir opphav til konflikter og uklarhet, og dermed behov for mer kontroll og forutsigbarhet. Problemet oppstår når ledernes kontrollbehov blir så sterkt at de reduserer det «rote» som er råstoff for all kreativitet.

For, «det er simpelthen ikke sant,» sier Stacey, «at dersom vi ikke kan forutse resultater og ingen har kontroll, så er vi dømt til anarki.» Menneskenes iboende evne (og kjemiske konstitusjon og nervesystem) er slik innrettet, hevder han, at det vil oppstå system og struktur av kaos. Men det forutsetter at vi tør å være frie nok til å prøve det ut. Frihetens pris er at vi verken vet hvor det bærer hen, eller har kontroll over ferden.

Kreativitet skjer på randen av kaos, på samme måte som geniet arbeider på kanten av galskap. Den kreative prosessen foregår på randen av desintegrasjon. Den er – av natur – destruktiv, roterte og paradoksal.

Stacey er derfor bekymret over tendensen til å rasjonalisere og nedskalere bedrifter og organisasjoner så sterkt at det ikke er rom for spøk og glede, for lek og dialog. For det er i «den virkelige dialogen» at det skjer kryssbefrukning av ideer. Men, fortsetter han, vi vet alle at slik dialog er smertefull, det er derfor vi praktiserer den så sjeldent.

Å sørge for kontrollopplegg er den fjerde av de styreoppgavene som er gjengitt i figur 3. Det betyr ikke at styret selv skal være et utpreget kontrollorgan, men det skal sørge for at virksomheten har systemer, informasjon, forsikringer og opplæring som sikrer bedriftens ressurser og ivaretar de lovkrav som gjelder.

Dette kan høres relativt trivielt ut, ettersom de fleste styremedlemmer kan vise til styrevedtak, revisorrapporter og håndbøker for helse, miljø og sikkerhet. Kontrollfeltet er i realiteten langt videre enn dette, og det er egentlig bare fantasien som setter grenset for hva et styre bør ha tenkt gjennom når det gjelder å sørge for at det foregår en betryggende kontroll av interne og eksterne forhold. I økende grad gjelder dette også de menneskelige ressursene.

Eksempel på et godt styrespørsmål

Et av de beste spørsmålene jeg har hørt fra en styreformann på dette området, var dette:

«Hva skjer om økonomisjefen i morgen skriver ut en sjekk på ti millioner og setter seg på flyet til Sør-Amerika?»

Hvor langt ville banen ha kommet? Hva hadde stoppet bannen?»

Spørsmålet førte til en nøye gjennomgang og presentasjon på det påfølgende styremøtet av bedriftens økonomistruks, kontroll av fullmaktsgrenser, signaturkortene i banken, osv.

Ett eksempel på hensiktsmessig kontrollopplegg er bruken av såkalt «due diligence» i forbindelse med oppkjøp av virksomheter og fusjoner. Vi har sett mange eksempler i norsk næringsliv de siste årene hvor det har vært gjennomført relativt slapp gjennomgang av hvilke aktiva som kjøpes, spesielt i utlandet. Resultatene av dette har vist seg i store tap og ekstraordinære avskrivninger.

Ofte er det heller ikke tilstrekkelig å bruke revisoren og advokater til en grundig gjennomgang av fusjonspartnere og oppkjøpskandidater. Jo større verdien av bedriftens «intellektuelle kapital» er, desto viktigere er det å vurdere de organisatoriske og menneskelige ressursene. Det er ikke få fusjoner som er mislykket på grunn av at kulturforskjeller har vist seg uoverstigelige, eller at nøkkelpersonellet lojalitet er begrenset eller fraværende etter en fusjon.³²

Selv om kravene fra eksterne kontrollorganer ikke har vært overveldende i Norge så langt, er det god grunn til å tro at forholdene vil skjerpes. Hvor mange styremedlemmer i norske bedrifter kjenner til prissamarbeid mellom konkurrerende virksomheter?³³ Londonbørsen krever nå at styremedlemmene bekrefter at internkontrollen er adekvat. Hvor mange er forberedt på slike krav i Norge?

Styrets sammensetning er ikke en styreoppgave! Med aksjelov og vedtekter i ryggen er det faktisk mange styremedlemmer som hevder dette. Feil, hevder jeg. Den formelle siden av styrevalget tilligger valgkomiteer, representantskap, generalforsamlinger og tilsvarende organer. Men hva vet disse om styrets behov og styrets ønsker, med mindre styret selv gjør en selvstendig vurdering av egne behov? Finnt lite.

Styrets sammensetning er nødvendigvis et følsomt tema, av flere grunner. For det første berører det *makt og maktfordeling* mellom styret og administrasjonen, og maktfordeling mellom ulike aksjonærgrupper og grupperinger blant de ansatte. For det and-

re er det følsomt ut ifra hensynet til balansen mellom *alder, kjønn og kompetanse*. For det tredje handler det om styrets *størrelse og styremedlemmenes tjenestetid*. For det fjerde handler det om at styrets sammensetning og rekruttering av nye styremedlemmer signaliserer noe om *virksomhetens strategiske retning*.

I tillegg til disse faktorene, som naturlig inngår i eternes og valgkomiteenes vurderinger, er det et spørsmål om personkjenneri og teamegenskaper i styret. Det er det som regel bare styret selv som vet noe om. Er det personer i styret som er altfor dominerende og som derfor bør skiftes ut – eller balanseres mot en like sterk person? Er det styremedlemmer som er «gått ut på dato» i den forstand at de ikke lenger følger med på hva som skjer i de omgivelsene som bedriften driver i? Er det åpenbare «huller» i styrets sammensetning og kompetanse, som bør fylles ved nyrekruttering? Er det for mye enighet og ensidig kompetanse i styret, slik at en trenger fornyelse av annen type erfaring, alder, kjønn, nasjonalitet eller utdanning?

Kort sagt, det er en rekke spørsmål angående styrets sammensetning *hvor styret er seg selv nærmest* med tanke på å ta ansvar for variasjon og fornyelse. Hvilken form som brukes for å formidle styrets syn på disse spørsmålene er, etter min mening, mindre viktig. Det som teller er at styret tar ansvar for sin egen sammensetning og utvikling.

Det kan være forhold i bedriftens eller styrets historie som gjør det vanskelig å ta opp spørsmål om styrets sammensetning til en åpen diskusjon. «Høflighetens pris» er også et fenomen som gjør seg gjeldende, og som hindrer en profesjonell og saklig behandling av styrets sammensetning.³⁴ En enkel vei ut av dette er å bruke de fem viktigste styreoppgavene (jf. figur 3) som disposisjon for styrets arbeidsplan for ett år om gangen. Da er temaet automatisk med, uten at en enkeltperson må ta belastningen med å ha reist spørsmålet.

Oppsummering

Dette kapitlet presenterer noen av bokens hovedtema. Etter å ha skissert fire ulike svar på hva et styre kan brukes til, startet jeg drøftingen av de fem viktigste oppgavene for styret. Jeg har også presentert en modell for styreeffektivitet som postulerer noen sammenhenger mellom individuelle faktorer og gruppefenomener som jeg mener har innvirkning på styrets bidrag til bedriftens resultater.

1. En kort oppsummering av det jeg har behandlet så langt, er dette: For det første kan styret tilføre noe mer enn legitimitet. Styret kan faktisk gjøre et stykke arbeid for virksomheten. Men, skal styret være et effektivt organisasjonsledd i en bedrift, må det velge å arbeide med strategiske spørsmål, og ikke blande seg inn i den daglige driften.

2. For det andre: Styrets effektivitet, målt som bidrag til lønnsomhet, verdistigning, vekst eller soliditet påvirkes i stor grad av personlige og gruppemessige forhold. Styret som håndterer sine arbeidsoppgaver på et fornuftig nivå, og ser til at sammensetning og maktbalanse er produktiv, kan i aller høyeste grad fungere som strategiske team og dermed utgjøre en del av bedriftens kjernekompetanse.

I neste kapittel skal vi se nærmere på hvordan styremedlemmenes individuelle egenskaper virker inn på styret som gruppe, og derigjennom på styrets effektivitet.

«The public's growing intolerance of directoral ignorance and incompetence argues for a rapid implementation of professionalization.»
(Garraut 1996)

Kapittel 5

Individuelle egenskaper: Finnes det profesjonelle styremedlemmer?

Er styret en del av bedriftens

«kjernekompetanse»?

I de vanligste betydningene av begrepet «kjernekompetanse» blir bedriftens ressurser beskrevet med utgangspunkt i de ansattes kunnskaper og erfaringer, samt virksomhetens kollektive kompetanse som er knyttet til teknologi, markedskunnskap og liknende.³⁵ Kjernekompetansen er den kollektive kunnskapen i organisasjonen, spesielt knyttet til koordinering av produksjonskunnskap og integrering av ulike kunnskapsstrømmer i bedriften.

Spørsmålet om styret er, eller kan være, en del av kjernekompetansen, berører bedriftens måte å vurdere og aktivisere den kompetansen som styret besitter. Innenfor det perspektivet som jeg følger i denne boken, er det naturlig å se styrets ressurser som en del av bedriftens kjernekompetanse. Ser vi på styrets ressurser som en kollektiv kompetanse, kan vi anvende samme «syre-test» som brukes på andre ressurser i en strategisk analyse.

Kravene i en slik «syretest» er om ressursen er verdifull, sjelden, imiterbar og velorganisert.³⁶ En slik gjennomgang er en nyttig øvelse for de fleste bedrifter, og den egner seg godt til å stille spørsmål om styrets sammensetning og arbeidsmåte. Kort oppsummert kan spørsmålene stilles slik som i figur 5.

1. Er styret verdifullt? Gjør styret bedriften i stand til å reagere mot trusler og muligheter i omgivelsene?
2. Er styret en sjelden ressurs? Kan konkurrerende bedrifter allerede ha tilsvarende verdifulle ressurser og ferdigheter i sine styrever?
3. Er styret lett å imitere? Kan bedrifter som mangler et slikt styre lett skaffe seg det, uten uoverstigelige kostnadsbarrierer?
4. Er styret godt organisert? Arbeider styret på en slik måte at dets fulle potensial og all kunnskapen i styret utnyttes?

Figur 5 Vrio-test for styrever

Autoriserte styremedlemmer

Er det mulig (enn si ønskelig) å tenke seg at styremedlemmer i større selskaper bør ha en eller annen form for autorisasjon, på linje med det man krever av revisorer og regnskapsførere?

Det finnes allerede tiltak i den retning, med mer eller mindre grad av faglighet og seriøsitet. Det norske Styreakademiet tilbyr kurs hvor deltakerne kan få såkalt «grønt kort» som styremedlemmer. På tilsvarende måte som i golfsporten betyr dette at innehavere av det grønne kortet har kjennskap til spillets regler, kjenner til etiketten og har en minimums beherskelse av det praktiske spillet på banen.

Hensikten med å kreve grønt kort på golfbanene er at man ikke ønsker at nybegynnere skal ødelegge de fine gressmattene, oppføre seg klosset og udannet, eller bryte spillets regler i konkurranser. Slik sett er det en brukbar analogi når Styreakademiet tilbyr kurs for styremedlemmer.

I England har man gått lenger, både når det gjelder golfetikette og krav til styremedlemmer. To tiltak i retning av profesjonalisering kan nevnes i denne sammenheng. Børsen i London krever nå en registrering av styremedlemmer i børsnoterte selskaper, med vitae og andre personlige opplysninger. Dessuten har det engelske styreinstituttet (Institute of Directors) nettopp blitt godkjent som en autorisasjonsmyndighet for styremedlemmer.³⁷ For å bli «autorisert styremedlem» kreves det blant annet minst tre års styreerfaring, alder over 28 år, 15 dagers kursing og skriftlig eksamen.

Selv om dette er gode tiltak, er det langt igjen til det vi kan kalle profesjonalisering av styremedlemmer. Det finnes verken teoretisk grunnlag, yrkesetikk, felles språk eller begrenset adgang til yrket, som er det vi vanligvis oppfatter som minimumskrav til profesjoner.

Det vi da står igjen med, er at det klart finnes styremedlemmer som er mer «profte» enn andre, og noen av dem har det som en heltds besjettigelse. Det vi mangler er en felles oppfatning av hva denne profesjonaliteten inneholder. Og selv om vi ble enige om kriterier for profesjonalitet, hvordan skulle vi måle effekten?

Da er vi tilbake til modellen for styreeffektivitet (figur 2) og kravene til hva styret skal arbeide med (figur 3). Det er min oppfatning at styremedlemmer som i fellesskap utnytter sine varierte egenskaper og kunnskaper, og gjennom balanserte relasjoner seg imellom makter å utvikle hensiktsmessige strategier og skaper merverdi for bedriften, er gode styremedlemmer. Slike resultater og prosesser – over tid – gir grunnlag for en type profesjonalitet som vil bli verdsatt i styreriket.

Kjønn og nettverk

Det er temmelig sikkert at norske styrever (og i like stor grad styrever internasjonalt) er skjevtt rekruttert, både med hensyn til alder, status, utdanning og kjønn. Dels følger dette av hvem som eier og styrer kapitalen i Norge, dels følger det av at de fleste «gutte-nettverk» er selvrekrutterende.³⁸

Det er ikke hvem som helst som får være med å styre i styrene.³⁹ Dette er et mønster som også gjentar seg i virksomheter eid av det offentlige.⁴⁰ Selv etter at flere kvinner er kommet inn i toppstillingen, er de svakt representert i norske styrer. Av de 500 største bedriftene i USA hadde 81 % minst én kvinne i styret i 1995, men de utgjorde bare 9,5 % av alle styremedlemmene⁴¹. I Norge er det opprettet en egen kvinnebase med 1400 navn på Internett.⁴²

Et typisk norsk bedriftsstyre er like kjønnsblandet som et glennomsnits beretolett

(Gudmund Hernes i Økonomisk Rapport)

Med tanke på styreeffektivitet er jeg ikke spesielt opptatt av likestillingsaspektet i denne sammenheng, selv om det har en verdi i seg selv. *Mitt ærend handler om heterogenitet, eller for å vende tilbake til det begrepet jeg introduserte i forordet: Biodiversitet. Min hypotese er at mangfold og variasjon, innenfor visse rammer, er bedre enn enfold og ensretting i styrommet.*

Kennedyparadokset

Det strategiske styret trenger variasjon i bakgrunn, perspektiver, kunnskap og erfaringer for å kunne fatte kloke beslutninger. Ensetting, gruppepress og «group think» er rett og slett farlig og lite effektivt i styresammenheng. De psykologiske mekanismene som trer i kraft når en gruppe utsettes for press, eller står overfor viktige beslutninger, er såpass sterke at det kreves personlig mot til å fremme alternative forslag, eller gå på tvers av «flokken». Det er dette som kalles Kennedyparadokset⁴³.

