Kunnskapsdepartementets styreseminar

31. oktober 2011 i Georg Sverdrups Hus, Blindern.

Innlegg v/Finn Bergesen jr.

Et styre kan være betegnelse for mye ulikt både i struktur og hvorledes arbeidet legges opp.. Men stort sett fyller de ulike styrer de samme funksjoner. Jeg tar utgangspunkt i et bedriftsstyre etter aksjeloven, og så kommer jeg hyppig innom universitetsloven. Det er faktisk veldig likt, til tross for at det kan hevdes at universiteter er veldig spesielle. Mange liker å tenke det. Men styrer etter aksjeloven og universitetsloven er like både når vi ser på hensikt og funksjon.

Utviklingen har ført til at mange styrer endrer funksjon og innhold. Hvis vi ser på universitetsstyrene for om lag ti år siden, var de i stor utstrekning akademiske kollegier, mens vedkommende departement var det reelle styret. Spørsmålet er om styret i sitt arbeid, og ikke minst i sin sammensetning reflekterer den utviklingen som har vært. Den reflekterer eiers, dvs Kunnskapsdepartementets ønske om styrer som er seg bevisste at de skal styre.

I USA, og delvis i England opererer man med excecutive board. Det innebærer at styret består av den ansatte ledelse. I Norge ville man kalle det en ledergruppe. Men ”styret” har styrefunksjoner. Jeg kommer ikke til å befatte meg med denne type styrer i fortsettelsen. I Norge, og ellers i Europa er det vanlig med non excecutive board. Det vil si at styret settes sammen av personer som ikke er ansatte i bedriften, men valgt av en generalforsamling, eller bedriftsforsamlingen. GF er eiernes forum. Det vil si at styret er eiernes representanter inn i bedriften. Tidligere hendte det ofte at adm.dir. også satt i styret. Det har man i det alt vesentlige gått vekk fra, for å skille rollene. Styret og øverste administrative leder har ulikt ansvar, og er dermed i loven gitt ulike roller og kompetanse.

Generalforsamlingen er det organ aksjeeierne utøver sin myndighet gjennom. Antall stemmer bestemmes av eierandel. Dvs at når staten eier f.eks 90% av Statoil, innebærer det at de kan sette sammen et styre utelukkende av sine folk. Det er imidlertid klar praksis for at man i styresammensetning tar hensyn til minoritetsaksjonærer. I selskaper av en viss størrelse har de ansatte rett til å kreve å få valgt inn i styret representanter for de ansatte. I praksis velges alltid de som de ansatte nominerer, men det er GF som velger, også dem. Styrets lojalitet går til det organ som har valgt dem inn, GF, altså eierne. De skal forvalte eiernes hensikt med selskapet.

Aksjeloven gir regler for styrets ansvar. Jeg skal ikke gå i detalj her, men begrense meg til å nevne, forvaltning av selskapet (som er noe annet enn ledelse), og kontroll. Det skal bl.a. kontrollere og føre tilsyn med daglig leder. Det ansetter, og avskjediger, daglig leder. Forvaltning innebærer forsvarlig organisering, fastsette planer og budsjetter , legge strategi og fastsette retningslinjer for daglig leder. Kontrolloppgavene følger av lover og styreinstrukser. I tillegg har styrene også det som vi kan kalle egenoppgaver. Styret evaluerer seg selv, om det har den kompetansen og forståelse som skal til for at de er et godt styre for virksomheten. Det bør være en klar analogi til universiteter.

De siste årene har styrets ansvar blitt stadig sterkere fokusert. Det er slutt på den tiden da det å sitte i et styre var en ansvarsfri og lite arbeidskrevende aktivitet. Vi ser, både i den offentlige debatt, og for den saks skyld i rettsaker at styrets ansvar blir stadig fokusert . Det gjelder både forvaltningsbiten, men kanskje i enda større grad kontrollansvaret. Begrepet ”god virksomhetsstyring” blir stadig viktigere. Bedriftene tar inn eksterne rådgivere for å være på høyden. Børsene fokuserer på god virksomhetsstyring, og media er opptatt av det. Tidligere tiders mer sjuskete omgang med rolleforståelse blir ikke lenger akseptert. Nå skal det være klart, og forstått , hva som er ledelsen, styrets og generalforsamlingens ansvarsområde, og det skal være kontrollordninger på plass for å forhindre at et organ overskrider sin kompetanse etter loven.

