

Regjeringens eierskapsmelding understreker at tydelige roller er viktig for god styring av selskapene. Det burde vært fulgt opp med et klarere skille mellom styrets og daglig leders oppgaver og ansvar.

Staten, styret og sjefen



**KRONIKK
TOM
COLBJØRNSEN**

Regjeringens eierskapsmelding ble lagt frem 20. juni, rett før sommerstilleten satt inn. Med unntak av en liten ordveksling mellom representanter for regjeringen og Arbeiderpartiets leder om mulig salg av Flytoget, har det vært lite diskusjon om innholdet. Noe annet var kanskje ikke å vente. For som det sies i meldingen har det i stor grad vært politisk konsensus om sentrale rammer for den statlige eierskapsutøvelsen (s. 60).

Meldingen bekrefter inntrykket av at statens eierskapsforvaltning utøves stadig mer profesjonelt og ryddig. Jeg tviler på om staten i dag har noe særlig å lære av private investorer på dette området. En eventuell kritikk av staten som eier kan med fordel gå mer på hva og hvor mye staten skal eie, enn på hvordan eierskapet praktiseres.

På ett område mener jeg likevel at meldingen trår feil. Styrets og daglig leders roller burde vært skilt klarere, slik det gjøres i selskapslovgivningen. I kortform innebærer aksjeloven at styret skal utøve den overordnede forvaltningen av selskapet, og kontrollere daglig leder på vegne av eier, mens daglig leder skal ivareta den daglige ledelsen (sic), og rapportere til styret. Når loven skiller så klart mellom rollene som styre og daglig leder, er det blant annet fordi styrets kontrolloppgave krever et tydelig skille mellom de to.

I eierskapsmeldingen reduseres rollen som daglig leder langt på vei til en parentes under styret. Skiltet mellom rollene blir tydelig. Dermed kan det fortone seg mindre problematisk for styret å ta beslutninger også om detaljer i den daglige driften. Det kan være særlig fristende å gripe inn når daglig leders avgjørelser skaper motstand og støy. Konsekvensene av en slik rolleblending er ubehagelige. Ansvar for selskapets daglige drift blir utvetydig, styrets kontrollfunksjon blir mindre uavhengig, og



PROFESJONELT. Næringsminister Monica Mæland etter at regjeringens eierskapsmelding ble lagt frem 20. juni. Meldingen bekrefter inntrykket av at statens eierskapsforvaltning utøves stadig mer profesjonelt og ryddig. Foto: Brian Cliff Olguin

sjon blir mindre uavhengig, og daglig leders autoritet svekkes. Eierskapsmeldingen foreslår blant annet at styret engasjerer seg i utvelgelsen av kandidater til lederstillinger. Nåværende medlemmer av toppledelsen kan bes av styret om å presentere tre til fem kandidater hver, med bakgrunnsinformasjon og prestasjoner de siste tre årene. Deretter kan styret, med jevne mellomrom, følge de ulike kandidatene videre opp (s. 77-78).

Styret har kun ansvar for å ansette daglig leder. Den øvrige lederkabalene er det daglig leders ansvar å legge. Sammenstilling av toppledergruppen er et av daglig leders viktigste virkemidler til å designe en organisasjon som kan levere de resulterende vedkommende blir målt på. Derfor bør også daglig leder styre utvelgelsesprosessen. Det er i den forbindelse ingen ting i veien for, og ofte er det klokt, å søke styrets, og særlig styreleders råd.

Med en så sterk involvering i rekrutteringsprosessen fra styrets side som eierskapsmeldingen anbefaler, kan det imidlertid være vanskelig for daglig leder, gitt styrets rolle som overordnet instrans, å komme

utenom dets vurderinger. Styret blir den reelle beslutningstager, mens daglig leder må leve med ansvar for styrets valg, og ta jobben med å lede en toppledergruppe som ikke fungerer optimalt. Ulempene for daglig leder kan forsterkes av at de utvalgte lederne opplever at det er styret som har ansatt dem, og at det dermed er styret som er deres reelle overordnede. Det vil åpne for «bypass» av daglig leder og svekke vedkommendes autoritet.

Eierskapsmeldingen anbefaler også at nye styremedlemmer, som ledd i sin kompetansetviktning, skal få møte ikke bare daglig leder, men også den øvrige ledelsen, tilfirsvalgte, store aksjeeiere og store kunder (s. 76). Dersom dette skjer

åpent, og gjerne med daglig leder tilstede, kan slike møter og kontakter være til gjensidig nytte. Faren er imidlertid at kontaktene lukker seg, og at det etableres relasjoner mellom enkeltmedlemmer av styret og øvrige ansatte som «snakker sammen», ofte i den hensikt å få styret til å overprøve eller annullere daglig leders beslutninger. Dersom en slik praksis får utvikle seg etableres det en tradisjon for omkamper og «bypass» utenom etablerte

ansvarslinjer. Dette kan frata lederen nødvendig autoritet, ikke bare til å stå for ledelsen av selskapets daglige drift, men også til å gjennomføre kontroversielle styrevedtak.

Skal slike situasjoner unngås må styret gi daglig leder tilstrekkelig handlingsrom til å utøve lederskap. Det krever at styret gjerne gir råd om, men ikke overtar, daglig leders beslutninger, at styret står samlet bak lederen, selv om beslutningene kan uløse motstand og støy, og at styret opptrer samlet og åpent i sin kontakt med lederen, og ikke tillater at enkeltmedlemmer av styret etablerer motstandsallianser utenom formelle ansvarslinjer. Daglig leder må på sin side akseptere styrets rolle som overordnet instrans, og innrette seg etter de strategier og rammer styret trekker opp for virksomheten på eiers vegne. Kort sagt: Styret og daglig leder må anerkjenne og respektere at de har ulike roller.

«Good fences make good neighbours». Det gjelder også mellom styre og daglig leder.

Tom Colbjørnsen, professor ved Handelshøgskolen BI



**FLERE INNLEGG
Side 20 - 22**

**Gjeste kommentar
Paradokset offentlig ledelse**
Anne Lise Finnevie

**Innlegg
Formuer og forskjeller**
Torbjørn Røe Isaksen

Ojeaksjer i Ojefondet
Paul Bjørnstad

Fordelende skatter
Andreas Halseth

I pose og sekk
Mikael Vislie, Thomas Røppe
Wetting og Simen Weiby

DN

Epost: debatt@dn.no Telefaks: 22 00 11 10
Hovedinnlegg/kronikk: Maks 4500 tegn
inklusive mellomrom Underinnlegg/repikk:
Maks 1500 tegn (ca. 250 ord)
Legg ved portrettfoto

Alt stoff som leveres til Dagens
Næringsliv, må produseres i
henhold til Vår varsom-plakaten.
Dagens Næringsliv betinger
seg retten til å lagre og utgi alt

stoff i avisen i elektronisk form,
også gjennom samarbeidspartnere.
Redaksjonen forbeholder seg
retten til å forkorte innsendte
manuskripter.

Debattnlegg honoreres ikke.
Debattansvarlig:
Anna Werenskjöld
tlf. 22 00 10 59
debatt@dn.no