Dette kan tidvis gjøre det vanskelig for det ene styremedlemmet som er i mindretall, enten det er kvinne eller mann. Da kommer betydningen av nettverk og allianser med full tyngde inn i den enkeltes «ressursbase». Har styremedlemmer ressurspersoner å kunne støtte seg på, det være seg en mentor, en kollega eller et

nettverksmedlem, styrkes den basen eller plattformen den enkelte står på.

Det er her «the old boys' network» i herreløser og andre klubber har sin «skjulte sosiale kapital».⁴⁴ Problemet er at hvis ikke «herrene» kjenner sin besøkelsestid med tanke på integrasjon av kvinner i styrene, vil kvinnenes egne nettverk «Sisterhood Inc.» om ikke lenge utgjøre truende og konkurrerende maktsentra.⁴⁵

Poenget mitt i denne sammenheng er relativt enkelt: Jo flere typer styremedlemmer, og jo flere typer nettverk disse har tilhørighet til, desto bedre for den samlede ressursbasen som styret skal være. Variasjon har betydning for styrets sammensetning som team, men også for det arbeidet som styret skal utføre.

Og husk: Kravet er at *styret skal kunne tilføre merverdi* utover det som den ansatte ledelsen og deres rådgivere produserer. Det betyr at styret må kunne tenke på et annet nivå, med forskjellige kunnskapsbilder, og ha supplerende perspektiver på sakene som styret arbeider med.

*«Heterogene grupper er gode til å
skape strategiske handlinger, men de
tar lengre tid enn homogene grupper.»
(Hambrick mfl.)*

Kapittel 6

Gruppeforhold: Kan styret være et team?

Homogenitet og heterogenitet

Studier av gruppers atferd i beslutningssituasjoner, som er et relativt stort felt innen sosialpsykologien, tyder på at det er sterkt press på gruppedeltakerne i retning av enighet og konformitet. Fenomener som «group think» og «Kennedy-paradokset» illustrerer hvordan individer, som normalt vil handle rasjonelt og uavhengig, tenderer til å tenke likt når de opptrer i grupper.

Styrer er en spesialvariant av arbeidsgrupper. De er i prinsippet sammensatt for å reflektere interessene til bestemte aktører som aksjonærer, ansatte, myndigheter, osv. Slik sett burde styrene være sammensatt av folk med ulik utdanning, alder, kjønn, yrkeserfaring, osv. En skulle anta at stor grad av *heterogenitet* i styresammensetningen ville sikre at sakene blir vurdert fra flest mulige synsvinkler, og at flest mulige hensyn tas når beslutninger fattes.

Virkeligheten er annerledes. Styremedlemmer i større norske bedrifter er til forveksling lik hverandre.⁴⁶ Hvorfor er det slik?

Fordelene med *homogene grupper* er at medlemmene har lett for å forstå hverandre, lett for å bli enige, og kan fort skape tilstrekkelig harmoni til at de fungerer godt som gruppe eller team.

Ettersom styrevirksomhet – i norsk sammenheng – er en «atråtnaring» for de fleste, er det lett å forstå at styrene settes sammen slik at det skal være lett å oppnå enighet, og at man ikke skal trenge å bruke for mye tid og krefter på å forklare begreper og synspunkter. Man sparer tid og unngår uenighet.

I tillegg fører dette til vedlikehold av makstrukturer og maktposisjoner. Styremedlemmer anbefaler andre styremedlemmer, og medlemmene i «Gutteklubben Grei» holder orden på hverandre. Tensjonen de siste årene går i retning av at solidariteten innad i gutteklubbene er i ferd med å svekkes. Enkelpersoner og mindre grupperinger utfordrer hverandre, og utfordrer den ansatte ledelsen.

Tilsynelatende er det mye som taler for at styret bør være sammensatt på en slik måte at de fungerer effektivt som gruppe, med et minimum av konflikter og tidsbruk. I virksomheter hvor styret har en ren tilsynsrolle, eller har som mandat å følge opp driften i en relativt ukomplisert virksomhet, kan homogenitet i sammensetning sikkert oppleves som hensiktsmessig.

Vi ser også tendenser til at homogenitet innad i styret er viktig i forbindelse med snuoperasjoner. Dette var tilfellet da olje- og energiminister Anne Enger Lahnstein skiftet hele Statoilstyret etter Åsgard-overskridelsene i 1999, og det samme skjedde da kulturminister Ellen Horn skiftet hele NRK-styret i år 2000 for å få en ny giv i økonomistyringen.

Sistnevnte tilfelle har også et annet interessant element i seg. En Ap-statsråd utnevnte konservative markedsøkonomer til statsinstitusjonen NRK parallelt med at de private eierne i TV2 oppnevnte nok en tidligere Ap-politiker (Harald Norvik i tillegg til Bengt Martin Olsen) til styret. Dette gjenspeiler behovet for at styret har en profil og en sammensetning som står i forhold til aktuelle ar-

beidsoppgaver i en bestemt periode. For NRK var det viktig å bli dyktigere til å håndtere markedet og budsjettene, mens det for TV2 i samme periode var viktigst å gjøre seg politisk attraktiv for å sikre fornyelse av konsesjonen for reklamefernsyn i Norge.

I virksomheter som er kompliserte og konfliktrfylte, som sportsklubber, teatre og liknende, kan jeg lett forestille meg at styremedlemmer skulle ønske seg enda større homogenitet.⁴⁷ Når jeg likevel stiller meg skeptisk til et slikt syn på styresammensetning, så er det på grunn av styrets komplekse ansvar og oppgaver knyttet til strategisk arbeid.

«Hvis team-building er svaret, hva da var så spørsmålet?»
(Artikkeloverskrift i Ledelse i dag, vinteren 1996)

Nyere forskning på graden av heterogenitet i ledergrupper viser interessante sammenhenger i forbindelse med strategiske vurderinger og beslutninger. Ettersom undersøkelsene dreier seg om strategi, er det naturlig å anta at resultatene fra denne forskningen også har verdi for å forstå hvordan styret arbeider.

Donald Hambrick, Theresa Cho & Ming-Jer Chen (1996) har studert strategiske beslutninger i 32 amerikanske flyselskaper over en periode på 8 år. De slår fast at heterogenitet i ledergrupper er et tveegget sverd. På den ene side bruker slike grupper lengre tid på å bestemme seg, og er tregere i sin strategiske respons enn homogene team.

Hambrick og hans kolleger måle heterogenitet ved variasjon langs tre dimensjoner, nemlig: *Funksjonell bakgrunn* (som skiller mellom 16 ulike stillingskategorier i ledergruppen), *utdanningsstyper* (8 kategorier som økonomi, jus, ingeniørfag, osv.) og *erfaring* (antall år i virksomheten).

Heterogene ledergrupper (med stor variasjon langs disse tre dimensjonene) hadde sterk tendens til å ta strategiske initiativ. Konkurransemessige beslutninger hadde også en tendens til å være

større, viktigere og modigere enn i mer ensidig sammensatte ledergrupper. De tok innledertid lengre tid for å bestemme seg enn de homogene teamene.

Ledergrupper med en viss grad av heterogenitet viste stor hand-
lekraft, spesielt i større saker. Det resulterte i bedre resultater i
form av overskudd og markedsandeler. Forklaringen på dette er
at *ulikhet i bakgrunn gir konkurrerende perspektiver, variere-
te kognitive ressurser, forskjellig grad av bindinger til kon-
vensjoner, og ulike typer nettverk og lojaliteter*. Disse faktore-
ne er motkrefter mot enighetspresset som følger av å jobbe tett
sammen i et team.

Kort sagt: Heterogene grupper er gode til å skape strategiske
handlinger, men de tar lengre tid enn homogene grupper. De
egner seg derfor best i virksomheter som er avhengig av å ta
egne strategiske initiativ, og hvor det ikke er tilstrekkelig bare å
respondere på konkurrentenes handlinger.

Verdien av heterogenitet i styresammensetning vil kunne variere
med ulike konkurranse situasjoner som virksomheten befinner seg
i. I situasjoner med skjulte, mangetydige og innovative handlinger
fra konkurrentene vil det være av spesielt stor verdi å kunne fange
opp signaler raskt og tolke disse på en systematisk måte.⁴⁸

Jo større heterogenitet i styremedlemmenes nettverk og strate-
giske ferdigheter, desto raskere vil styret i en slik konkurranse-
tuasjon kunne fange opp og reagere på muligheter og trusler fra
omverdenen. Det vil si: Responsiden kan være kort, men altfor
stor forskjellighet blant styremedlemmene vil kunne innebære
lang beslutningstid, ettersom det tar tid å formidle ulike syn, be-
greper og innfallsvinkler før det fattes beslutning.

I bransjer med stor grad av produktformylse, som i elektronikk og
farmasi, vil heterogenitet i styresammensetning antakelig ha stor
verdi når det gjelder styremedlemmenes utdanning, bransjeerfa-
ring og alder. Dette fant også Hambrick og hans kolleger i sin studie.

I virksomheter som opererer under mer stabile rammebetingel-
ser, og temmelig forutsigbare sykluser, kan lang «fartstid» i styret
bidra til ikke å gjenta tidligere perioders feil (f.eks. bankkriser,
lave oljepriser og gjentakende konjunktursykluser i skipsfart).
Problemet er at det er nettopp i virksomheter hvor det er viktig
å lære av historien, at styremedlemmer skiftes oftest og raskest
ut. Eiernes behov for å markere handlekraft kommer ofte i veien
for muligheten for å lære av de erfaringer som kriser, ulykker og
andre former for «nedturer» gir anledning til.

Diskusjonstema:

- *Hvilke kjennetegn ved vår virksomhet tilsier at vi tren-
ger større eller mindre heterogenitet i vårt styre?*
- *Er konkurransen i vår bransje av en slik art at vi
trenger kreative prosesser for å utvikle unike strate-
giske handlinger?*
- *Har vi tilstrekkelig variasjon i styremedlemmers bak-
grunn til at vi kan sikre oss tilstrekkelig kreativ kraft?*
- *Har vi satt av nok tid til frie diskusjoner i styremøter
og styresamlinger til at vi tillater oss å komme opp
med nye ideer?*

Styret som team

– når er det hensiktsmessig?

Begrepet team brukes mer og mer i dagligtale, uten særlig tanke
for hva vi egentlig legger i det. I styresammenheng er det et
poeng å presisere *hva som skiller et team fra en gruppe*, og i
hvilke tilfeller det er mest hensiktsmessig å stille krav til team-
egenskaper og ferdigheter i styrearbeidet. En vanlig definisjon
er denne:

«Et team er en arbeidsgruppe hvor medlemmene har fel-
les identitet, arbeider mot felles mål som de er gjensidig

ansvarlige for å nå, er gjensidig Aubengig av hverandres innsats, egenskaper, erfaringer og kunnskap, og er enige om normer og verdier som skal regulere atferd.»

Forskere som har studert et stort antall team i ulike organisasjoner, legger stor vekt på koordinering, kollektive prestasjoner og felles ansvar. J.R. Katzenbach og D.K. Smith (1993) er kommet frem til følgende fellestrekk som skiller et team fra en arbeidsgruppe:

«Et team er et mindre antall mennesker med kompettere ferdigheter, som er forpliktet til en felles bentsikt, resultatmål og tilnærningsmåde som de holder hverandre gjensidig ansvarlig for.»⁴⁹

Kravet til komplementaritet er i god overensstemmelse med vårt krav til at styret bør være så heterogent som det er forsvart. For styrer gjelder det også i aller høyeste grad at de arbeider mot mål som de holder hverandre gjensidig ansvarlig for. I aksjeselskaper er ansvaret lovregulert, og i andre styrer er det også sterk praksis for slike prinsipper.

Ser vi nærmere på hva som kjennetegner team til forskjell fra arbeidsgrupper, er det først og fremst at arbeidsmåten i teamet er mer preget av følelsesmessig engasjement, åpen kommunikasjon og tillit mellom medlemmene. Team kjennetegnes også ved at de tar tak i konflikter, arbeider seg frem til konsensus før de fatter beslutninger og tillater seg å vise følelser.

En gruppe engelske konsulenter opplevde dette sterkt da de slet med motivasjon og gruppebygging i noen ledergrupper. De oppdaget at både de selv og lederne var sterkt opptatt av team av en rekke andre grunner enn at oppgavene ble mer effektivt løst. På denne bakgrunnen kom de frem til et sett med kontekstuelle forutsetninger som bør være til stede for at bruken av team skal være bentsiktsmessig.⁵⁰

På dette området har ledere (også styreledere) lett for å gjøre feil. Noen ganger bruker de arbeidsgrupper på oppgaver og situasjoner som bedre kunne vært håndtert av et team. Andre ganger krever de egenskaper og engasjement av deltakerne i et team, hvor oppgavene lettere kunne vært løst av en arbeidsgruppe.⁵¹

Eksempler på dette i styresammenhenger er følgende: Behandling av vanlige styresaker som handler om kurskorrigering, regnskapsoppfølgning eller ivertsetting av nye kontrollsystemer kan (og vil vanligvis) bli behandlet med stor grad av nøktern saklighet og profesjonalitet. Om styret i slike situasjoner fungerer som en arbeidsgruppe, uten særlig store krav til engasjement og innlevelse, så er det ikke farlig.