En liten parentes. Jeg sitter, og har sittet i en rekke styrer. Årsaken til at jeg er her, er sannsynligvis for at jeg er styreleder i fellesstyret for det nye universitet på Ås. Det er et styre som mangler de fleste av styrers karakteristika, både mht forvaltning og kontroll. Vi driver ingen aktivitet. Det er således på det nåværende tidspunkt mer en tenketank en et operativt organ. Det har imidlertid noe av styrets karakteristika over seg. FS har mandat til å fatte beslutninger som får virkning for det nye universitetet , når det er opprettet. Det er oppnevnt av Kunnskapsdepartementet, som eier, for å påse at det nye universitetet blir i overensstemmelse med departementets , dvs eiers vilje og ønske.

Universitetslovens paragraf 9-1 (1) angir ansvaret for institusjonens virksomhet:

”Styret er det øverste organet ved institusjonen. Det har ansvar for at den faglige virksomheten holder høy kvalitet, og for at institusjonene drives effektivt og i overensstemmelse med de lover, forskrifter og regler som gjelder, og for de rammer og mål som gis av overordne myndighet.” Det fremgår her helt klart hva som er styrets ansvar, og at lojaliteten bindes opp mot eier, dvs overordnet myndighet, i dette tilfellet Kunnskapsdepartementet. Dette ligner til forveksling på aksjeloven. Men når vi så går nærmere inn på sammensetningen av styret ser vi avvik fra aksjeloven. Styremedlemmer velges av henholdsvis undervisnings- og forskergruppen, administrativ og teknisk gruppe, og av studentene. Det er kun de eksterne medlemmene som oppnevnes av vedkommende departement. Her er det betydelig forskjell. For det første opererer loven med to klasser av styremedlemmer, de ansatte og studentvalgte på den ene siden, og de som er utpekt av Kunnskapsdepartementet på den andre. Sistnevnte benevnes som eksterne. Det fremgår ikke av loven at de har ulikt ansvar når de først kommer i styret. Snarere tvert om. De skal som styremedlem ha samme ansvar, og samme lojalitet. Jeg antar at ansvaret for alle følger av para 9-1. Dvs at ansvar og dermed lojalitet skal gå til overordnet myndighet. Det kan hevdes at den endringen som styrene ved universitetene undergikk for en ti års tid siden ikke fullt ut er reflektert i loven, og dermed i oppnevning til styrene.

Kunnskapsdepartementet bruker styret til å påse at dets vilje skjer, på samme måte som i en bedrift. Det er ikke etablert noen GF, men etatstyringsmøtene fungerer slik jeg har forstått, som eierinnflytelse på et strategisk nivå. Det skal ikke, navnet til tross være et ”styringsmøte”.

Men de som er valgt av ansatte og studenter har nødvendigvis sin lojalitet hos dem som har valgt dem. I tilfeller hvor overordnet myndighet har en mening som ikke deles av den gruppering som har valgt ett eller flere styremedlemmer, hvor ligger da medlemmets lojalitet? Saken blir ytterligere komplisert ved at man som hovedregel i universitetsloven har valgt rektor som også er styrets leder. Rektor, som styrets leder bør selvsagt ha sin lojalitet mot overordnet departement. Mens rektor som daglig leder skal ha sin lojalitet mot styret. Men når rektor er valgt, er det naturlig at hun, eller han, har sin lojalitet mot de som har valgt rektor. Til overmål heter det i para 9-2 (3) ”Styret skal føre tilsyn med den daglige ledelse av virksomheten.” Her kan det leses som at styrets leder, rektor, skal føre tilsyn med seg selv. Hun eller han må da ha en interessant eksersis foran speilet om morgenen, i forhandlinger, eller avklaringer.

