

OPPSUMMERING – TEMALUNSJ 11. OKTOBER 2012 «STYRET VS. KONSERNSJEF – NÆRT, MEN IKKE FOR NÆRT?»

Forholdet mellom styreleder og konsernsjef kan påvirke kvaliteten av både styrets og ledelsens arbeid. Det er bra å være tett på, men om relasjonene er for nære, slik at konsernsjefen blir styreleders forlengede arm eller vise versa, kan det skade styre så vel som ledelse – og dermed også aksjonærene. Så hva innebærer et godt forhold mellom styre og ledelse, og hvordan legger man til rette for det? Svein Richard Brandtzæg, CEO Norsk Hydro ASA, Johan Fredrik Odffjell, styreleder i bl.a. Umoe Gruppen AS og Åse Aulie Michelet, styreleder i Photocure ASA, innledet til diskusjon.

Innledningene og den påfølgende diskusjonen identifiserte fire områder som vesentlige for å få til en konstruktiv relasjon mellom styre og ledelse:

- Faglighet
- Kommunikasjon
- Rolleforståelse og integritet
- Empati og personkjemi

Faglighet

Et styre som ikke er kompetent, er problematisk for selskapet både innad og utad. Selv om det ikke er rimelig å vente at styremedlemmer har samme kompetanse om selskapet som den administrative ledelsen, bør styret som kollegium representere tilstrekkelig kompetanse til å ha bakgrunn for å kunne påvirke selskapets utvikling.

At styreleder selv har vært toppleder oppleves som noe nær en forutsetning. Styreleder må ha tilstrekkelig kunnskap og erfaring til å kunne være en god samtalepartner for daglig leder. Hvis styret eller styreleder mangler bakgrunn fra tilsvarende posisjoner, er det reell fare for at styret gradvis mister ledelsens respekt. Rollen krever innsikt, fleksibilitet og evne til langsiktighet. For daglig leder kan dialogen med styreleder utenom styremøtene være til god hjelp for å identifisere og forberede temaer lenge før de er aktuelle for styremøtebehandling.

Hvilke kompetanser det er viktigst at styret dekker, kan variere over tid. Det er ikke sikkert at den kompetansen styret kom inn med, er den det er behov for videre. Kompetanseutvikling bør ivaretas gjennom skreddersydde introduksjons- og utviklingsprogrammer, noe de fleste selskaper er villige til å tilby. Det er opp til styremedlemmene å ta seg tid til faglig oppdatering og kompetanseutvikling.

Kommunikasjon

Styrets rolle er i endring, og styret forventes i dag å være mye tettere på administrasjonen og den daglige ledelsen enn hva som tidligere var tilfelle. Felles forståelse av rollene letter samarbeidet. Ved å bli enige om hvordan man skal ha det sammen, kan respektive parter ta eierskap til egne roller.

Et godt samarbeid mellom styre og ledelse forutsetter åpenhet, gjensidig tillit og høy integritet fra begge parter. Blant annet må det være mulig å avklare tvil og melde fra dersom man er usikker, og å gjøre retrett uten at det innebærer prestisjetap.

Med stadig mer internasjonale styre, må en også ta inn over seg at kulturforskjeller påvirker måten ledelse kommuniseres på, like mye som den påvirker ledelsesstrukturene. I Norge er det for eksempel ganske vanlig å uttrykke tvil fra lederhold, mens det kan skape stor usikkerhet i kulturer der respekten for formelle autoriteter er høyere (USA ble nevnt som eksempel).

Rolleforståelse og integritet

Styreleders rolle er å gjøre styret godt. Et godt styre evner å se selskapet fra utsiden, fungerer som sparringpartnere og utfordrer selskapsledelsen på en konstruktiv måte. Styreleder må være en god leder, som får kollegiet til å levere på sine respektive kompetanser. Det kan være et dilemma å klare

å bidra med kunnskap og inspirasjon, men samtidig evne å holde fingrene av fatet. Rollen som styreleder fordrer tilstrekkelig kontroll i rekkene til å være knutepunktet for kontakten mellom styret og selskapsledelsen.

