

Frode Blakstad tar ordet!

Gode daglig ledere vokser ikke på trær

Gode daglige ledere vokser ikke på trær, men hvor kommer de fra? Hvordan blir de rekruttert og hva er de viktigste kravspesifikasjonene for utvelgelsen? Er ikke en av styrets viktigste oppgaver å rekruttere og utvikle dyktige daglige ledere, og skifte dem ut hvis de ikke virker godt nok?

Aksjelovens paragraf 6-2 andre ledd sier at «daglig leder tilsettes av styret». Samme lovs paragraf 6-12 første ledd sier at «forvaltningen av selskapet hører under styret, som skal sørge for forsvarlig organisering av virksomheten». Hvor gode er de store norske børsnoterte oppdrettselskapene til dette?

I 2001 lanserte Jim Collins boken «Good to Great» basert på omfattende forskning. Han startet med å plukke ut 1.435 gode selskaper og analyserte

Frode Blakstad
Daglig leder INAQ AS

prestasjonene deres over 40 år. Blant dette store utvalget var det 11 selskaper som skilte seg spesielt positivt ut. Disse selskapene gikk fra å være gode til å bli fremragende, og klarte å opprettholde et toppnivå over en periode på minst 15 år.

Etter spranget fra god til fremragende, oppnådde disse selskapene en akkumulert aksjeavkastning som lå syv ganger høyere enn den generelle markedsindeksen. Det som kan være interessant å se litt nærmere på, er noen av fellestrekkene disse selskapene hadde som avanserte fra god til fremragende? Hva var hovedgrunnen til at man klarte å forvandle langvarig middelmådighet til langvarig overlegenhet?

Riktige» mennesker

En av hovedkonklusjonene, er at «riktige» mennesker er bedriftens viktigste aktivum. Fremragende visjoner er irrelevante uten fremragende mennesker. Rådet Collins gir er at man bør legge ekstrem vekt på rekruttering; folk som er talentfulle, ambisiøse og selvgående. Få på plass lederteamet for fremtiden før den strategiske kursen settes.

Så til hovedkonklusjonen i denne artikkelen: Velg en topleder fra egne



Ystmark



Furnes



Thormodsdottir



Lokøy



Alf-Helge Aarskog jobbet ikke i Marine Harvest da han ble ansatt som konsernsjef, men hadde tidligere jobbet i selskaper som ble en del av konsernet. Han hadde også jobbet tett sammen med styreleder Ole-Eirik Lerøy. Litt intern var altså ansettelsen tross alt. (Foto: Thv jr.)

Tabell 1: Rekrutterte ledere i børsnoterte selskaper fra 2008

Selskap	Navn	Rekruttert
Marine Harvest ASA	Alf-Helge Aarskog	Eksternt
Marine Harvest ASA	Åse Aulie Michelet	Eksternt
Marine Harvest ASA	Atle Eide	Eksternt
Lerøy Seafood Group ASA	Henning Beltestad	Internt
Lerøy Seafood Group ASA	Alf-Helge Aarskog	Eksternt
Lerøy Seafood Group ASA	Helge Singelstad	Internt
Lerøy Seafood Group ASA	Ole-Erik Lerøy	Internt
Salmar ASA	Trond Williksen	Eksternt
Salmar ASA	Leif Inge Nordhammer	Internt
Salmar ASA	Yngve Myhre	Eksternt
Salmar ASA	Leif Inge Nordhammer	Eksternt
Norway Royal Salmon ASA	Charles Høstlund	Eksternt
Norway Royal Salmon ASA	John Binde	Eksternt
Grieg Seafood ASA	Andreas Kvame	Eksternt
Grieg Seafood ASA	Morten Vike	Eksternt
Grieg Seafood ASA	Per Grieg jr	Internt

rekker. En som er lidenskapelig opptatt av selskapet og som er seriøs, beskjeden og lyttende, men samtidig viljestærk og kompromissløs. Av 42 lederskifter i de 11 fremragende selskapene over en periode på 15 år, var kun to rekruttert eksternt. Kort sagt; intern rekruttering av toppleder fremstår som et klart suksesskriterium.

