

Frode Blakstad tar ordet!

Styrearbeid: Beslutninger med konsekvenser

Jeg er over gjennomsnittlig interessert i styrearbeid og har brukt mesteparten av min arbeidstid de siste 20 årene på å ivareta rollen som styreleder i sjømatbedrifter. I tillegg har jeg hatt glede av å arrangere kurs i praktisk styrearbeid. Det har vært meningsfullt og interessant arbeid, men også krevende. I den sammenheng vil jeg vise frem noen hendelser som har oppstått over tid i de selskapene jeg har vært involvert, og der styret har måttet spille en vesentlig

rolle. Avslutningsvis vil jeg trekke frem hva som kan være riktig kompetanse i et styre.

Går vi til Wikipedia, finner vi følgende om bakgrunnen for etablering av aksjeselskapsformen:

«Før reguleringen av aksjeselskap, var selskapets gjeld og forpliktelser også eiernes personlige gjeld og forpliktelser. Det var følgelig en stor risiko ved å overlate ledelsen av selskapet til eksterne ledere, fordi eierne da ville ha

av Frode Blakstad
styreleder INAQ AS

en ubegrenset gjeld hvis selskapet gikk konkurs. Dette la en sterk demper på investeringer og selskapsetableringer, og førte til at de fleste selskaper ble drevet som små familieeide foretak. Aksje-



Eriksson



Dreyer



Ystmark



Uksnøy



Nøyaktig hvor mange styremedlemmer som finnes i norske bedrifter er ikke godt å si. Frode Blakstad tipper at det må dreie seg om minst 200.000.



Av mange oppgaver man kan bli pålagt som styremedlem er f.eks. å være med på dåpen av verdens første slaktebåt – «Norwegian Gannet». Den ble overlevert i 2018, er hele 94 meter lang og 18 meter bred – har syv dekk og veier 4000 tonn. De 14 sløyemaskinene om bord kan sløye 25 fisk per minutt.

selskapsformen muliggjorde profesjonell ansatt ledelse og spredt eierskap som ikke var enekontrollert av enkeltfamilier. Økonomihistorikere har hevdet at organisatoriske oppfinnelser som aksjeselskapet var like viktig for industrialiseringen som tekniske oppfinnelser.»

Aksjeselskapsformen gir en tredeling av ansvaret mellom generalforsamling, styre og daglig leder. Allerede i en tidlig fase la eierne stor vekt på at styrets oppgave blant annet var å passe på at daglig leder ikke stakk av med pengene i selskapet.

Aksjeselskapsformen har vært gjennom en rivende utvikling de siste 130 årene. I 1891 var det 350 aksjeselskap i Norge. I 1910 var tallet økt til 1.600. Går vi inn i Statistisk Sentralbyrås oversikter per februar 2022, har vi i dag ca. 375.000 aksjeselskap i Norge. Samme statistikk viser at det er 206.000 virksomheter med én eller flere ansatte.

Jeg har laget et enkelt regnestykke der jeg legger til grunn at det er 200.000 aktive aksjeselskap med ansatte i Norge

som i gjennomsnitt har 3 styremedlemmer. Det tilsier 600.000 styremedlemmer totalt. Hvis vi antar at hvert styremedlem i snitt har styreverv i tre selskaper, gir det et estimat på 200.000 styremedlemmer. Det å sitte i styret i et aksjeselskap er med andre ord ikke bare en viktig oppgave, det gir også muligheter til styrearbeid for et stort antall mennesker.

Min påstand er dog at de fleste styrene i små og mellomstore bedrifter i for stor grad kun ivaretar formelle lovkrav etter aksjelovens bestemmelser, og i for liten grad bidrar til utvikling av bedriftene.

Håndterer hendelser

Skal man være styremedlem i et selskap, er det viktig å være klar over at styret er selskapets øverste organ når det gjelder å håndtere vesentlige hendelser som kan oppstå i virksomheten. Det være seg så vel positive som negative hendelser. Spesielt når det gjelder

mulige negative hendelser, er det viktig å være klar over at det er forbundet med handlingsplikt å ivareta situasjoner på en best mulig måte. Handlingsplikten innebærer at styrets medlemmer kan holdes erstatningsansvarlig for skader som de forsettlig eller uaktsomt påfører selskapet eller andre.

