

## LEDERFOKUS

FAGFOLK I LEDELSE - OM LEDELSE - TIL OG FOR LEDERE

Styrearbeid er å kanalisere bedriftens ressurser og aktiviteter mot de anvendelsene som gir det beste resultatet, skriver **Ola Kleiven**, styreleder og eier av Anoco Management AS.

SERIE  
del 4 av 4

- Ta omstillingen i oppgangstider
- Forutsetning for å være en god omstillingsleder
- Bruk av metaforer i omstillingsprosesser
- Styrets ansvar i omstillingsprosesser

# Styrets ansvar i omstillingsprosesser

Selv om det sjelden kommer i fokus vil årsaken til en nødvendig omstillingsprosess nesten alltid kunne relateres til manglende handling og oppfølging fra styret. Dette kanskje fordi det ikke er noen entydig definisjon av styrets rolle, men i hht. aksjelovens § 8-7 fremgår følgende. «Forvaltningen av selskapets anliggender hører under styret, som skal sørge for en tilfredsstillende organisering av selskapets virksomhet» og med referanse til § 11 påse at bokføring og formuesforvaltning er utført i hht. pålagte retningslinjer og er gjenstand for betryggende kontroll.

Det er vanlig at ansvarsfordelingen mellom administrasjonen og styret reguleres av en «Styreinstruks» som vedtas av styret. I styreinstruksen fremgår tydelig form, rettigheter, hensikt og ansvarsfordeling og dette er ett svært nyttig verktøy for ett konstruktivt og strukturert styrearbeid.

Administrerende direktør forestår den daglige ledelse og skal følge de retningslinjer og pålegg som styret har gitt. Den daglige ledelse omfatter ikke saker som etter selskapets forhold er av uvanlig art eller stor betydning.

Styret er således en del av bedriftens ledelse og ledelse på høyeste nivå. Ledelse er gjerne situasjonsbetinget og generelt kan en uttrykke det slik at «Ledelse er å kanalisere bedriftens ressurser og aktiviteter mot de anvendelser som gir det beste resultatet». For å skille styret og administrasjonens roller kan en for eksempel formulere det slik. «Styrets funksjon er å fastsette resultatmål for, behandle planer for og overvåke anvendelsen av bedriftens ressurser». Overfor adm. direktør og den daglige ledelse kan styrets funksjon deles inn i følgende tre grupper; strategi, kontroll og service.

Populært sagt er styrets viktigste oppgave å ansette og avsette daglig leder. Bedriftene går gjerne i sykluser og en som er en kompetent og god leder i en situasjon, kan lett gjøre katastrofale feil når kostnadsnivå, markedet eller rammebetingelsene endres. Styrets rolle er derfor å påse at bedriften til enhver tid har en kompetent ledelse.

Det er heller ingen fasit for hvilke rapporter styret skal kreve fra administrasjonen og dette vil være svært ulikt i forhold til bedriftens størrelse og administrativ kompetanse, men generelt bør det rundt den 10. i påfølgende måned rapporteres; resultat, balanse og likviditet, samtidig som det umiddelbart iverksettes tiltak for avviksbekjemping. For påfølgende kvartalsperiode, oppdatering av forestående investeringer og likviditetsprognose. I tillegg områder som i perioden er av spesiell interesse og i omstillingsprosesser må fokusområder rapporteres med status og avvikskorrigerende i forhold til omstillingsplan.



Styrets viktigste oppgave er å ansette og avsette daglig leder.

**«Styrets funksjon er å fastsette resultatmål for, behandle planer for og overvåke anvendelsen av bedriftens ressurser.»**

I praksis er det fortsatt en tendens til at norske bedriftsstyrer opptrer som kontrollorgan og i mindre utstrekning påvirker bedriftens ressursforvaltning, langsiktige strategi og fremtidige utfordringer. I mange tilfeller setter styret en for lav ambisjon til bedriftens organisering og fremtidig strategi, inntjening og soliditet. Dette kan være den direkte foranledning til at bedriften kommer i vanskeligheter og at den eneste løsning til slutt blir en totalomstilling. Det finnes også eksempler på at styret har forsømt sin oppgave overfor sterke og karismatiske ledere, eller overkompetente styrer hvor medlemmene regner med at de andre tar ansvar og gjør jobben.