Hvis derimot skifte av daglig leder, endring av strategi eller evaluering av et stort tap behandles på «arbeidsgruppe-måner», er det store muligheter for at styrebehandlingen blir mangelfull. Vurdering av kandidater, eller alternative strategier, krever en form for åpenhet, tillit og gjensidig forpliktelse som en vanligvis ikke vil finne i en arbeidsgruppe.

Det er en spesielt stor utfordring for en styreleder, ofte i en viss konkurranse med administrerende direktør, å velge arbeidsmåte i styret. Arbeidsgruppe-modellen er grei nok til «daglig drift», og vil nok være den som sikrer at styret kommer gjennom dagsordenen og får fattet de nødvendige vedtak.

Team-modellen er mer krevende, og må utvikles over lang tid. Skal styret kunne fungere som et team, kreves det vanligvis at styret selv har lagt opp til aktiviteter (reiser, studieturer, måltider) eller måter å organisere seg på i undergrupper (i forbindelse med fusjonsprosjekter, belønning av toppledelsen, valg av nye styremedlemmer eller liknende) som gir medlemmene anledning til å bli kjent med hverandre utenfor styrerommet.

Følgende kommentar fra en konsernsjef i et større børs-notert selskap gav meg anledning til å reflektere over betydningen av den uformelle kontakten i styret:

«Da jeg skulle takke av en av de ansattes styrerepresentanter for mange års tjeneste i styret, oppdaget jeg at jeg ikke visste hvilken landsdel vedkommende kom fra. Jeg husket ikke dialekten. Han hadde ikke sluppet til orde i styremøtene.»

Som en oppsummering på dette punktet vil vi liste opp noen spørsmål som kan stilles når styret er i stuss om hvorvidt det – i en gitt situasjon – bør fungere som arbeidsgruppe eller team:

- Hvor stor grad av usikkerhet er det i denne saken (eller i dette møtet)?
- Hvor stort behov er det for å dele (tanker, følelser, synspunkter og informasjon)?
- Hvor gode er vi til å kommunisere åpent oss imellom?
- Hvilken rolle skal lederen ha?
- Hvilken måte arbeider vi på?
 - Udelt sikkerhet?
 - Delt usikkerhet?
 - Samarbeid?

Grupper og interessehavere i styret

De siste årene har «stakeholderperspektivet» vært aktivt diskutert i den nyere europeiske litteraturen om styrearbeid (Wheeler & Sillanpää 1997, Slinger 1998).⁵² Med interessehavere menes de som ikke direkte har kontraktmessige relasjoner til bedriften, men som direkte eller indirekte blir påvirket av – og dermed har interesse av – bedriftens virksomhet. Mest åpenbart gjelder dette bedriftens naboer, lokalsamfunnet, natur- og miljøinteresser. Nylig er begrepet også brukt i en mer utvidet forstand, blant annet av Tony Blair:

«It is a «Stakeholder Economy» in which opportunity is available to all, advancement is through merit and from which no group or class is set apart or excluded.»⁵³

Et selskap som har gått langt i retning av å inkludere mange interessehavere er Body Shop. I boken «The Stakeholder Corporation. A Blueprint for Maximizing Shareholder Value» gjengir Wheeler og Sillanpää Body Shops filosofi når det gjelder hvordan bedriften ivaretar samfunnsmessige, økologiske og dyreskyttelseshensyn i styret og ledelsen. «*Doing good and doing well*» er Body Shop-grunnleggeren Anita Roddicks motto (Roddick 1990). Hun ser ingen motsetning mellom bedriftens mål for lønnsomhet, og dets evne til å gjøre gode ting for samfunnet. Det er snarere en forutsetning, noe som etter hvert også er dokumentert i den bedriftsøkonomiske faglitteraturen.

Det er krevende for en bedrift å inkorporere mangesidige og konflikterende interesser i styrets arbeid. Ulempen med å ha mange interessehavere personlig representert i styret er at det kan ta lengre tid å nå frem til enstemmige beslutninger. Dette hensynet må veies opp mot de fordeler virksomheten har av å ha tenkt gjennom flere sider enn det som de ansattes og de aksjonærvalgte styremedlemmene vanligvis har i fokus.

*«Mönster av vänskap, fientlighet, professionell och social «klassitbörighet», «personkemi», etc har betydelse för vilket det reella inflytandet blir givet den formella grunden.»
(Brodin et al.)*

Kapittel 7

Fra kompliment til komplémentaritet

Forholdet administrerende direktør – styreformann

Hvem har egentlig ansvaret? Og hvilken betydning har forholdet mellom styret og daglig leder? Svaret på det første er etter min mening enklere enn svaret på det andre. Jeg har gjennom de foregående kapitler plassert ansvaret for virksomhetens strategi i styret. Jeg har til og med kalt det «styrets formeneste oppgave». Valg av daglig leder, herunder ansettelse og avskjedigelse, er blant styrets virkemidler for å nå de mål som er satt. Får ikke styret det til, bør eierne, eller andre organer som har oppnevnt styret, sørge for at styret blir endret eller skiftet ut.

Etter min mening bør ethvert styre selv vurdere om resultatet av styrets arbeid er av en slik karakter at det tilsier at andre bør ta over vervene. Et profesjonelt styre bør ikke vente på at overordnede organer tar initiativ til å kaste det.

*«Det aller viktigste er at den nye direktøren har organisasjonsevner og evne til å gjennomføre. Gjennomførings-
evne i forhold til de omstillingsprosesser Oslo Børs nå
står overfor, vil jeg legge spesiell vekt på,» sier Lund.
(Aftenposten, 9.8.99)*

Så langt er det som sagt enkelt. Forholdet mellom styreleder og administrerende direktør er vanskeligere. Forskning viser at én av de viktigste grunnene til suksess for nyutnevnte toppledere, både i offentlig og privat virksomhet, er forholdet til styrets leder. Forskerne fant også en rekke eksempler på mislykkede lederskifter, som kunne tilskrives dårlige relasjoner til styreleder.

Denne relasjonen kan betraktes ut ifra forskjellige teoretiske perspektiver, nemlig rolleteori, ledelsesteori, agentteori og forhandlet ordensteori. John Roberts og Philip Stiles (1998) bygger på en enkel rolleteori, som legger hovedvekt på *alles* forventninger knyttet til de to posisjonene, til å se forholdet ut ifra en forhandlet ordensteori med hovedvekt på hvordan *de to* aktørene over tid forhandler seg frem til en gjensidig rolleavtale. I slike forhandlinger har personlighetsfaktorer en stor betydning for hvordan forholdet mellom rollene blir.

Jo mer strategisk styret blir, desto mer krevende blir forholdet til direktøren

Roberts og Stiles fant i sin forskning av 30 lederpar i store bedrifter at selv om det var stor grad av enighet om at styreleder hadde ansvar for styrets sammensetning, strategiutforming og arbeidsmåte, og daglig leder hadde ansvar for iverksetting av strategi, var det likevel *på strategiområdet at roller og ansvar overlappet mest*. Det er ikke uvanlig at administrerende direktør må spille en slags styrelederrolle overfor sine divisjonsledere når det gjelder strategi for de enkelte forretningsområder. Likeledes er det lett å se at styrets leder må engasjere seg i hvordan strategiske spørsmål følges opp i de enkelte divisjoner.⁵⁴

Det andre området hvor det er klart behov for rolleavklaring, er *bedriftens ansikt utad*. Det er åpenbart at styrets formann har ansvaret for å rapportere til aksjonærene. Dette gjør det enkelt å bli enig om hvem som styrer og fører ordet på generalforsamlingen. Med et økende antall institusjonelle investorer som de viktigste eierne av større bedrifter, blir bildet mer komplisert. For

børsnoterte selskaper skjer en viktig del av aksjonærpleien gjennom spesielle orienteringer for institusjonelle investorer, analytikere og meglere. Ofte skjer dette i forbindelse med kvartalsregnskap, og med pressen til stede.

Denne typen arenaer har fått økt betydning, delvis på bekostning av de mer ritualpregede generalforsamlingene. Presentasjoner for analytikere er som regel en arena for administrerende direktør, finansdirektør og informasjonssjef. Det er disse som blir bedriftens «ansikt utad», noe som forskyver maktforholdet mellom daglig ledelse og styrets formann.

Noe av spørsmålet knyttet til rollekomplementaritet handler om hvorvidt det er tilstrekkelig mange meningsfylte arbeidsoppgaver for styreleder og administrerende direktør. Kunsten er å finne en god balanse mellom de oppgavene som naturlig hører til styret, og at de utfyller de oppgavene som daglig leder skal ta seg av. Med andre ord: Det er viktig å unngå at de to rollene konkurrerer med hverandre.

Dessuten: En styreleder som har altfor god tid, kan være en plage for en daglig leder. Men det er også slik at styreledere som har for lite tid til vervet, kan være en fare for bedriften.

De lederne som Roberts og Stiles intervjuet, la stor vekt på at *selve prosessen* med rolleavklaring var langt viktigere enn de resultatene de kom frem til. Det faktum at relasjonen mellom styreleder og daglig leder ble satt på dagsordenen – tidlig i samarbeidsforholdet – bidro til å unngå misforståelser, og de konstituerte en arena for å bli bedre kjent med hverandre personlig.

Styreledere på deltid er et større problem i norske bedrifter enn det vi finner i utlandet. Med noen få unntak er styreledervervet i Norge en deltidsfunksjon. I flere av de største bedriftene er styreleder selv konsenssjef i en tilsvarende virksomhet, eller driver en omfattende advokatpraksis. Det er, slik jeg ser det, et tidsspørsmål hvor lenge denne modellen er holdbar i en verden med

større turbulens og krav til tilgjengelighet.⁵⁵ Det er godt mulig at en videreutvikling av vår norske styrepraksis bør gå i retning av en mer balansert maktdeling og rolledeling mellom styreleder og daglig leder, særlig i de største virksomhetene.

Psykoanalytikeren Manfred Kets de Vries har studert skadelige forhold mellom ledere på ulike nivåer i bedrifter.⁵⁶ Han tar utgangspunkt i Jeffrey Katzenbachs dramatiske avgang som sjef for Walt Disney Studios i 1994, som skjedde etter et langt og vennskapelig samarbeid med kompanjongen og vennen gjennom mange år, styreformann Michael Eisner.

Katzenbach og Eisner hadde tidligere jobbet nært sammen i Paramount. I 1984 sluttet de samtidig for å overta ledelsen av Disney; Katzenbach som leder av Walt Disney Studios og Eisner som styreleder for hele konsernet. Sammen med Frank Welch, som i status rangerte mellom de to, skapte de en av de største suksesshistoriene i amerikansk underholdningsindustri. Det var først etter Welchs tragiske død, da Katzenbach ønsket å rykke opp, at balansen ble forrykket og de to brøt samarbeidet.

Hva hadde gått galt? Var det sjalusi og stahet, eller var avhengigheten mellom partene blitt for sterk?

Kets de Vries er det nærmeste man kommer en «bedriftspsykiater».⁵⁷ Han tar naturlig nok utgangspunkt i studier av ekteskap og familierelasjoner, og viser til at en rekke av de følelsesmessige sidene som kjennetegner partnerskapsforhold, også gjelder i ledelse. Det er ofte sterke psykodynamiske krefter i spill, som partene selv ikke kan se så lenge relasjonene holdes «i likevekt» og rollene spilles slik den sterkeste aktøren (regissøren) ønsker det.

Rollespill og styring av inntrykk («impression management») er viktige virkemidler for ledere. Ikke minst gjelder dette i en underholdningsindustri som Disney. Selv om det foregår mye spontant og tilfeldig i relasjonene mellom styrets formann og administrerende direktør, er det verdt å merke seg regelmessighetene i

interaksjonen. De har en tendens til «å stivne» i faste mønstre. Det skapes en likevekt. Og når den forstyrres, kan forholdet lett ødelegges.

I sine studier av spesielle relasjoner («collusions») mellom ledere har Kets de Vries funnet fire typiske mønstre:

- Den narissistiske relasjonen
- Den kontrollerende bindingen
- Det paranoide forholdet
- Den sadomasochistiske sammensvergelsen

Figur 6 «Farlige forbindelser i styrerommet»

Disse mønstrene likner til forveksling tilsvarende relasjoner i ekteskap og andre sterke parforhold. Alle andre enn de to det gjelder, ser hva som foregår. Det er forbundet med stor personlig risiko å påpeke det, eller prøve å gripe inn med råd og veiledning, selv om det mange ganger kan være fristende. Det jeg vil legge vekt på i det følgende, er *mulighetene for å se prosesser* og utviklingsstrekke som styremedlemmer bør være oppmerksom på.

Fra et utvalg på 200 toppledere i et INSEAD-program viste det seg (ikke overraskende) at mer enn halvparten av de problematiske relasjonene var av den narissistiske typen.⁵⁸ Dette ligger, ifølge Kets de Vries, i lederskapets natur.⁵⁹ Dermed var det den kontrollerende bindingen som var vanligst.

Parallellene mellom ektepar og lederpar er slående. Det hele starter med flørt og gjensidig tiltrekning. Ledere av styrer og bedrifter finner hverandre på de rette «sjekkestedene», og møtes gjerne i pene omgivelser med damaskduker, stearinlys og vin mens forholdet utvikler seg. Noen ganger er såkalte hodejegere med som «anstand».

Seminarer, konferanser og generalforsamlinger er åpenbare og sosialt akseptable møteplasser i forlovelsesstiden. Her studerer

partene hverandres egnethet, introduserer hverandre til «resten av familien» og gir uttrykk for hvor bra det skal bli med et «faste forhold». Alle de gode egenskapene fremheves, og svakhetene underkommuniseres mer eller mindre bevisst i denne fasen. Når tiden er inne, bekreftes gjerne forholdet i en pressemelding (lysning).