Gjennom mine mange år som styremedlem og styreleder, har styrer jeg har vært medlem av blitt involvert i følgende situasjoner:

- Konkurs i skipskompassfabrikk
- Ivaretakelse og gjennomføring av gjeldsforhandlinger og konkurs.
- Økonomisk tap på grunn av feilinvestering i leverandørbedrift.
- Siktelse for grovt bedrageri i fiskeforedlingsbedrift.
- Erstatning for urettmessig straffeforfølgning i forbindelse med sak i fiskeforedlingsbedrift.
- Tragedie/ulykke der ledende ansatte har mistet livet.
- Kraftig nedbemanning fra 100 til 60 ansatte.



Mange kvaliteter og egenskaper er nødvendig for et godt fungerende styre, ikke minst evnen til å foreta en skikkelig kontroll av økonomistyringen. Svikter det her kan det fort gå galt.

- Internasjonalt styrearbeid i Chile, Frankrike og Danmark.
- Kunnskap om særbestemmelser i ulike land.
- Politisk og næringsmessig motstand mot slaktebåt.
- Ivareta rollen som daglig leder fordi eksisterende daglig leder dør.
- Dåp av verdens første slaktebåt.
- Åpningstale under åpningen av verdens mest moderne anlegg for produksjon av rognkjeks.

De ni første hendelsene på denne listen vil jeg karakterisere som negative eller utfordrende, og det er ikke til å legge skjul på at mange av disse har vært ubehagelige å håndtere. De stjeler konsentrasjon og oppmerksomhet, og bidrar til dårlig nattesøvn og tap av energi. Det beste rådet man kan gi i denne sammenheng, er å påse at man jobber sammen med eller har tilgang på kompetente folk som har håndtert denne typen situasjoner før — mennesker med erfaring fra «krisehåndtering». Heldigvis er det overvekt av positive opplevelser knyttet til styrearbeid. Opplevelser der man blir tilført energi ved at man lykkes i å nå mål. Uansett må man som styremedlem være klar over at det kan være krevende å håndtere hendelser som kan oppstå i et selskap, og der styret må fatte beslutninger med konsekvens.

Våren er tid for generalforsamlinger og valg av styre. Som oftest vil man i

styrer til små og mellomstore bedrifter foreta et gjenvalg av det sittende styre. Kontinuitet kan være viktig, men har man ambisjoner om at styret skal være et aktivum for bedriften, trenger man mennesker som har forutsetninger til å ivareta følgende tre nøkkelroller:

- 1) Kontrollfunksjonen, herunder forsvarelig kontroll av økonomistyringen.
- 2) Støtte til daglig leder.
- 3) Planleggingen for å realisere selskapets potensial.

Da bør man tenke seg om og være bevisst når man skal sette sammen et kompetansestyre til beste for selskapets videre utvikling.


14 krav

Følgende 14 faktorer kan defineres som ønskelig kompetanse og personlige egenskaper i et styre. Det betyr ikke at det bør være 14 personer i styret, da et styremedlem kan ivareta mange av

disse kompetanseområdene. Listen er ikke uttømmende, og jeg har lånt fra kloke hoder som har skrevet om styrearbeid før min tid.

Styrer trenger kompetanse om:

1. Hvordan effektivt styrearbeid drives.
2. Generell ledelse
3. Strategiarbeid
4. Funksjonsområder som økonomi, finans, markedsføring og organisering
5. Bransjer og fagområder
6. Kreativitet
7. Kremmermentalitet
8. Kontaktflate
9. Samarbeidsevne
10. Analytisk vurderingsevne
11. Evne til å stille krav
12. Evne til å ta beslutninger
13. Handlekraft til å gjennomføre beslutninger
14. Mot til å stå for konsekvensene av beslutninger

Et lite hjertesukk til slutt. Styrearbeid er i mange tilfeller krevende. Min erfaring er at man i Norge betaler alt for lite for godt styrearbeid. I henhold til aksjeloven er det øverste ansvaret plassert hos styret. Da kan det være på sin plass med riktig betaling for godt utført arbeid. Selskaper som har forstått dette klarer å bemanne styret med mennesker som har den kompetansen og de egenskapene bedriften trenger for å håndtere krevende situasjoner, og for å realisere potensialet i virksomheten. 

Solid kremmermentalitet er ofte utgangspunktet for vellykkede bedrifter — i dag som for 100 år siden. Her den omreisende kremmeren Monsen på farten med sin håndkjerre fotografert i hagen på Kassem søndre i Skiptvet kommune i Østfold. Hvordan det gikk med Monsen vet vi ikke.