Det som da er interessant, er å studere statistikken over lederskifter de siste ti årene i de norske børsnoterte oppdrettsselskapene. Det har jeg samlet i tabell 1. Hvis tabellen er riktig, viser den at styrene i de børsnoterte sjømat-selskapene i Norge 11 av 16 ganger (69%) har valgt å rekruttere eksternt. Det vil si ansette en person som ikke jobbet i selskapet da rekrutteringen ble gjennomført. Videre viser tabellen at det kun er Lerøy Seafood Group som har tradisjon for å gjennomføre intern rekruttering av daglig leder. Alle andre selskaper har med få unntak de siste ti årene basert seg på ekstern rekruttering. Tabellen viser også at kun 1 av 16 rekrutteringer har vært av en kvinne.

Åse enslig svale

Så kan man spørre om årsakene til at mange av de norske børsnoterte oppdrettsselskapene velger å hente sine daglige ledere utenfor selskapets eksisterende organisasjon?

Hvis man er enig med Collins postulat «Velg en toppleder fra egne rekker», må svaret nesten bli at styrene ikke gjør jobben sin. Det vil si at de ikke «sørger for en forsvarlig organisering av virksomheten» slik at ledertalenter kan bli utviklet og foredlet internt i organisasjonen.

Bortsett fra Marine Harvest, som i


2008 ansatte Åse Aulie Michelet, har styrene i de børsnoterte oppdrettsselskapene tradisjon for utelukkende å rekruttere menn som toppsjefer. Jeg har sett på hvordan børsverdien til oppdrettsselskapene har endret seg den dagen de 16 ansettelsene ble annonsert. Ingen menn på listen når opp til den verdiøkningen Marine Harvest fikk da det ble annonsert at Michelet skulle bli ny daglig leder. 2. januar 2008 skrev DN.no:

«Nå tar Åse Aulie Michelet over sjefsstolen i oppdrettsgiganten, som er blitt straffet hardt på børsen i 2007. Aksjekur-

sen har falt nesten 40 prosent i året som gikk, men stiger hele 11 prosent til 3,87 kroner i dag».

Denne økningen tilsvarte et beløp på ca. 1.360 millioner kroner. Michelet var definitivt verdt lønnen sin den dagen hun ble ansatt. Så kan man også spørre seg om årsaken til at de norske børsnoterte oppdrettsselskapene praktisk talt alltid velger å rekruttere menn som daglige ledere? Kan man fortsatt si at det er styrene som ikke gjør jobben sin? Jeg lar spørsmålet stå ubesvart.

Avslutningsvis låner jeg en tabell jeg fant i «Ukeavisen Ledelse». Her blir det listet opp 10 kriterier for vurdering av toppledere, og som jeg slutter meg til:

- Oppnår gode resultater over tid.
- Er i stand til å gjennomføre omstillinger.
- Er nytenkende, kreativ og pådriver for innovasjon.
- Kommunerer tydelig internt slik at strategien forstås.
- Er besluttsom; kan bruke makt om nødvendig.
- Løser konflikter på en konstruktiv måte.
- Skaper motivasjon, innsatsvilje og lagånd blant medarbeiderne.
- Gir virksomheten et positivt omdømme i offentligheten.
- Har høy integritet, er etisk bevisst og verdiorientert.
- Har sosial teft, inviterer til nærhet og kommer godt ut av det med folk. 



Den dagen det ble kjent at Åse Aulie Michelet (til høyre) skulle overta som konsernsjef i Marine Harvest ASA, steg børsverdien av selskapet med nesten 1,4 milliarder kroner. Kanskje bør de børsnoterte selskapene bli flinkere til å ansette kvinnelige toppsjefer. Til venstre Lise-Lotte Callesø York, i 2016 kategoridirektør for kaldtvannseker i Royal Greenland, i dag skandinavisk direktør i sushiselskapet Flying Seafood Group. (Foto: NASF)