Samtidig må styreleder ha faglig innsikt til å fungere som samtalepartner og rådgiver for daglig leder. Daglig leder er selskapets ansikt utad, og det er i selskapets interesse å bygge opp under daglig leders autoritet. Innenfor den norske modellen er det ikke rom for at styreleder har en like utadvendt rolle. For eksempel kan amerikanske aksjonærer ofte misforstå hvem som er leder, dersom styreleder har en synlig utadvendt rolle.

Et sentralt suksesskriterium ligger i kalibreringen av styret innsikt mot administrasjonens reelle makt. Relasjonen mellom styre og ledelse kan beskrives som å få spissen av en pyramide til å balansere på en kule: Styret som kollegium/rundebord bestemmer over ledelsen, som på sin side utgjør en tydelig definert lagdelt maktstruktur. Paradokset ligger i at styret har mindre innsikt i selskapet, men besitter den formelle makten, mens daglig leder formelt sett har en underordnet rolle, men sitter på den reelle makten. Likevel skal daglig leder med kraft og entusiasme iverksette det styret som kollegium bestemmer. For begge parter kan dette innebære krevende balanseøvelser, som enighet om forståelsen av de respektive rollene og høy integritet i hvordan rollene utøves.

Daglig leder svarer overfor styret som kollegium, med styreleder som kontaktperson. Mens det er ønskelig at styreleder og daglig leder opprettholder en konstruktiv dialog, varierer praksis for hvor tett og hyppig dialogen er. Hvis det er høy tillit og stor fortrolighet mellom de to og samtidig stor distanse til resten av styret, blir det problematisk for styremedlemmene å fylle sine roller. For eksempel kan gjennomgang av alle saker før de behandles i styremøte gjøre styreleder til en advokat som prosederer administrasjonens syn – og som dermed passiviserer resten av styret. Det kan være god praksis å orientere om kontakten mellom styreleder og daglig leder/administrasjon på hvert styremøte.

Dessuten:

- Relasjonen skal ikke være for nær; det er forskjell mellom å være nære venner og å være nær i profesjonell sammenheng, og tillit innebærer ikke å være pusete. Nokias tidligere CEO Jorma Ollila har sagt at «Good boards should be a pretty uncomfortable place to be, and they should stay that way». På dette feltet, som ellers i livet, fordrer topprestasjoner at man evner å bevege seg utover komfortsonen.
- Det bør være gjennomtenkt hvem fra administrasjonen som deltar på styremøter. På den ene siden bør styret kunne fungere som kollegium uten å ha et helt fugleberg av administrative ledere til stede. På den annen side lærer ikke styret ledelsen å kjenne dersom kun daglig leder deltar. Det kan være et godt råd ikke å ha faste mønstre, men å invitere dynamisk – ut fra sak og fra møte til møte.
- Det er også styrets oppgave å inspirere. Det bør være et mål at administrativ ledelse går løftet ut fra styremøter. Spørsmålet er om det er typisk for norske styrever.

Empati og personkjemi

Enhver har behov for å bli sett, møte forståelse og bli lyttet til. Rollen som daglig leder kan være både tøff og ensom. Styret, og spesielt styrets leder, kan være sentrale støttespillere for daglig leder.

Selskapsledelsen skal ikke føle usikkerhet om relasjonen til styret. Dersom ledelsen ikke lenger opplever å ha styrets tillit, vil det stjele energi som heller burde ha vært brukt på å møte selskapets utfordringer.

Tillit kan ikke gradbøyes; enten har man tillit, eller man har det ikke, og styrets tillit skal aldri utvannes med adjektiver som «fortsatt» eller «full». Styret må derfor alltid kunne bekrefte at daglig leder har styrets tillit.

Når styrer settes sammen, blir det lagt stor vekt på kompetanse og erfaring. Men til syvende og sist er det de mellommenneskelige relasjonene som bestemmer om konstellasjonen fungerer også når spillet hardner til. Valgkomiteene har en svært viktig rolle i å vurdere personlige så vel som profesjonelle egenskaper og kalibrere gode personkonstellasjoner når de setter sammen styrer.

Oslo, oktober 2012/TES

Må ikke distribueres uten etter avtale med Norsk Institutt for Styremedlemmer