Så langt er alt bra. Det er når hverdagens strev begynner, at det noen ganger utvikler seg parforhold som er åpenbart «patologiske». Kets de Vries bruker bevisst uttrykket «collusion»⁶⁰ om forhold hvor partene mer eller mindre ubevisst inngår en gjensidig psykologisk kontrakt som binder dem på en måte som kan hindre fremtidig vekst og utvikling.

Enigheten i parforholdet handler om at de sammen skal kunne finne ut av tidligere frustrasjoner og uløste konflikter. Dette kan lett utvikles til en nevrotisk form for samarbeid som legger beslag på store mengder psykisk energi. Ofte er forholdet enveis, i den forstand at den ene parten forventer og krever at den andre skal oppføre seg på bestemte måter, ofte for å tilfredsstille ønsker og behov som den dominerende parten har.

Avstanden fra et sterkt naderpar til en paranoia form for delt galskap, eller «folie à deux», kan noen ganger synes temmelig kort i næringslivet.

I vår sammenheng er det lett å forstå at det som regel er styrets leder som får viljen sin. Den som ikke følger «spilletts regler», får ikke lenger være med «å leke». Det er en rekke eksempler på hvordan dette spiller seg ut i styresammenheng. Som vi tidligere har beskrevet, kan den implisitte forståelsen mellom styrets formann og administrerende direktør være en arbeidsdeling om hvem av de to som skal være den mest aktive; i styremøter, i strategispørsmål, overfor pressen, i generalforsamlinger, og i liknende situasjoner.

Så lenge denne forståelsen om rollene ikke blir utfordret, vil relasjonen mellom de to kunne utvikle seg til et nært og fortrolig

vennskapsforhold. Intensiteten i slike vennskapsforhold (som mellom Katzenbach og Eisner) gjør det naturlig nok enda mer følsomt og dramatisk når partene skiller lag.

Ledere og styreformenn: Mer enn gjennomsnittlig selvhverdende, ekstroverte, selvpoptatte, resultatorienterte og paranoide

Det er når den underlegne parten begynner å utfordre «det vi alltid har vært enige om», at problemene begynner å bli tydelige. Det er da vi ser at de følelsesmessige reaksjonene ofte er sterke enn vi kunne forvente i et såkalt «profesjonelt» forhold. Ordene i avis- og fjernsynsintervjuene røper lie, men øynene taler «hjerterets språk» og kan aldri lyve om skuffelse, sårtret, sjalusi og hat når toppledere må forlate sine posisjoner.⁶¹

Personer som blir styreledere og direktører er et spesielt utvalg av befolkningen. Forskning viser at de er mer enn gjennomsnittlig selvhverdende, ekstroverte, selvpoptatte, resultatorienterte og paranoide. Høyst sannsynlig er dette nødvendige egenskaper i disse rollene. Intel-sjefen Grove gikk så langt som til å skrive boken «Only the Paranoia Survive!», hvor han understreket behovet for å «kikke seg tilbake over skulderen» for å holde konkurrentene på avstand.

Dette nevnes ikke for å sette ledere og styreledere i et negativt lys. (Forfatteren har tross alt livnært seg i de to rollene i mer enn tjuen år.) Det nevnes fordi leseren ikke skal ha for store ambisjoner om å kunne bidra til løsninger når et parforhold i styreermet er begynt å summe. Det beste en kan håpe på er at forholdet er såpass tydelig at en kan gripe tak i problemene før det er voldt for stor skade på bedriften.

Er det mulig å unngå den type relasjoner som er beskrevet her? Eller: Er det mulig å komme seg ut av det – med æren og helsen i behold?

Min egen erfaring som rådgiver for ledere tilsier at når det er problemer med personkjemni eller tillitsforhold mellom to ledere, så må én av dem flyttes eller fjernes. Jeg vil anta at suksessraten for meking mellom styreledere og ledere er like lav, om ikke lavere, som den man finner i familierapien. Dette betyr ikke at man skal la være å prøve. Hensikten med meking er jo som regel at partene skal «ba prøvd alt» før det endelige bruddet. (Forfatteren har også fire års erfaring som særskilt mekingsmann hos Riksmeklingsmannen.) En gjennomført meking gjør det som regel lettere å leve med hverandre på en noenlunde sivilisert måte etterpå, og det gjør det lettere å forklare overfor omverdenen at det ikke myttet å fortsette «galskapen».

Kets de Vries har prøvd å dekonstruere det spesielle som skjer i skadelige forhold mellom ledere. For det første synes det å være en form for «skjebnesvanger tiltrekning» (fatal attraction) mellom visse typer ledere som besetter rollene i det spillet som foregår i «bedriftsteatret». De fyller komplementære roller, hvor aktørene utfyller hverandre og skifter mellom å være den mest aktive part.

For det andre viser grundigere analyser at aktørene søker å få noe ut av forholdet som kan erstatte noe de har savnet eller manglet i tidligere faser av livet. Mennesker som ender opp i «fariige forhold» i styrer og ledelse, ser den andre parten som en mulighet til å finne dette sammen. Det være seg suksess, muligheten for å vise noen man hater eller er glad i at man har lykkes i livet, eller andre beviselige resultater.

For det tredje er det klart at den formen for spill og parforhold som jeg har beskrevet, befinner seg på et ubevisst plan. Ethvert forsøk på å overbevise partene om hva de holder på med, er dømt til å bli møtt med benekting og forakt. Man spiller tross alt ikke i alvorlig styrearbeid, selv om de fleste tilskuere ser både drama, komedier og tragedier utfolde seg «before their very eyes».

Fra komplement til komplementaritet

Finnes det veier ut av slike forhold? Hvordan kan vi bli oppmerksom på at «fariige forbundelser» er under utvikling, eller truer med å ødelegge bedriften?

Kets de Vries peker på en del faresignaler og symptomer. For det første er det viktig å minne om at de fleste «parforhold» mellom styreformann og administrerende direktør er sunne og produktive. Det er naturlig, spesielt i den første tiden etter at én eller begge er nyutnevnt, at de bruker tid til å finne tonen, avklare roller og territorier, og bli kjent med hverandres sterke og svake sider. I denne perioden kan det som fortøner seg som makt-kamp og posisjonering være en naturlig del av de forhandlinger som er nødvendig for å utvikle rollekomplementaritet.

Det første man skal være oppmerksom på er om de to på toppen har personlighetstrekk som gjør dem tilbøyelig til å utvikle uheldige former for partnerskap seg imellom. For dem som jobber på innsiden av en administrasjon eller et styre, er det ikke alltid like lett å legge merke til når lederens typiske personlighetstrekk går over til å bli patologiske. Noen ganger avdekkes dette av konsulenter eller andre observatører utenfra. Andre ganger kommer det frem i lederutviklingsprogram eller andre former for åpne tilbakemeldinger.⁶²

Ved ansettelser av toppledere er det ikke sjeldent at styret søker hjelp hos rekrutteringsfirma eller andre rådgivere. Vanligvis innebærer slikt utvelgingsarbeid også at det foretas tester av mer eller mindre seriøs psykologisk art. Dette kan være ett av flere bidrag til å sikre seg mot utvikling av uheldige parforhold. Men dette gjelder normalt bare den ene parten. «And it takes two to tango!» Skal vi teste styreformenn også?

Hvorfor ikke? Men ikke nødvendigvis. Det er andre enn psykologer og hodejegere som ved hjelp av vanlig menneskekunnskap og litt ekstra «emosjonell intelligens» kan oppdage om relasjon-

ne mellom styreleder og administrerende direktør utvikler seg på en god eller dårlig måte.⁶³ Her kan andre ledere og andre styremedlemmer spille en viktig rolle. Med en kombinasjon av tefte og personlig mot er det mulig å gjøre oppmerksom på uheldige utviklingstrekk.

For det andre kan vi være på utkikk etter typisk narsissistisk atferd. Må den ene eller den andre av frontfigurene alltid være i fokus, eller i mediene? Eller er de i stand til å kaste glans på hverandre, og andre, på en slik måte at de gleder seg over den andres suksess?

Dette er et område for rolledeling som er særdeles vanskelig når det er politikere inne i bildet i den ene eller begge rollene i et styre. Bebovet for å være synlig i mediene, og dermed styrke sjansen for gjenvalg, fører tidvis til meget anstrengte forhold mellom administrative og politiske ledere på kommunalt og fylkeskommunalt nivå. I staten synes dette problemet å være mindre. Der er det sikrere rollegrensar og lengre trening i rolleavklaring.

For det tredje kan det være nyttig å legge merke til hvordan direktør eller styreleder reagerer når noe går galt. Er det en tendens til å skyldre på andre, eller tar lederne ansvar? Er det jakt på syndebukter, og opptatthet av straff? Utledes det konspiratoriske teorier, eller er noen av partene åpenbart paranoid?

For det fjerde: Det er grunn til bekymring når topplederen må ta alle beslutninger selv, og ikke våger å delegere mindre saker nedover i systemet. Sterkt kontrollbehov i toppledelsen kan medvirke til det vi kan kalle «aktiv treghet» («active inertia»), som gjør bedriften sårbar i omskiftelige tider.⁶⁴ Dette vil et styremedlem lett kunne få rede på ved å spørre om fullmakter og beslutningsprosedyrer i bedriften.

Et femte sjekkpunkt er lederens og styreformannens planlegging (eller mangel på planlegging) når det gjelder utvelgning av sine

etterfølgere. Kets de Vries argumenterer overbevisende for at noen toppledere kan bli like avhengige av makt som andre kan bli avhengige av narkotiske stoffer. Engasjementet i arbeidet som toppleder er ofte så sterkt, og identifikasjonen med rollen så tett, at det er lett å tro at det som lykkes i bedriften, skyldes personen og ikke rollen. Det kan lett føre til at lederen blir sittende for lenge, og de potensielle etterfølgerne internt i bedriften velger å slutte.

«Det er all rígt å nyte smíger, så lenge man íkke ínbalerer.»

(Adlai Stevenson)

Andre forhold som vi skal være observant på, er uforutsigbarhet, realisme og moral. Det er ikke få prosjekter og bedrifter som er satt over styr på grunnlag av tilfeldigheter, stormannsgalskap og grådighet. Vår nyere norske historie er brolagt med gigantomaní, stormannsgalskap og luftslott med dertil hørende kastede styrrer og ledere.⁶⁵

For å si det med Kets de Vries: Vi har alle, på ett eller annet nivå i vår bevissthet, noe uterdig fra vår fortid eller barndom, og kan dermed lett havne i en ond sirkel eller i dårlige relasjoner.⁶⁶ Kuns-ten er å lære oss til å se oss selv og hverandre – i styreverdens flatterende lys – som mennesker med sterke og svake sider og egenskaper, som har behov for å ta i bruk de fleste av disse sidene i de rollene vi har. Og for å holde oss i teateret som metafor: Den store utfordringen er å sette sammen roller, og finne de rette personene til rollene, på en slik måte at forestillingen blir spennende og utbytterik for alle parter.

«Uten tvil er jeg ikke riktig klok»
(Tage Danielsson)

Kapittel 8

Risikotaking og Djevelens advokat

Mine erfaringer fra styrearbeid tilsier at et av de viktigste områdene som skiller mellom godt og dårlig styrearbeid, henger sammen med styrets forhold til konflikter og til risiko. Et styre som spriker i sin holdning til hvordan konflikter skal møtes – og risiko håndteres i beslutninger – har en tendens til å falle ned på et minste felles multiplum. Et slikt multiplum har en tendens til å bli lite, noe som lett fører til forsiktighet og nøling i situasjoner som krever handlekraft og styrke.

La meg først nevne et klassisk eksempel på beslutningssituasjoner som kombinerer disse to forholdene. NRK er en organisasjon som har et ekstra press på seg, blant annet fordi den er i publikums «felleseie» og vil ha søkelyset rettet mot seg, særlig når det er streik og svarte skjermene. Tabloidavisene lever i et symbiotisk forhold til etemediene, preget av en rørende, nesten infantil gjensidig oppmerksomhet. Spesielt i en streikesituasjon, som ofte forekommer foran et VM i fotball eller noe slikt, er det stor tabloid oppmerksomhet og press på ledelsen og styret.

Da gjelder det å ha spilleregler og en gjennomtenkt policy. Når journalistene står utenfor inngangsdørene på Marienlyst, som

streikevakter, og skjelver av absinens etter flere dagers fravær fra skjermen, trengs det et rakrygget og samlet styre som kan støtte kringkastingssjefen imot presset fra «folk som trygler om å få komme i arbeid igjen». For det enkelte styremedlem er det da viktig å forstå den langsiktige strategien som ligger bak ledelsens lønnsstilbud, og det handler om «å holde ut» og «holde kjef». Dette betyr at styret i god tid før lønnsrevisjoner må ha drøftet denne typen spørsmål i ro og mak. Det er altså snakk om god «tuning» for styresaker.

Det andre området hvor styret trenger stor grad av samstemmighet er håndtering av risiko. Igjen er NRK en institusjon som egner seg til å illustrere hvilke typer avveininger styret må ta. Eksempellet er NRKs anbud på produksjon av TV-signaler fra vinterolympiaden på Lillehammer i 1994. Da arbeidet med dette begynte i 1990, var NRK nettopp blitt en stiftelse og var så vidt begynt å forholde seg til en mer selvstendig økonomisk stilling. Som statsinstitusjon var forholdet i NRK – som i mange offentlige virksomheter – at de hadde et aktivt forhold til sine passiva og et passivt forhold til sine aktiva. Med andre ord: Det var stor oppmerksomhet omkring gjeld og renter, og relativt utydelig fokus på eiendelene.⁶⁷

Da arrangørene på Lillehammer inviterte NRK og deres internasjonale konkurrenter til å gi anbud på fjernsynsproduksjonen, måtte «den gamle tanten» tenke kommersielt og i stor skala. For det første skulle man ta seg betalt for tjenester som man ikke hadde helt gode kostnadstall for. For det andre måtte man være villig til å bære tapet på egne bøker dersom det ble overskridelser.