Dette er ikke et innlegg for eller mot den styringsordning som følger av universitetsloven. Det er sikkert mange gode grunner for at universiteter er annerledes, og at det derfor er en hensiktsmessig ordning. Det jeg imidlertid ønsker å peke på er at det er grunn til å stille spørsmål både med hvorledes ansvarsfordeling, lojalitetsbånd og forholdet mellom styringsnivåer vil fungere i prøvens stund, og, kanskje har utviklingen som stiller andre krav til universitetsstyrer i dag enn for ikke mer enn ti år siden, ført til at rekruttering, rollefordeling og oppnevning i større grad reflekterer det som jeg oppfatter var hensikt med omleggingen.

Min erfaring fra styrearbeid har vist at de områdene hvor det kan være duket for utfordringer for styret er: -rolleforståelse mellom styret og daglig leder, -ansvarsforståelse, - forståelse av virksomhetens art, -forståelse av ens rolle som styremedlem , mangfold, engagement. Og styret som kollegium. Jeg kommer nå til å snakke om styrearbeid generelt og vil bruke eksempler fra mitt arbeid, både som daglig leder og styremedlem , for å illustrere utfordringene.

Før jeg går inn på disse sakene vil jeg si litt om ledelse. Det er mange som har tjent alt for mye penger på å skrive dårlige og trendpregede bøker om ledelse. Stakkars ansatte er prøvekaniner for alle disse trekanter, rundinger, bokser og piler som illustrerer hvorledes man leder og forventer at ansatte skal bli ledet. Det er skrevet tonnevis av unødvendige råd. Jeg skal ikke foredra om ledelse nå, men kan ikke dy meg. Ledelse handler om mennesker. Gode ledere er menneskekjennere. Ibsen var en av våre største observatører av mennesker, og flink til å beskrive hva han observerte. Les Ibsen. Immanuel Kant skrev i 1785 ”Handle slik at du alltid bruker menneskeheten både i din egen og enhver annens person samtidig som et mål og ikke bare som et middel”. Kants poeng er at vi ikke må behandle andre mennesker bare som et middel, men også som et mål i seg selv.Dvs , se menneskene. Husk det og spar dere for mye unødvendig ledelseslitteratur. Dette hadde ikke så mye med innledningen om styrearbeid å gjøre, men det var godt å få sagt det.

I rollefordelingen mellom daglig leder og styret er det viktig å legge til grunn at daglig leder er institusjonens eller foretakets frontfigur, både internt og eksternt.

Roller og rolleforventning.

Jeg tror at de største problemer man kan komme til i et styre er uklare roller og uklar rolleforventning. Som oftest inntrer dette når styret får ambisjoner på daglig leders ansvarsområde. Det er viktig både å ha rollene adskilt, og å ha avstemte forventninger. Det kan gjøres ved at man vedtar klare instrukser for styret og for daglig leder. Men selv om det er klart definert vil det kunne komme til vanskelige avveininger. Da jeg jobbet i NHO fikk vi en diskusjon i styret om strategien i forhandlingene med LO. Dette var et spørsmål som var under daglig ledelses ansvar. Styret kunne sette rammer for forhandlingene, men daglig leder var forhandlingsleder og måtte ha ansvar for gjennomføringen. Det ble en vanskelig sak, for styret opererte utenfor sitt ansvarsområde. Det gjorde jeg styret oppmerksom på, og jeg fastholdt at det var meg, sammen med mitt forhandlingsutvalg som måtte gjennomføre forhandlingene, og slik ble det. Styret kunne i ettertid reagere med å sparke meg dersom det ikke var tilfreds med resultatet. Hvis forhandlingene hadde gått skeis måtte jeg stå til ansvar. Hvis jeg hadde akseptert en overstyring fra styret, ville det ikke kunne ha sparket meg hvis resultatet hadde blitt dårlig. De hadde begrenset sin handlefrihet ved forsøke å gå utenfor sitt ansvarsområde. Her ligger det noen utfordringer om rolleavklaring i universitetsloven.

