

Endelig ferdig med kjønnsdebatten!

Bølgene etter kvoteringsdebatten har så smått lagt seg i styrerommene i vårt lille land. Kvinnene er på plass rundt bordet og godt er det. Påstanden om at disse kvinnene ikke presterer like bra som sine mannlige kolleger i krisesi-tuasjoner (Ukeavisen 16. april 2010), skal jeg la ligge. Langt viktigere er det å dreie debatten over på de viktige temaene, nemlig hvordan god eierstyring og selskapsledelse utføres i praksis, og hvilke premisser som legges til grunn.

Styrets arbeid har blitt stadig mer omfattende, og kompleksiteten i problemstillingene er økende. Endringer i lover, regler og alminnelig oppfatning av hva som er rett og galt kommer i et voldsomt tempo. Samtidig er søkelyset fra en kritisk presse stadig skarpere. Corporate Governance har blitt et mantra, og det forventes åpenhet i alle ledd. Men hvordan foregår dette i praksis? Hvordan sikrer man gode arbeidsprosesser i styret, og hvordan sikrer man et godt samspill mellom ledelse, styre og eiere, samtidig som samfunnets interesser ivaretas. Det er mange spørsmål, mange dilemmaer, mange gråsoner, der det ofte ikke finnes svar med to streker under. Aker Holding og Marine

INNLEGG

■ Av Turid Solvang, adm.dir. Norsk Institutt for Styremedlemmer.
E-post: turid.solvang@styreinstitutt.no



Harvest er kanskje de sakene som har fått størst medieoppmerksomhet det siste året, der mye tyder på at partene ikke har hatt en felles forståelse av situasjonen. (Hvorvidt medias rolle påvirket hendelsesforløpet, er i og for seg en egen diskusjon).

Etableringen av Norsk Institutt for Styremedlemmer er blant annet et resultat av stifternes ønske om å skape en arena for debatt og erfaringsutveksling innen styrerelaterte temaer. Og vi har tydeligvis truffet et udekket behov. Interessen og engasjementet for vårt arbeid har vært overveldende helt fra starten. Det har vært stor oppslutning om våre konferanser og temalunsjer der vi blant annet har satt søkelyset på styreleders rolle, god praksis for tilbakemeldinger, styrets kompetanse på bekostning av mangfold, samt gode prosesser for valgkomiteer.

Åpen dialog, tillit og integritet er ord som stadig nevnes på våre møter. Det forutsettes at styremedlemmer besitter realkompe-

tanse og forståelse for selskapets forretningsmessige utfordringer, men personlige egenskaper, verdsett og holdninger blir ofte avgjørende for hvilke beslutninger som tas i styrerommet.

Sist mandag møttes i overkant av 50 styre- og valgkomiteemedlemmer fra noen av våre største børsnoterte og stats-eide selskaper. Hovedtema for paneldebatten var «Samspillet mellom eier, styre og ledelse».

Der ble det blant annet stadfestet at rolleavklaringen for eier, styret og ledelse er klart definert, både i aksje-/allmennaksjeloven og i Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse. Det som er van-

skelig er å håndtere de virkelige kritiske situasjonene – når det blåser som verst. Hva skiller så en situasjon hvor ting har blitt vanskelig, fra at ting kunne blitt enkelt? Stikkordet er forbløf-fende ofte; TILLIT! Det handler om tillit mellom eier og styre, tillit internt i styret, tillit mellom styret/styreleder og ledelse. Kort sagt; gjensidig tillit mellom alle involverte parter. En tillit det tar lang tid å bygge opp, og relativt kort tid å bryte ned. Enkelt å forstå, men ofte vanskelig å få

«Det er ingen tvil om at det økende fokus på, og kompleksiteten i, styrets arbeid stiller større krav til det enkelte styremedlem.»

til. Nøkkelen her er styreleder. Å skape det nødvendige tillitsrom er en sentral oppgave for ham/henne.

Styreleder er tonesetter i styrerommet, han/hun er fasilitator og kompetansedriver for styret, medspiller og motspiller for ledelsen, og eierens fremste dialogpartner.

Det er en krevende rolle som krever både kunnskap og klokskap. Styret kan aldri bli bedre enn sin styreleder, og valg av

denne er derfor det viktigste valget eierne gjør.

Selv om styreleder spiller en avgjørende (og kanskje undervurdert) rolle, har eierne også ansvar for å velge et kompetent og riktig sammensatt styre, og samtidig formidle hvilke ambisjoner de har med sitt eierskap og hvilke verdier de legger til grunn. Ulike eiere kan ha ulike mål med sitt eierskap, og det er viktig at styret har en klar oppfatning av hvilke forventninger som stilles og hvilken kultur man opererer i. «Skal man leke med ulvene, bør man helst være en ulv» ble sagt på ett av våre møter.

Det er ingen tvil om at det økende fokus på, og kompleksiteten i, styrets arbeid stiller større krav til det enkelte styremedlem. Dette vil også føre til at evalueringene av det enkelte styremedlem vil bli stadig grundigere og mer krevende. Prosessene er allerede i gang i flere av de store børsnoterte, så vel som stats-eide selskaper, og med de riktige kriterier i bunn og riktig brukt, er det overveiende sannsynlig at dette vil bidra til mer kompetent og riktig sammensatte styre. Problemfritt er det imidlertid ikke. Økende bruk av eksterne konsulenter til dette arbeidet vil helt åpenbart bli gjenstand for nye diskusjoner i tiden fremover.