Hva gjør styret i en slik situasjon?

Først og fremst diskuterte styret strategi. Noen nøkkelspørsmål var disse: Hva skjer om vi lykkes? Hvordan vil det påvirke institusjonens anseelse og seeroppslutning? Hvordan vil det påvirke NRK som sportseksperter – sett i forhold til konkurrenten TV2?

Hva skjer om konkurrentene vinner kontrakten? Hva kan vi lære av det – teknologisk og organisatorisk? Hva betyr arbeidet med vinterolympiaden for moralen og bedriftskulturen?

Svarene på slike spørsmål har lett for å føre direkte til en beslutningssituasjon som er preget av visjoner, vyer og tanker om å slå konkurrentene. Det er vel og bra, men ulistrekkelig.

Det som blir avgjørende for en god beslutning i en slik situasjon, er tre ting: For det første å gjøre en grovkalkyle, og dermed bli klar over hvilken størrelsesorden det er snakk om og hvilke hovedparametere som kan bli avgjørende. Gode erfaringstall er nyttige her.

For det andre er det av betydning å ha tenkt gjennom alle tenkelige og utenkelige muligheter for å ha glemt å ta med viktige kostnadskomponenter når budsjettet skal lages. På dette området har ethvert styre stor nytte av at noen stiller «dumme spørsmål» eller agerer «Djevelens advokat».

For det tredje: Styret og administrasjonen må gjennomdrøfte risikoen knyttet til prosjektet. Det viktigste spørsmålet i en slik situasjon er ikke: «Hva vil vi tjene på dette?» Det er snarere: «Hvor mye kan vi tåle å tape?»

Dette var dilemmaet for NRK-styret: Ikke visste vi hvor mye det var sannsynlig å tape (på et anbud på over en halv milliard kroner). Ingen i Norge hadde gjort dette før. Det var altså sparsomt med norske erfaringstall. Dernest: Ikke visste vi noe særlig om hvor mye NRK eide!

Vi måtte basere oss på det gamle, gode kontantprinsippet. Vi visste hvor mange penger som stod i banken (inklusive Notion Bank), hadde en viss peiling på hva tomter og andre eiendeler kunne være verd, og måtte ta en kalkulert risiko på at det var nok egenkapital i stiftelsen til at NRK ville kunne tåle et temmelig stort tap.⁶⁸

Basert på andre erfaringer og dette eksempelet er det mulig å generalisere noen forholdsregler som kan være nyttig i styrets håndtering av konfliktylle og risikopregede beslutninger. En god vet leder, spesielt til såkalte «grovanalyser» på dette feltet, er Bøhren og Gjærums bok «Prosjektanalyse» (1998). En annen referanse er anbefalingene til det såkalte Tofte-Emden-utvalget (se figur 7).

Robert Simons har utviklet en såkalt «risikoeksponeringskalkulator» som et hjelpemiddel for styrer som vil overvåke totalrisikoen i virksomheten.⁶⁹ Det er en relativt enkel metode hvor man tallfester tre nøkkelområder som de fleste bedrifter bør holde øye med. Det ene er vekst, det andre er kultur og det tredje er informasjonsledelse.

I store kompliserte prosjekter bør det legges frem en kriseberedskapsplan som inneholder følgende punkter:

- Et *varslingssystem* som omfatter både planmessig innhenting og analyse av kriselindikatorer, for eksempel mht. prisforhøyelser på produksjonsfaktorer, svikt i etterspørselen etter produkter mv. Videre må det omfatte tiltak som søker å sikre foretaket tilstrekkelig tid fra en alvorlig, uventet begivenhet inntreffer, til nødvendige motforholdsregler kan bli truffet.
- En oversikt over tilgjengelige ressurser og deres «*mobiliserings-tid*» for å møte en eventuell krise. Slike ressurser er selvsagt likvide reserver, utnyttede lånemuligheter, og liknende. Men det er minst like viktig å ha en forhåndsplan for frigjøring av midler gjennom lagerreduksjoner, reduksjoner av produksjonsomfang, investeringer, forskningsutgifter osv. samt en oversikt over hvor lang tid det vil ta å frigjøre slike ressurser.
- En *forhåndsplan* som viser etter hvilket mønster eller i hvilken rekkefølge mobiliseringsbare ressurser skal settes inn for å møte en eventuell krise.

(Kilde: NOU 1983:31, side 50)

Figur 7 Tofte-Emden-utvalgets anbefalinger

Den hollandske styrekomiteen, som avgav en rapport med 40 anbefalinger i 1997, legger hovedansvaret for risikokontroll til styret. Den nevner eksplisitt at styret bør avgi rapport til bedriftsforsamlingen (supervisory board) om hvordan det vurderer risikoer knyttet til selskapets strategi og policy.

Innlært inkompetanse (se bokens innledning) i kombinasjon med «bedriftstregbet»⁷⁰ kan lett føre til at vel etablerte bedrifter kommer i alvorlige vansker når det skjer endringer i omgivelsene. Kjente eksempler er Fivestones sene reaksjon på radialdekk-teknologien og IBMs blindhet for programvare-kjempenes økende dominans i datamaskinmarkedet. Raske endringer har også dramatisk endret betingelsene for bedrifter som Norsk Data, Braathens og Saga.

Som eksempler nevnes risiko i forbindelse med valuta, renter, råvarer, vekst i ulike regioner og land, samt politisk og miljømessig risiko. I tillegg legger komiteen ansvaret for internkontroll til styret, med vekt på at styret rapporterer om bedriftens overholdelse av relevante lovkrav, påliteligheten i den regnskapsmessige informasjonen og effektiviteten i de interne produksjonsprosessene.⁷¹

Spesielt om «Djavelens advokat»

Vi har tidligere vært inne på at styret må sørge for at det eksisterer *kontrolloppbygg* i virksomheten som er slik at både menneskelige, økonomiske og fysiske ressurser sikres best mulig mot svindel, ulykker og andre vanlige forretningsmessige risikoer (jf. den foreløpige diskusjonen om dette i kapittel 4). Sett fra styrets synsvinkel handler dette ofte mye om revisjon og internkontroll. Og selv om de funksjonene er viktige, er det vel så viktig at styret har en kritisk holdning til det virksomheten driver med, og hvordan de totale ressursene brukes.

Innenfor et styres ansvars- og arbeidsområde ligger det uante muligheter til å bli styrt av altfor snevre perspektiver på hva sty-

ret holder på med, til å bli ensrettet som resultat av gruppepress («group think») og til å fatte dårlige beslutninger på grunnlag av ufullstendig eller feilaktig grunnlagsmaterie. En måte å sikre seg mot noen av disse farene på er å stimulere rollen til en «Djevelens advokat» i styret.

«Djevelens advokat» lider imidlertid ofte en ublid skjebne i norske styrever. Styremedlemmet som alltid stiller intrikate spørsmål, som er redd for risiko, og skeptisk til det meste av det som ledelsen foreslår, blir fort skiftet ut. Min anbefaling er å bruke «*Avocatus Diaboli*», nemlig som *en rolle* som tildeles én av kardinalene når nye helgener skal vurderes.

Flertallet av kardinalene er «Guds advokater» (les: styreformannens og/eller direktørens støttespillere). For å sikre seg tilstrekkelige kritiske innspill har altså den katolske kirke formalisert rollen som «criticus». Når vi anbefaler en tilsvarende praksis for styrever, er det for å sikre at kritiske spørsmål blir stilt, som for eksempel: «Hva om Skandia anvender den stemmerettsbegrensningen som står i vedtektene?» (Neubauer & Sutton 1994). En vil også kunne sikre seg at «dumme» spørsmål blir stilt i banksstyrever, som for eksempel «Hva er et derivat?» eller «Hva koster det oss om vi ikke lykkes med disse fusjonsplanene?»⁷²

Med en bevisst bruk av den kritiske rollen i styret unngår man den belastningen det er for det enkelte styremedlem og for styret at det alltid er den samme personen som gjør livet surt i styrevermet.

«Eg avsluttar dermed mitt diaboli forsvær, med denne moral: Utan blikk for djevelskap og død står det dårlig til med håp og liv. Eller som dikteren sa det: Så, det fekk folk fordi dei var blie, og ikkje gav akt på demoniet!»

(Skirbekk 1987:51)

En mer systematisk og helhetlig måte å styrke styrets evne til å tenke kritisk på, er å gjøre styret oppmerksom på det som Garritt

Hardin (1985) har kalt «filters against folly». De mest vanlige filterene er:

- Språkfilteret
- Tallfilteret
- Økologifilteret

Hardins anbefaling er å filtrere det vi får oss presentert på en kritisk måte gjennom disse tre filterene.

For det første minner han oss på at språket kan ha to funksjoner: For det første å provosere tanken; for det andre å tilsløre virkeligheten eller hindre tenkning. Viktige spørsmål blir da: Hva betyr disse ordene? Forstår vi hva som menes? Har vi en felles oppfatning av hva som menes med bestemte begreper i dette styret?

Som ledd i den svenske maktutredningen foretok Barbara Czarniawska-Joerges (1988) en studie av konsulentpratbruken i offentlig sektor, hvor hun spesielt pekte på faren ved å overføre ord og begreper fra bedriftskultur til offentlig forvaltning. I noen sammenhenger kan det være nyttig å stille spørsmål av følgende type i styret: «Hva betyr dette egentlig?» «Er dette en god beskrivelse av vår verden?»

Det neste trinnet er å filtrere tallene. Hva innebærer tallene? Er de nøyaktige eller omtrentlige? Har vi erfaringstall å basere oss på? Hva betyr alt dette i kroner og øre?

Det tredje filteret, økologifilteret, er gjerne det vanskeligste. Det innebærer å stille kritiske spørsmål til sammenhenger som ikke er lett å forutse eller forutsi. Som eksempel nevner Hardin at verken språk eller tall ville kunne fange opp et fenomen som antibiotikaresistens hos dyr og mennesker, eller for den sakens skyld et fenomen som «drivhuseffekten»!

For i det hele tatt å komme på sporet av «økologiske sammenhenger» (i videste forstand) er vi nødt til å stille spørsmålet «Og hva så?»

så» etter at vi har sjekket både ordene og tallene. Den tyske psykologen Dietrich Dörner (1996) har i denne sammenheng utviklet noen interessante spill som brukes i tester av beslutningstakere. Spillene har ulik grad av kompleksitet, men testpersonene har ubegrenset makt til å fatte de beslutninger som situasjonen tilsier.

Resultatene er jevnt over nedslående. Vår begrensede evne til å forutse samspillet mellom gjensidig avhengige faktorer tilsier større ydmykhet, åpenhet og årvåkenhet i styrerommet.

«Det ukreative sinn kan oppdage gale svar, men det skal et kreativt sinn til å oppdage gale spørsmål.»

(Anthony Jay: Management and Machiavelli)

I de senere års komitérapporter har den kritiske styrerollen blitt kommentert på ulike måter. Blant de 19 anbefalingene fra den såkalte Cadbury-komiteen⁷³ (se nedenfor) er det blant annet et råd til styremedlemmer om å søke uavhengige råd hos eksterne eksperter i vanskelige saker.

Dette er et vanskelig og omstridt tema i mange styrrer. Min vurdering er at så lenge man gjør oppmerksom på det overfor resten av styret, bør et styremedlem (hensyn tatt til konfidensialitet overfor tredje part) kunne søke råd hos hvem som helst. Vedkommende må likevel måtte ta stilling til sakene på et selvstendig grunnlag, og ta ansvar for de beslutninger som treffes på lik linje med andre styremedlemmer.

The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance ble oppnevnt av Londonbørsen i 1991, og avgav rapport 18 måneder senere. Komiteen, som ble ledet av sir Adrian Cadbury, er sannsynligvis det organ som har tilskyndet mest debatt og oppfølginger innen god styrepraksis i Europa.

En undervurdert metode i kompliserte situasjoner er vår evne til å sette saken «på spissen», «på hodet» eller i en helt ny ramme.

Psykologene Watzlawick, Weakland og Fisch har i sitt arbeid innenfor psykoterapien utviklet noen enkle metoder for problemløsning i situasjoner som kan fortone seg som fastlåste og uforanderlige (1980). De er spesielt opptatt av å få til det de kaller *annenordens forandringer*.

Uten å gå i detalj om «skifting», «velvillig sabotasje» eller «fordelen ved uoppmerksomhet», vil jeg nevne «nye rammer til gamle bilder» som en nyttig teknikk i styrerarbeid. Det klassiske eksempelet på mestring av denne teknikken er Tom Sawyer.

Svettende foran et tre ganger trede meters plankegjerdet som skulle kalkes, spottet av sine kamerater som er på vei til å bade på en lørdags ettermiddag, får han en briljant idé. På spørsmålet om hvordan det er å arbeide, setter den kvikke Tom sin fortvilte situasjon inn i en helt ny ramme: «Er det kanskje hver dag en gutt får sjansen til å hvikalket et gjerde?» Resten av historien er kjent. Kameratene ikke bare trygler om å få lov til å male, de betaler for det og snur Toms ulykke til rikdom!

Hvor mye kontroll trenger vi i et styre?

Oppfølging og kurskorleksjon er blitt vanskeligere etter som verden er blitt mer uoverskuelig og uforutsigbar. «Forandring fryder» sier folk når de reiser på hytta i helgen. Eller drar tilbake til det samme feriestedet hvor de har tilbrakt de 17 siste somrene. Eller reiser seg fra sofaen og går til stamkafeen for å ta seg en kaffe eller en øl, eller setter seg ved bardsken og ser gjenkjennende på barkeeperen og sier: «Gi meg det vanlige!»