Det er også eksempler på at daglig leder søker å tilta seg myndighet på områder som tilligger styret. Det er viktig å huske at en styreleder er en del av et kollegium, og at hun eller han utøver sin kompetanse i kollegiet. Dette kan bli komplisert hvor daglig leder samtidig er styreleder.

Ansvarsforståelse.

Mange går ureflektert inn i et styre. Ved å akseptere å sitte i et styre, aksepterer man også et omfattende ansvar. Dette kan føre til både straffeansvar og erstatningsansvar dersom man ikke utfører sitt verv etter de pålegg som foreligger. Bl.a. ligger det et kontrollansvar som er omfattende. Hvis foretaket , eller personer ved foretaket misbruker foretakets midler uberettiget kan styret bli ansvarlig hvis de ikke hadde tatt sin kontrollplikt alvorlig. I stadig større utstrekning blir dette et tema. Styret er også ansvarlig overfor eier sørge for at eiers ønsker blir gjennomført. Men eier skal ikke styre. Det ha eier oppnevnt et styre til. Jeg hadde en gang en styreleder i et AS som til stadighet konfererte med eier om driften, og kom til daglig leder med pålegg fra eier. Det ble da legitimt å stille spørsmål om han egentlig var styreleder, eller om han var budbringer. Ansvarsforståelse er viktig.

Forståelse av virksomhetens art.

For noen år siden var det en amerikansk lederguru, Kenning, som ga uttrykk for at en god leder kunne lede alt. Denne Kenning fikk ganske stort gjennomslag i Norge. Men snakket om Akerskolen. Jeg mener det er håpløst å gå inn i et styre uten å forstå virksomheten, eller ha ambisjoner om å lære seg å forstå den. Med det mener jeg ikke at et styremedlem skal ha detaljkunnskaper om virksomheten, men hun eller han må ha ambisjoner om å kunne forstå virksomhetens hensikt, og de rammevilkår som virksomheten arbeider under, for å kunne utføre vervet på en tilfredsstillende måte. Ikke bare forståelse. Jeg mener at det også må være en forutsetning at et styremedlem er interessert i det virksomheten driver med. Styreplassen er ikke et sted for å sole seg eller begrenset til å skaffe seg inntekter. Det er derfor bra om man i styresammenheng får belyst ulike sider av virksomheten, uten at man skal tråkke daglig leders bed.

Forståelse av ens rolle som styremedlem.

Jeg tenker her på forståelsen både oppover og nedover i systemet. Oppover har jeg for så vidt behandlet. Man skal ha sin lojalitet til eier, og gjennomføre eiers ambisjon.

Ofte ser man styremedlemmer som har et uklart ,ja i enkelte tilfeller , negativt forhold til ledelsen. Ikke slik at man har noe mot ledelsen, men slik at man saumfarer styredokumentene for å finne noe negativt, eller noe å ta administrasjonen på. Det er skremmende mange som stiller i den klassen. Dernest er det mange som er fulle av motforestillinger, men mangler egne forslag. Det er lite produktivt å høre stadige gjentagelser av at man er mot, og hvorfor man er mot. Det er så udelt mer positivt i et styre å fremme forslag, og å snakke om ting man er for. Jeg mener at det er en av styrets viktigste oppgaver å være daglig leders støttespiller. Man skal ikke bare kontrollere daglig leder, man skal også motivere og støtte. Styreleder har en spesiell funksjon som støttespiller til daglig leder.

Mangfold i styret.