Honorar til styret er i utgangspunktet basert på tre forutsetninger, nemlig kompetanse, tid og ansvar. Når det gjelder ansvar er dette etter hvert betydelig skjerpet og fremgår i aksjelovens § 17-1. «Den som forsettlig eller uaktsomt vesentlig tilsidesetter bestemmelsene i avsnitt 11 eller som medvirker til dette, straffes med bøter eller fengsel inntil 1 år eller begge deler. Foreligger særlig skjerpene omstendigheter, kan fengsel inntil 3 år anvendes». Feil ressursdisponering kan således påføre betydelig ansvar, ikke minst økonomisk. Etter hvert håndheves dette også mer bokstavelig en tidligere og dersom det under prosessen er fare for konkurs, må styremedlemmene og administrerende direktør være seg spesielt bevisst på hvilke økonomiske søksmål som kan bli reist mot hver enkelt.

Det er mulig å tegne styreansvarsforsikring. Pga av at forsikringselskapene i utgangspunktet etter den nye «Lov om aksjeselskaper» av 1. januar 1999, priset styreforsikringene høyt, er omfanget av disse fortsatt ikke i allmenn bruk. Tradisjonelt har styrearbeid i tillegg vært lavt honorert i Norge, men med skjerpet ansvar og

økt kompleksitet i styrearbeidet har honorarene det siste 10 året løftet seg. Man sitter ikke lengre i styret, man arbeider i styret.

Ved inngangen til en omstillingsprosess må alternative veivalg utredes, med en påfølgende gjennomgående diskusjon av bedriftens visjon- og forretningsidé for deretter å klargjøre hvor eierne/styret vil med bedriften. Veivalgene tas hensyn til og implementeres i omstillingsprosessen.

Det er viktig at styret gir utvidede fullmakter til omstillingslederen og står brast og bram med denne til prosessen er gjennomført. Det vil alltid oppstå turbulente situasjoner og dersom lederen ikke får ryggdekning gjennom de vanskeligste fasene, vil omstillingen ikke kunne gjennomføres. Høyt moment er avgjørende, avbrutte prosesser betyr tap av tid, -tidstap i en omstillingsprosess er gjerne ensbetydende med fiasko.

Det finnes konkret eksempel på en tidligere konserndirektør som på tross av unnlatenhet i forhold til forandringsledelse var blitt forfremmet og satt som «styreformann» for sin tidligere konsernenhet. Etter felles enighet mellom styret og fagforeningsledere ble det tilsatt en omstillingsleder, men da turbulensen var på sitt høyeste tok fagforeninger direkte kontakt med sin gamle leder, nåværende styreformann. Da denne i frykt for hva som kunne skje, dolket omstillingslederen i ryggen, falt helt prosessen i sammen og alt var tilbake til det gamle kjente-, men dessverre ikke konkurransedyktige nivået og divisjonen fortsatte inntil videre som en ulønnsom enhet i konsernet.

Det er ellers sjelden at et styre har nærhet nok eller erfaringsbakgrunn til å forstå alle detaljer og vanskelige, akutte situasjoner som oppstår under en snuoperasjon. Det beste du kan håpe på er full ryggdekning og hvis mulig, at styret sørger for tilstrekkelig kapitaltilførsel under snuoperasjonen, inntil bedriften igjen er lønnsom. Dersom bedriften ikke har tilgang til tilstrekkelig kapital for å gjennomføre omstillingen, bør lederen ikke påta seg oppdraget. Støtte fra selv en gammel og veletablert bank kan du se bort ifra. Uten sikre pantstillelser eller doble garantier er bankene kortsiktige og seg selv nærmest. Uten «tilfredsstillende sikkerhet» vil de sannsynligvis gi deg nådestøtte når du som mest trenger støtte. Det kan bli bedriftens endelig og alle arbeidsplassene går tapt.

De største taperne blir de ansatte som brått, og gjerne uten forvarsel, blir kastet ut i arbeidsløshet. I beste fall med etterlønn i oppsigelsestiden, fra ett lønnsгарantifond som bruker mange måneder på å finne ut hva du som ansatt har krav på.

Ola Kleiven har arbeidet som administrerende direktør, styreformann og rådgiver i strategi, forretnings- og organisasjonsutvikling. I tillegg har han arbeidet med kontraktsforhandling, forhandlerutvikling, salg, markedsføring og ledelse i internasjonale konserner. E-post: ola.kleiven@anoco.no