Hva er det som fryder, og som fryder så sterkt i ferie og fritid, men ikke på jobben? Er det gjenkjennelsen? Det forventede? Det kontrollerbare?

Som styremedlemmer er det ikke alltid det kontrollerbare vi er ute etter, men vi ønsker å unngå ubehagelige overraskelser. Det er ofte det *forutsiktbare* som fryder. Det er ikke tilstrekkelig å

kunne *forutsi* hva som kommer til skje av endringer. Forutsigbarhet gir bare en ren sannsynlighetsberegning av hva som muligens kommer til å skje.

I tillegg trenger vi å kunne forutse, danne oss et bilde av en mulig fremtid. Slike bilder kan være mer eller mindre realistiske. Det kan være drømmebilder eller skremmebilder. Uansett, bilder bidrar til å forberede oss på fremtiden. De gir oss en følelse av kontroll, direkte eller indirekte. Mange styrer har derfor tatt i bruk mer eller mindre sofistikerte *scenarier* som ledd i strategiarbeidet. Ved å lage alternative forestillinger av hva som kan skje i markedet, i teknologien, internt i bedriften, eller hos konkurrentene, er det lettere for styret å få øye på endringer og nye mønstre når de dukker opp.⁷⁴

Som sagt, forutsigbarhet gir oss en god følelse av kontroll. Men hvorfor er kontroll så viktig? Får vi etter hvert så mange forandringer inn over oss i familien, på fritiden, gjennom media og på reiser at vi ikke makter mer når noen vil omstille oss på jobben? Ledere rapporterer stadig om motstand mot forandring, organisasjoner som blir trette av omstilling, medarbeidere som sitvner til ved forandring.

Daryl Conner (1998) gir en naturvitenskapelig forklaring på hvorfor det blir stadig mer forandring i verden; forandringer som ofte fremstår som turbulente og kaotiske. For det første, sier han, all masse er i bevegelse. Mennesket er ikke unntatt. Det er bare tilsynelatende at vi er stabile og rolige, for eksempel når vi befinner oss i det han kaller «dynamisk balanse».

For det andre, mennesket som art modnes, og alle arter som modnes, øker i kompleksitet og gjensidig avhengighet etter hvert som de utvikler seg. Alt var enklere før. Den gang menneskene gjennomlevde små endringer over livsløpet, var det ganske lett å forutse både handlinger og reaksjoner. Læreboøkene i arbeidspsykologi var preget av stimulus-respons-modeller av relativ enkel og lineær karakter.

Når endringer øker i omfang, tempo og kompleksitet - og «tiden i garderoben» blir kortere og kortere mellom hver spilleomgang - går vi gjennom livet med en bagasje av uferdig tankegods og ubearbejdede opplevelser og følelser.

Det moderne mennesket er en sammensatt figur, bygd av lag på lag med gode erfaringer, urealiserte drømmer, knuste aspirasjoner og ubrukte talenter og ferdigheter. Det krever en ganske metodisk forståelse av disse sidene ved mennesket for å kunne utvikle organisasjoner i retning av større smidighet og omstillingssevne.

På samme måte som datamedarbeidere av og til må skjønne operativsystemet og programmeringsspråket som ligger bak de nye versjonene av PC-programmene, må ledere trenge gjennom flere lag med erfaringsmateriale og følelser hos våre medarbeidere for å forstå hvordan de takler forandringer.

I vår tid

Finnes så mye viten og teknologi

At til og med været

Kan en nøyaktig forutsi

Men vitenskapens sikre metoder

Er hjelpeløs teori

For det som så ut til å bli

Storm og tunge byger

Det ble en fin og stille solskinsdag

Takket være et vindpust

Fra en sommerfugls tilfeldige vingeslag

(Anne Grete Preus: «Og høsten kommer tidsnok»)

«The distinct and additive value of a board stems from its ability to exercise critical and independent judgment.»

(Demb & Neubauer)

Kapittel 9

Paradokser og dilemmaer i styrearbeidet

I en større europeisk studie av styrearbeid og styremedlemmer utført av International Institute for Management Development (IIMD) pekes det på at samspillet mellom ledelsen og styret kjennetegnes av tre paradokser.⁷⁵ Det er gjennom å konfrontere disse paradoksene at ledelsen og styret kan arbeide sammen for bedriftens beste.

For det første er det paradokset mellom individualisme som preger det enkelte styremedlem og kravet til styret som kollektiv eller kollegium. Det andre er balansen mellom den reelle makten som ligger i ledelsens heldidsopptreksomhet og dertil hørende innsikt, og styrets formelle makt som virksomhetens viktigste beslutningsorgan. Balansen mellom nærhet og distanse til den virksomheten en sitter i styret for, er det tredje og kanskje det vanskeligste paradokset som styremedlemmer står overfor.

Det finnes ingen enkle oppskrifter på hvordan styret og styremedlemmer håndterer den typen paradokser som vi her står overfor. Det viktigste er kanskje at man har en *bevissthet* om at disse paradoksene er noe man må forholde seg aktivt til, og at man utvikler en gjennomtenkt praksis i det enkelte styre.

1. Styremedlemmer velges ofte blant *sterke individualister*, men de skal arbeide sammen som et sterkt kollektiv eller *kollegium*.
2. Styret må balansere mellom bruken av sin *formelle makt* og den *reelle makt* som ligger hos den ansatte ledelsen.
3. Det enkelte styremedlem og styret som helhet må finne en riktig *avveining* mellom *nærhet til virksomheten* og detaljer om driften, og en *kritisk avstand* som er nødvendig for å utøve den uavhengige styreverken.

Figur 8 Klassiske paradokser i styrearbeid

Sterke personer er ønskelig i de fleste styrer, *men ikke som solo-spillere*. Det som trengs, er personer som har sine meningers mot, som ikke er redd for å komme med ideer og forslag som går på tvers av konvensjonell visdom, som våger å være kontroversiell og som tør å ta konflikter innad i styret og overfor administrasjonen. Denne typen styrke må balanseres mot behovet for at styret som team⁷⁶ må kunne samle seg om felles beslutninger. Og man må kunne samle seg (enstemmig så ofte som mulig) uten at det blir sittende igjen såre følelser og uferdige konflikter.

På dette området er det mye å hente fra forskningen om team. Spesielt er det to forhold jeg vil fremheve. I styrer, som i team, som er satt sammen av personer som bevisst er valgt utfra forskjellighet, er det mulig å presisere en hovedregel om at personer som har sine *klare styrker*, også er utstyrt med *tillatte svakheter*. En slik erkjennelse bringer inn en realisme og en romslighet i styret, som gjør det mulig å balansere verdien av de sterke og spesielle ferdighetene mot de særtrekkene som vi alle også er utstyrt med.⁷⁷

Det andre forholdet som kan være til hjelp i styrets håndtering av *individualitetsparadokset*, er styrelederens rolle som samlevende figur og som den som henter ut det beste i hvert enkelt

styremedlem. Her kreves det både evne til å samle og balansere sprikende synspunkter og forslag, og evne til å komme frem til en beslutning gjennom en åpen prosess.

Styrelederens rolle fremtrer muligens enda tydeligere i det såkalte *«maktparadokset»*; hvordan skal styret og ledelsen balansere bruken av styrets formelle makt og ledelsens reelle makt? Her handler det om jus, med styrets legale autoritet, forankret i lov og vedtekter på den ene side. På den annen side har vi daglig leders mer eller mindre karismatiske autoritet, som gir innflytelse som ofte går langt utover styrets maktpotensial.

Feil på dette området kan få katastrofale følger. Ett av de mest eklatante eksempler på dette paradokset er UNI Storebrands forsøk på å kjøpe opp Skandia i 1992. Den første feilen var å la den av de to lederne som ikke ble konsensstet i det fusjonerte selskapet, få jobben som styreformann. I utgangspunktet har da makten blitt forskjøvet fra styret til daglig leder. Den neste feilen var å la daglig leder bruke hele sitt karismatiske potensial til å «forføre» tillitsvalgte og styret til å fatte halsbrekkende vedtak, ofte uten formelle møter, uten sakspapirer, og i hastverkets belastende turbulens.⁷⁸

At dette ikke er et engangsfenomen i det vi kan kalle «morsk styringskultur», tyder striden mellom Aker RGI og Folketrygdfondet på, selv om det her dreier seg om den uformelle makten til en hyperaktiv hovedaksjonær i rollen som styreformann på den ene side, og bedriftsforsamlingen og generalforsamlingens formelle makt på den annen.⁷⁹

«*Avstandsparadokset*» er noe som ethvert styremedlem må håndtere, gjentatte ganger. På den ene side er det nødvendig for et styremedlem (og for styret som gruppe) å bli best mulig kjent med virksomhetens medarbeidere, avdelinger, produkter, kunder osv. Slik kunnskap er avgjørende for å skjønne hva bedriften driver med, og hvilke problemstillinger man som styremedlem kan komme til å møte.

For å kunne være et godt styremedlem trenger du mye og ærlig informasjon fra ledelsen, mange kontaktpunkter innad og utad, og god kjennskap til virksomhetens produkter, teknologi og ansatte. Faren med dette er at du drukner i detaljer, og blir lett revet med i diskusjoner om driftsmessige forhold på bekostning av strategi og kontroll.

Det er også viktig å kunne begripe «jungelspråket», det vil si spesialuttrykkene og forkortelsene som brukes av de «innfødte» (ansatte). I bank er det viktig å vite forskjell på NIBOR og LIBOR, og at «FRA» ikke er det motsatte av «til», men et pengemarkedsinstrument som brukes som motvekt til obligasjoner. I lufttransport er det viktig å skjønne at «line» ikke er et engelsk ord for en hvilken som helst linje, og at en HUMS på et helikopter inneholder langt mer enn uhusheter.

På tilsvarende måte som for faguttrykk, er det ønskelig for et styre å bli godt kjent med de ansatte i bedriften, og spesielt med de lederne som møter styret regelmessig. I uformelle sammenhenger, som på studieturer, i midnader, på golfbanen eller på laksefiske er det god anledning til å knytte personlige bånd og til å snakke fortløpig om personlige spørsmål knyttet til ledelse og etikk.

Jeg anbefaler alle nye styret, som ikke har jobbet lenge sammen i styretrommet, å dra på tur sammen, blant annet for å lære hverandres «språk og toner». Det gjør det lettere å komme frem til felles spilleregler for styrearbeidet, og til å unngå misforståelser i tolkning av utsagn når det skjerper seg til i vanskelige saker.

Opp mot behovet for nærhet må styret vurdere *nødvendigheten av å holde en kritisk avstand* til den daglige driften. Det er flere feller styret kan gå i gjennom sin iver etter å få nærhet og miljøfortrolighet med bedriften. Disse er de vanligste:

- I iveren etter å lære mest mulig om virksomheten blir grensene mellom den overordnede strategiske styringen og den dag-

lige driften uklare. Da skjer det lett en maktforskyvning fra styret til daglig leder.

- Etter å ha gravd seg ned i mange detaljer, omvisninger og dokumenter, glemmer styret den omvendte fjellregelen: «Grav deg opp i tide!» Noen ganger finner administrasjonen det bekvemt med et styre som befatter seg med detaljer, og de forsyner medlemmene med stadig mer papir.
- I begeistringen over å ha fått nye venner i administrasjonen utvikles relasjonen fra personlig nærhet og vennskap til kameraderi (som ved lønns- og honorarjusteringer får preg av: «I scratch your back if you scratch mine») og vansker med opptre med profesjonell distanse når styret har behov for å handle kritisk mot den ansatte ledelsen.

Det er ikke noen enkle oppskrifter for hvordan styret forholder seg til avstandsparadokset. Når jeg blir spurt, gir jeg det rådet at et nytt styremedlem (eller et helt nytt styre i fellesskap) bør bevilge seg et halvt år (eller 100 dager) som opplæringsstid. Be først om mer dokumenter, flere brosjyrer, bedriftsbesøk, avdelingspresentasjoner, etc. Demest: Bestem deg (dere) for hvilke rapporter og notater dere vil ha, på hvilket aggregeringsnivå, og sett en stopper for unødige detaljer. Dette skaper både nødvendig distanse til daglig drift og til daglig leder, og bidrar til et overordnet perspektiv som sikrer styret makt over de strategiske sakene.

Den engelske styrespesialisten Bob Garratt peker i boken «The Fish Rois from the Head» på *fire dilemmaer* i styrearbeidet. Disse er delvis overlappende med Demb og Neubauers paradokser, og dels peker de på noen mer forretningsmessige avveninger som styret står overfor (se figur 9). Her vil behovene for styrets vektlegging variere sterkt fra bedrift til bedrift, og fra en periode til en annen. I vårt arbeid med styreutvikling har vi vært nøye med å kartlegge hva styrets enkelte medlemmer selv mener er styrets viktigste oppgaver, og har brukt den informasjonen til å la styret arbeide seg frem til omforente satsingsområder for inneværende styreperiode.

1. Styret skal samtidig være pådriver for *formyelse* og holde virksomheten under betryggende økonomisk kontroll.
2. Styret skal ha tilstrekkelig kunnskap om selskapets *daglige drift*, og kunne stå til ansvar for dets handlinger, og samtidig ha et *avstandsforhold* og *langsigte perspektiv*.
3. Styret må ha oppmerksomhet rettet mot *lokale, kortslittige saker* og samtidig ha blikket rettet mot *bredere tendenser* og konkurranseforhold, ofte i et *internasjonal perspektiv*.
4. Styret forventes å ha den *forretningsmessige* siden ved driften i fokus, men skal også handle ansvarlig overfor ansatte, kunder og leverandører, og *samfunnet* som helhet.