Alltid når interesser skal veies mot hverandre er det viktig at ulike syn blir behørig presentert, men det er like viktig at de som skal veie interessene mot hverandre har evnen til å se utfordringene fra ulike ståsted. Derfor skal ikke alle mennesker i et kollegium være støpt i samme form. Det er en kritikk som med rette ble rettet mot styrene i næringslivet. En gjeng menn i 50 årene fra samme skole, med samme adresse og i samme vennegjeng, satt i hverandres styrer. De klappet hverandre på skulderen, og ga hverandre lønnstillegg. Særdeles lite tilfredsstillende. Den tiden er forbi. Det er viktig å ha ansatte representanter, både av hensyn til bredde i saksdrøftelse, og mangfold. Begge kjønn skal være representert, og det er viktig med ulik utdannelse- erfaring og i mange tilfeller geografisk bakgrunn. Et mangfold i styret gir bredere diskusjoner og bedre vedtak. Dette gjelder for øvrig alle kollegier.

Engagement.

Jeg har vært inne på at det er viktig at et styremedlem er opptatt av aktiviteten. Noen styremedlemmer kaster bare et raskt blikk på styrepapirene før de går i møte. Man hører det stilles spørsmål om forhold som er beskrevet i styredokumentene, eller at man viser at man ikke har fått med seg hvorfor saken ligger på styrets bord. Mange styremedlemmer har et passivt forhold til sitt verv. Dvs at de begrenser seg til å mene noe om det de får servert, enten skriftlig eller muntlig, og har ikke noe initiativ ut over andres. Et styremedlem bør føle noe for den virksomhet man sitter i styre for.

Styret som kollegium.

Styret er et kollegium, og ikke en samling av enkeltoppfatninger. Det er viktig at styret også opptrer som et kollegium. Når et vedtak er fattet er det det som gjelder, og ikke enkeltmedlemmenes egne subjektive oppfatninger. Det å fortsette debatten etter at styret har fattet sin beslutning er lite produktivt. Det samme er stadig forsøk på omkamper. Alles mening er viktig når styret drøfter en sak. Det er viktig at alle syn kommer frem, og at alle styremedlemmer føler at deres syn blir det tatt hensyn til. Ofte klarer styret å diskutere seg frem til enighet, men i enkelte saker er det ikke er duket for enighet. Ofte blir man sittende igjen med ulike syn etter at saken er utdebattert. Det er selvfølgelig legitimt. Men styret skal fatte en beslutning, og da blir det flertallet som nødvendigvis vinner. Det er da ulike måter å gå frem på. Man kan legge opp til en avstemming, og få et flertall og et mindretall. I mange saker, spesielt av prinsipiell karakter er det riktig å legge opp til en avstemming. I mange saker er det greit nok å registrere at det har vært ulike syn, men at flertallets syn råder, og man tar en beslutning ut fra det , uten å foreta en avstemming. Jeg mener at man bør tilstrebe at flest mulig beslutninger tas ved konsensus. Det styrker styret som kollegium, og gir større legitimitet til beslutningene. Alle er tjent med et sterkt og samsnakket styre. Men det er en selvfølge at hvis en eller flere ønsker en avstemming, så blir det avstemming, men ikke bruk det i utrengsmål.

Kjære tilhørere. Nå må dere ikke generalisere utfra det jeg har sagt, eller påpekt som risikoområder. Stort sett går styrearbeidet greit, og det er sjelden store konfrontasjoner eller uløselige systemkonflikter. Vi skal imidlertid være forberedt på at de kan komme, og at de må løses når de kommer. Da er det viktig at det er avklarte forhold og roller, og at man respekterer hverandres ståsted. Styrearbeid skal være utfordrende, men det skal også være givende. Det er viktig at det enkelte styremedlem har forståelse for sin rolle.

Til slutt, så gjelder det for styrearbeid som for alt annet arbeid at godt humør senker skuldrene, samtaler i pausene gjør at man blir bedre kjent og får større forståelse for hverandres syn. Også arbeider vi jo alle for samme sak . Vi skal fremover, og noen foretrekker å kjøre i rød bil og andre blå. Men styrets medlemmer skal kjøre på samme vei mot felles mål.