(Kilde: Garratt 1997)

Figur 9 Fire dilemmaer i styrets balansegang mellom drift og strategi

Det som kan sies om de erfaringer vi har i AFF, spesielt fra verkstedindustri, sparebanker og samvirkeprodusenter, er at styrets valg av fokus er av den aller største betydning for bedriftens suksess. Det er nok av eksempler i de nevnte bransjene på at et styre tenker lokalt når bransjen og markedet endrer seg sterkt globalt (dilemma 3). Vi har også sett at kontrollen med eksisterende virksomhet blir så dominerende at det kveler de fleste spirer til fornyelse og utvikling (dilemma 1).

Ledelsesargumenter som ofte høres, om at «dette er fag og ikke en styreoppgave», kan lett brukes for å skape revir og et lukket administrativt handlingsrom. Et innsiktsfullt styre gjennomskuer lett slike forsøk. For å oppnå tilstrekkelig distanse til å kunne se virksomheten med et kritisk blikk, må det enkelte styremedlem, og styret som kollegium, kreve plass på dagsordenen, mer tid og større takhøyde enn det som er vanlig i norske styrer.

En enkel metafor for et fruktbart styreperspektiv (som er lett å skjønne for 50-åringene) er dette: *Skaff styret bifokale briller, slik at de ser like klart på nært og langt hold.*⁸⁰

Andre styreforskere, blant annet Robert Monks, hevder at det er noen sentrale dilemmaer som er felles for styrevirksomhet og bedriftsledelse.⁸¹ Med utgangspunkt i moralfilosofen Adam Smiths påpekning av farene knyttet til bedriftenes makt, tar han for seg aksjeselskapenes iboende tendenser til å ville oppnå:

- Evig liv
- Ubegrenset størrelse
- Ubegrenset makt
- Ubegrenset myndighet

Smith, som oftest refereres til som det frie markedets økonomiske profet, var bekymret for at selskaper med begrenset ansvar skulle komme ut av menneskelig kontroll og misbruke sin makt.⁸² Når Smith talte varmt for markedets «usynlige hånd», så var det under forutsetning av at det i markedet fantes et uendelig antall (små) tilbydere og et tilsvarende antall etterspørere. Det er ikke ofte tilfelle.

Det nærmeste jeg er kommet til å se et frikonkurranse-marked i mine 27 år som økonom er markedet for håndverkere utenfor domkirken i Mexico City. Det var ikke noe vakkert syn. Der stod de i solstøken, murene, rørløgere, snekkere og stukkatorer, med sine små verktøyskryn, og bød frem sine ferdigbeter og sin dag på busseternes «spotmarked». De med størst forsørgerbyrde var villig til å gå temmelig langt ned i pris for å skaffe familien mat den dagen. Det bele bar mer preg av markedets «synlige fot» enn av «den usynlige hånd».

Ser vi på de fire punktene under ett, så vil vel noen hevde at ønsket om evig liv er noe som preger styremedlemmer mer enn bedriftsledere, men at ledere for øvrig står overfor noen av de samme farene for maktbegjær som bedrifter. Keis de Vries vil nok hevde at selv når det gjelder ønsket om evig liv, er det forbausende stor likhet mellom ledere og styrer.⁸³

Hvorom all ting er: Ønsker om størrelse og markedspekt er noe av det som preger mange styredebatter, både i Norge og internasjonalt. Når aksjekurser vurderes, er spørsmålet om hva som skjer hos Konkurransetilsynet og i rettsalene vel så aktuelle tema, som hva som skjer i markedet for bedriftens produkter.

Når styret svikter!

Å haune i et alvorlig økonomisk eller eiermessig utføre er det verste marerittet en står overfor som styremedlem. Jeg har begrenset tro på verdien av å male fanden på vegg, eller beskrive alt som kan gå galt i bedriftslivet, og hvor omfattende ansvar vi har som styremedlemmer. Jeg har imidlertid større tro på det jeg vil kalle «skrekken eksempel». Min holdning til dette er rent pedagogisk begrunnet: Skrekken eksempel er lettere å beskrive og lettere å huske.

Franz-Friedrich Neubauer ved IMD i Lausanne har gjort det til en av sine spesialiteter å skrive cases om styringsfeil og styrever som feiler. Ett av hans yndlingsstema er Guinness-skandalen. Et mer hjemlig eksempel, som jeg var med på å assistere ham på, er UNI Storebrands Skandia-investering.⁸⁴

Det er skrevet flere offentlige utredninger og bøker om det som skjedde da UNI Storebrand i 1991-92 forsøkte å kjøpe Skandia, som da var Nordens største forsikringskonsern.⁸⁵ Det er følgende ikke nødvendig å gi en lang beskrivelse her. Jeg skal prøve å gjengi noen hovedpunkter i det vi kan kalle styrets svikt, til skrekke og advarsel.

UNI Storebrand knekket nakken i august 1992. Selskapet manglet penger til å innfri kortsiktige lån på 600 millioner kroner. Etter å ha drevet som forsikringselskap i 225 år, med inntil 40 % markedsandel, mistet selskapet styring med sin egen utvikling, og bokførte et tap på 3,38 milliarder kroner. Selskapet ble satt under

offentlig administrasjon og ble gjort til gjenstand for omfattende granskinger.

Som de fleste selskaper innen nordisk finansnæring var både UNI og Storebrand på 80-tallet opptatt av å tilpasse seg deregulerte markeder og et sterkere integrert Europa, med store konkurranter. Allianser, fusjoner, partnerskap og ulike former for samarbeidsavtaler børte til dagens orden. Tidene var dårlige i Norge. Bankkrisen var et faktum, og mange bedrifter søkte å sikre seg i usikre omgivelser. Det nysjonerte UNI Storebrand var et resultat av strategiske analyser av det norske og norske markedet. Forsøket på å erverve Skandia var et ledd i å utvikle selskapet videre på de europeiske og internasjonale arenaer.

Det viktige spørsmålet i denne sammenheng er: Hvor sviktet styret?

Sammensetningsfeilen. Den første feilen styret gjorde, var å akseptere at den av de to administrerende direktører som ikke ble konsernsjef i det nysjonerte selskapet, skulle være styreformann. Hvordan kunne styret tro at den som «tapte» kampen om toppstillingen skulle kunne vinne maktkampen i styreverommet? Mot en karismatisk og uskyldig Långangen ble den erfaring og syv år eldre Thorleif Borge for lett.⁸⁶

Distansefeilen. Styret manglet verken informasjon, dokumentasjon eller anledninger til å drøfte Skandia-investeringen. Fra juli 1991 til august 1992 hadde styret 28 møter, hovedsakelig for å diskutere Skandia-investeringen. Det er dermed godt mulig at styret som strategisk overordnet organ kom allfor tett inn på saksbehandlingen, og på den måten mistet den kritiske distansen som er nødvendig for å se saken på et fritt grunnlag.

Rollefeilen. Det var ingen i det relativt nye styret som påtok seg rollen som «Djevelens advokat». Arbeidet i selskaps styrende organer var preget av optimisme og visjoner. Selv lederen av representantskapet innrømmet i ettertid at han nok kunne ha spilt en mer kritisk rolle. Representantskapet stolte på styrets sterke anbefaling, og kontrollkomiteens aksept.

Horisonfeilen. Kanskje den største feilen i UNI Storebrand-styret likevel var forsøket på å gjøre et langsiktig oppkjøp med korte penger. Faktisk var det noe av hovedkritikken fra flere av de grupper og komiteer som gransket saken. Til tross for at styret var klar over selskaps svake egenkapitalsituasjon og kortsiktige likviditetstilførsel, gav styret konsernedelsen fullmakt til å kjøpe aksjer i Skandia.

*«Bare politikere som har styring
over egne liv, kan med autoritet
påta seg å styre andres.»
(Rune Slagstad)*

Kapittel 10

Utviklingsperspektiver for det strategiske styret

Norske styrer har i økende grad kommet i rampelyset de senere årene. Ikke alltid har lyset vært like velkomment, og ikke alltid har styret vært like «rampete». Styrets økonomiske og juridiske ansvar har vært gransket i virksomheter som Kongsberg Våpenfabrikk og UNI Storebrand, og på dømt i Moss og Hobøl Sparebank. Styresvikt og ukultur i store og små virksomheter er stadig i nyhetsbildet. Den ene uken er det Rena Karton, den andre uken Den norske Bank. Er det ikke Orkla, så er det Aker Brygge Invest. Står det virkelig så dårlig til med norske styrer? Hvilke krav kan vi stille til et styre? Hvordan står det til med styrekulturen i Norge? Skjer det en maktforskyvning fra den ansatte ledelsen til styrene i norske virksomheter, og hva er tendensene ellers i verden?

Vi må, etter min oppfatning, kunne stille samme krav til et styre som det Rune Slagstad stiller til politikere som – etter hans mening – har overlatt sine politiske liv til massemediene og statsadministrasjonen. Styret må ta styring over sitt eget liv, og markere den selvstendighet det trenger for å fungere strategisk og selvstendig. Spørsmålet er: Hva kreves?

For det første: *Vi trenger styrer som trener på å bli bedre.* Det er minst like stor forskjell mellom «det gode styre» og «det dårlige styre», som det er mellom den gode leder/bedrift og den dårlige. Men, i motsetning til administrativ ledelse og bedriftsøkonomi, er det lite dokumentasjon av hvordan et godt styre arbeider, og det er nesten ingen tradisjon for å satse ressurser på å utvikle et godt styre.

Skandalene og flaskene slås naturlig nok opp. Vi hører sjeldent om vellykkede styrer som har innflytelse, makt og suksess. Og nesten aldri hører vi om styrer som trener seg på å bli bedre. Daglige ledere, derimot, går på lederprogram, mottar coaching og driver teamtrening. Gjennom egen utvikling - og bevisst maktbruk - beholder de ofte overaket i norske styrerom.

For det andre: *Vi trenger større styrediversitet.* Det er liten grunn til å anta at det står så mye dårligere til i norske styrerom enn i tilsvarende organer i andre land. Om vi har noen særtrekk i Norge, kan det være at vi har noen flere lovbestemte interesserepresentanter i styrene enn det vi finner ellers i verden. Spesielt gjelder dette de ansattes representanter, men også representanter for brukere, interesseorganisasjoner og politiske partier finner vi oftere i norske styrer. Om dette har gjort styrene bedre, er ikke dokumentert. Ut ifra mine antakelser om den positive effekten av mangfold (styrediversitet) vil jeg tro at det er tilfelle.

For det tredje: *Vi trenger aktive normsettende organer som stiller krav til hva styrer og styremedlemmer må kunne forventes å beherske.* I denne boken har jeg blant annet beskrevet hvilke krav som stilles til styrer og styremedlemmer i Storbritannia. Der finnes en aktiv børs, kritiske departementer, fagmiljøer som Institute of Directors, revisjons- og regnskapsorganisasjoner med strenge etiske regelverk, samt offentlige komiteer som setter styrevirksomhet på dagsordenen.

I Norge har Folketrygdfondet tidvis ført en ensom kamp for mer åpenhet og redelighet i børsnoterte virksomheter. Stadig oftere

blir de støttet av Dagens Næringsliv. De siste årene har også NHO tatt seg på tak i denne kampen.

Børsen, profesjonsorganisasjoner for revisorer, advokater og regnskapsfolk og departementer har jevnt over vært heller passive. Med sterkere internasjonalisering av kapitalmarkedene vil presset for større åpenhet og innsyn («transparency») øke. Dette vil igjen styrke behovet for en større grad av faglighet og profesjonalisering av styrearbeidet. Interessen på dette området er økende, noe veksten i Styreakademiet viser.

For det fjerde: *Vi trenger flere søksmål og erstatningskrav rettet mot styrer.* Det er god grunn til å tro at en ytterligere globalisering av kapitalmarkedene, samt sammenslåing av små nasjonale børser, vil føre til en *skjerping av kravene* til styremedlemmer og til styrenes virksomhet - også i Norge. Vi vil kunne se flere søksmål, rettsaker og erstatningskrav, som helt klart vil føre en mer profesjonell holdning til styrearbeid i Norge.

For det femte: *Vi trenger flere styreledere på heltid.* Sannsynligvis vil vi i årene fremover få flere uavhengige aksjonærvalgte styreledere som vil arbeide med styrevirksomhet på heltid. Skjev maktbalanse mellom styret og administrasjonen, samt deltidsoppmerksomhet fra styrets leder og medlemmer er noe av forklaringen på styrenes svake rolle i mange norske virksomheter. I kraft av sin fagkunnskap og heltidsoppmerksomhet vil som regel den daglige ledelsen lett kunne «styre» styret.

I de tilfeller hvor daglig leder har anledning til å påvirke rekrutteringen til styret, har vi kunnet fåt en del styrer som er «*velvil-lige støttekontakter*» for administrerende direktør. For å motvirke dette krever nå amerikanske børser at styret skal ha sin egen rekrutteringskomité, for å sikre uavhengighet og maktbalanse.

En del av det norske særpreg er at styrelederrollen som regel er atskilt fra daglig leder, og som regel kommer også styrets leder fra en annen virksomhet.⁸⁷ Dette gir et godt grunnlag for styrets uav-

hengighet, og en balansert maktfordeling mellom administrasjon og styre.

I USA og Storbritannia har hovedregelen vært det motsatte. Ikke bare har styrelederposisjonen vært en toppstilling som direktørene har rykket opp til. I den anglosaksiske tradisjonen har det vært vanlig å kombinere rollene som styreleder og daglig leder. Faren med en slik modell er at topplederen får ingen «å bryne seg på», kan bli avhengig av den makten det gir, og blir værende i en egen verden som han helst ikke vil forlate.

En av lederne i undersøkelsen til Roberts og Stiles uttrykte det slik:

«Really senior jobs are a bit like a drug, and they feed a sort of mutual dependency. Time is managed in ten minutes bites, you enjoy command, enjoy being busy. Empty time becomes a threat.»⁸⁸

Å forlate en direktørjobb for å bli «bare» styreformann, kan oppleves som like vanskelig som å bli uavhengig av stoff. Rollen som styreleder er dessuten en ny rolle for de fleste, mens rollen som daglig leder har de fleste styreformenn erfaring fra. Dette danner grunnlag for styreformenn til å «falle tilbake» til lederrollen og blande seg inn i daglige ledelsesoppgaver.

I de tilfeller hvor daglig leder kommer utenfra, har den nyutnevnte styrelederen dessuten et ledelsesmessig «overtak» gjennom sin detaljkunnskap om bedriften og sine relasjoner til ledere på flere nivåer i virksomheten.

Denne «Chair/CEO duality»-modellen er blitt sterkt kritisert, blant annet av Cadbury-kommisjonen i England. Etter som engelske bedrifter ble store og globale i sin virksomhet, var det for mye makt samlet hos én person, mente sir Adrian og hans komité. Siden kommisjonen la frem sine anbefalinger i 1992, har flere av de store bedriftene skilt de to rollene.

Ut på tur – aldri sur!

Det er viktig for styret å reise. Norske styrer reiser for lite. Det er viktig at styret opplever noe kjekt sammen, og kan spise og drikke i fred og vennskapelighet. Dette mener jeg i fullt alvor.

Det er tre gode grunner til at styret bør ut på tur. Den første er læring: «*Wenn jemand eine Reise macht, kann man etwas lernen.*» Og det kan ikke skade å lære noe – sammen. Det er ikke det samme når ett styremedlem eller én ansatt har vært på studietur, bedriftsbesøk eller seminar. Det er de felles aha-opplevelsene som gir grunnlag for at styret som gruppe eller team kan utvikle grunnlag for å ta lærdommen i bruk.

Problemet med reiser er at det blir sett på som et ubetinget gode, en form for luksus som blir sett på med mistenksomhet og misunnelse, og som følges nøye av revisorer og skattemyndigheter. Det er derfor viktig å gi flere beretninger om hvilket slit det egentlig er å slepe seg frem på flyplasser i Japan, vingårder i Chile eller TV-studioer i London. For ikke snakke om de lange kveldene og de korte nettene, uten avspasering eller overtid.

For det andre: Reiser gir styremedlemmer anledning til å lære det vi ofte kaller «den tause kunnskapen» om bedriften. Det er viktig å forstå bedriftens og styremedlemmenes «*språk og roller*». Når man har fått seg forklart hvor mildt nordnorsk bannskap egentlig skal forstås, og fått innblikk i et styremedlems barndom og oppvekst over et glass vin eller to, er det lettere å tolke hverandre riktig når det er viktig. Det å ha vært sammen i en sosial, mer uformell, kontekst kan også gi grunnlag for personlig trygghet til å gå inn i mer konflikthytte saker når situasjonen krever det.

Det kan lett hevdes at dette slår begge veier; nemlig at bedre sosial kontakt og sterkere relasjoner holder folk tilbake fra konflikthytte tema. Det stemmer dårlig med min erfaring i styresammenheng. Jo bedre jeg kjenner mine styrekolleger, desto lettere

er det å gå inn i saker som er ubehagelig, fordi jeg kan regne med å bli forstått og få støtte for det jeg ønsker å ta opp. Det går naturligvis en grense for graden av vennskap og kjenskap i en profesjonell styresammenheng. Da kommer vi imidlertid over på tema som handler om inhabilitet og kammeraderi, som ligger langt utenfor det jeg har til hensikt å forsvare når jeg oppfordrer til reiser og felles læring.

Den tredje grunnen til at det er viktig for styret å reise, er muligheten for å lære mer om den *bransjen* eller den *teknologien* som er avgjørende for konkurranse situasjonen til den virksomheten en sitter i styret for. Altså ofte er styret avhengig av den spesialkunnskapen som den ansatte ledelsen besitter. Det betyr ofte at det er vanskelig for et styremedlem å utvikle velbegrunnede motforestillinger mot de forslag og forordninger som ledelsen presenterer for styret.

Det å besøke virksomheter som ligger langt fremme innen bransjen, besøke forskningsinstitusjoner eller studere alternative organisasjonsformer innen samme fagfelt, kan ha uvurderlig betydning for styrets mulighet for medvirkning i strategiske spørsmål.

Styrearbeid – en krevende lederutfordring

Lederens samspill og samarbeid med styret er én av de viktigste kildene til suksess og flasko i næringslivet. I økende grad handler toppledelsens arbeid om styrearbeid, både som ansvarlig overfor eget styre, og som medlem i datterselskaps-styret og styret i eksterne virksomheter. I tillegg er *styrevernet* blitt en viktig *rekrutteringsarena for norske ledere*.

AFF har i noen år gitt norske ledere støtte til denne krevende lederutfordringen. Vi har bistått ledere i norske virksomheter i avklaringen av styrets hovedoppgaver, roller, strukturer, prosesser og konfliktområder. Resultatene for de ledene og styrene som har satt samarbeidet sitt på dagsordenen, kan sammenfattes i følgende stikkord: Avklaring av rollene til administrerende direktør,

styreformann og det enkelte styremedlem, bedre forståelse av styrets oppgaver i mål- og strategiarbeidet, åpne og mer direkte kommunikasjon innad i styret og overfor den daglige ledelsen.

I aksje- og stiftelseslovene er det styret som har *den formelle beslutningsmyndighet* i viktige, strategiske spørsmål. Samtidig er det slik at den daglige lederen – i kraft av sin kunnskap, helhetsoppmærksomhet og tilgang til informasjon fra alle nivåer i virksomheten – har en *uformell maktposisjon* som går utover fullmakten som direktør. Dette paradokset må ledere og styre leve med, og håndtere på en klok måte. Dette innebærer gjensidig innsikt i hverandres oppgaver og respekt for hverandres roller, mål og motiver.

Ikke sjelden har vi de siste årene i Norge sett at administrerende direktør og styret har skilt lag på grunnlag av uenighet om strategi og selskapets utviklingsretning. Noen ganger kan dette være en «utrykksmåte» som skjuler mer interne og personlige forhold som partene ikke ønsker å eksponere, slik jeg har beskrevet det i kapittel 7.

Svært sjelden har vi imidlertid sett at en daglig leder har overlevd en konflikt med styret eller eierne. Dette innebærer at *forholdet til styret i mange tilfeller representerer en betydelig yrkesrisiko for ledere*. Et målrettet styreutviklingsarbeid kan et stykke på vei forebygge uønskede og unødvendige konflikter og rollerklarheter mellom styre og daglig leder. En aktiv rolleavklaring og rolleforhandling, slik vi har beskrevet det tidligere i boken, vil være langt billigere og mer produktiv for bedriften enn fallskjerner som utløses når det skjærer seg mellom partene. Lager en slike fallskjerner, er en nesten garantert at det skapes en situasjon som uløser dem.

Må styret myndiggjøres og utvikles?

Som bedriftens øverste beslutningsorgan skulle en intuitivt ikke tro at styret har behov for myndiggjøring. Tenker vi over hvor ofte styret fungerer som rene «sandpåstrøingsorgan» eller kontrollkom-

té for ledelsen, og hvor mange styrer som opplever å være i klart mindretall i styrerommet, omgitt av ledere, nøkkelpersonell og andre ansatte, så ser vi klart behov for at styret markerer sin egen autoritet.

Et hovedpoeng her er at økt makt til styret ikke medfører redusert makt for ledelsen. Min erfaring tilsier at en sterk og tydelig leder, sammen med et sterkt og selvstendig styre, er et godt grunnlag for bedriftsutvikling og omstilling.

Styret bør også kunne koste på seg en *selvverdivurderende kritisk rolle*. De mest avanserte amerikanske styrene har en årlig evaluering av sin egen funksjon og av ledelsen, og inviterer ledelsen til å rette et tilsvarende kritisk blikk på styrets arbeid.⁸⁹ Det er et stykke vei å gå før norske styrer i sin alminnelighet befinner seg på dette nivået. Det er imidlertid ingen grunn til ikke å begynne vandringen.

Skal en imidlertid opp på et internasjonalt nivå, må styret også sette høyere mål for sin selvkritikk. En gruppe amerikanske forskere som har studert styrer i store virksomheter (Conger, Finegold og Lawler 1998), mener at styrene bør bevilge seg tid og rom til å la seg observere i aksjon:

«But boards should also consider an additional technique that we never observed, even in our best-practice companies - having independent experts on group process observe some board meetings and contribute advice on how the board's performance might be improved.»

Styrearbeid er foreløpig ikke et integrert emne i programmet for lederutvikling i Norge. De færreste ledere har lært noe om styrearbeid fra sin utdanning. Styrearbeid er heller ikke noe man kan lese seg til. Det er mer snakk om å lære gjennom egne og andres erfaringer. Her ser jeg et voksende utviklingsområde for de lærervillige.

Utviklingsprogrammer for ledelsen og styret kan tilpasses den enkelte bedrift eller organisasjon. Eksterne konsulenter overfører er-

faringer og «best practice» fra vellykkede styrer, samtidig som de kan gi direkte og ærlige tilbakemeldinger på det de observerer. Som en ramme for et utviklingsprogram, som har vært utprøvd i et titall virksomheter, kan vi skissere fire faser (se figur 10).

- | | |
|---------|--|
| Fase 1: | Analyse av styrets arbeidsmåter og utfordringer. |
| Fase 2: | Rolleavklaring og arbeidsdeling mellom ledelsen og styret i forhold til styrets hovedoppgaver. |
| Fase 3: | Teambygging i styret og individuell ledervelledning. |
| Fase 4: | Tilbakelikk og evaluering. Vurderer eventuelle endringer i styrets sammensetning, styrets arbeidsmåter, og ledelsens rolle i forhold til styret. |

Figur 10 Typiske faser i styreutvikling

Resultater av styrets arbeid

Et grunnleggende utgangspunkt for mitt syn på hva styrer skal være til for, er følgende: Et styre må kunne bidra med *noe utover det som den daglige ledelsen produserer*. Prinsipielt er det mulig å modellere noen av de strukturelle og prosessuelle faktorer som påvirker resultatene av styrets arbeid.

I utgangspunktet vet vi for lite om hvilke egenskaper (hos styremedlemmer og i styret som gruppe) som gir de beste resultatene for den enkelte bedrift eller organisasjon. Vi kan imidlertid anta at det faktisk er en sammenheng mellom styremedlemmenes kvalifikasjoner og egenskaper på den ene side, summen av disse og samspillet mellom dem og de økonomiske resultatene av virksomheten på den annen. Hvis slike sammenhenger ikke eksisterer, kan vi spare oss for mye arbeid med utvelgning av styremedlemmer og sammensetning av styret.

Gjennom de foregående kapitlene har jeg sannsynliggjort, gjennom egne observasjoner og litteratur om ledelse og styring, at det finnes sammenhenger mellom styremedlemmers kvalifikasjoner, styrets sammensetning og relasjoner og de resultater som

virksomheten oppnår. Det vi mangler, er mål på slike effekter. Det er en oppgave for fremtidig forskning å teste de hypotesene som ligger i modellen.

Det vi kan gjøre, er å lete etter praktiske eksempler fra norsk virkelighet. Leseren vil sannsynligvis allerede ha merket seg tilfeller av gode og dårlige styrrer fra egen erfaring. I tillegg er det lett å passe inn i modellen eksempler som er kjent fra media. Svakheten med det siste er at vi som regel bare får øye på toppen av isfjellet, nemlig ledere som kastes, styreledere som trekker seg eller fusjonsforsøk som ikke lykkes. Her rekker det vel bare å nevne Telia-Telenor, Aker RGI, samt Kreditkassen og Stobrebrands ulike fusjonsforsøk for å illustrere poenget.

Når vi observerer negative resultater i en bedrift, kan vi stadig oftere spore at det er ubalanse, uenighet eller konflikter mellom styret og administrerende direktør. Tar vi utviklingen av UNI Stobrebrand tidlig på 90-tallet og NERA noen år senere, var det blant annet det ubalanserte maktforholdet mellom styret og administrerende direktør som førte til feilvurderinger og store tap for aksjonærene. Kyræners verdifall i siste halvdel av 90-tallet har noen tilsvarende forklaringer; direktørledet vekststrategi internasjonalt i kombinasjon med et svakt styre. Utviklingen mellom styret og ledelsen i Telia og Telenor høsten 1999 er en sak for seg.

Skal vi prøve å sammenfatte noen lærdommer av drøftingene i denne boken, må det være følgende fem punkter:

1. Styret har en *selbstendig* rolle å spille i forhold til virksomhetens *strategiske retning* og prosessene som knytter seg til å realisere bedriftens mål.
2. I markedsomgivelser som er *kompetitive*, *tvetydige* og *under rask endring*, vil et styre som er sammensatt av *uavhengige*, *kompetente* og *forskjellige medlemmer*, bidra til beslutninger som ivaretar bedriftens langsiktige vekst og lønnsomhet.
3. Bedrifter hvor *styrets leder* og *daglig leder* har *avklart sine roller*, sine respektive maktbasar, sine ansvarsområder og sin

kommunikasjonsform, vil oppnå bedre resultater og bruke mer av sine ressurser i markedet enn bedrifter som preges av uklare roller og interne maktkamper.

4. Styrrer som bruker tid på *egne prosesser*, *egen læring* og *som er selvkritiske*, vil høyst sannsynlig kunne bidra med merverdidi til virksomhetens resultater.

5. Jo mer bedriftens resultater er avhengig av det som skjer i markedet, og mindre av interne forhold, desto viktigere er et *allsidig sammensatt styre* som *kan tilføre kritiske og nyttige impulser til den daglige ledelsen*.

Om du som styremedlem fortsatt undrer deg på hvordan du skal gripe an arbeidet i ditt eget styre, eller måle resultatene av arbeidet, så har jeg bare følgende enkle trøst å gi, fritt gjengitt etter Søren Kierkegaard:

*Gåtefull skal man alltid være.
Ikke bare overfor andre,
Men også overfor seg selv.
Noen ganger sitter jeg helt stille,
Tenner en sigar og tenker:
Gudene må vite
Hva Vår Herre hadde tenkt med meg!*