

VIKTIG Å VITE
for ledelsen –
**STYRETS
FORVENTNINGER TIL
DAGLIG LEDER**

STYREAKADEMIET
THE NATIONAL ASSOCIATION OF DIRECTORS

OM STYREAKADEMIET

- StyreAkademiet er en ideell forening for fremme av godt styrearbeid:
 - 6 lokale foreninger under samme paraply
 - [velg **din** lokale forening her](#)
- Visjonen er å være «framtidens faglige styrearena».
- De verdier vi står for er «profesjonalitet, mangfold og helhetstenkning».
- Vi tilbyr regionale medlemsmøter med foredrag, Regional Styredag og diverse medlemsfordeler slik som deltagelse i online styrefora:
 - 5 fora
 - Eiereforum, Styreforum, Lederforum, Oppstartsforum og Consultingforum
 - [velg **ditt** forum her](#)

I tillegg har vi tilbud fra våre samarbeidspartnere som gjør at du kan spare inn medlemsavgiften mange ganger.



ANTATTE BEHOV HOS LEDELSEN

Vi tror at daglig leder og andre i administrasjonen som jobber opp mot styret har behov for å utvikle sin kompetanse innen saksutredning, analyse, kalkyler, rapportering og saksframlegging, samt beslutningsgjennomføring, oppfølging og evaluering.

Daglig leder og administrasjonen trenger også å ha oversikt over gode leverandører og tilbud innen fagfeltene styringssystem, rapporteringsverktøy og verktøy for effektiv sakshåndtering og lagring av styringsdokumentasjon (inklusive protokoller fra styremøter etc.).

I tilknytning til StyreAkademiet tror vi at ledere flest vil ha nytte av å delta på medlemsmøter og styredag, samt StyreAkademiets Lederforum. De vil ha nytte av å benytte seg av de medlemsfordeler som til enhver tid gjelder, og vil sikkert også ha nytte av tilgang til en markeds plass for anskaffelse av styre- styringsrelevante produkter, konsepter og tjenester.

For den aktive deltager i StyreAkademiet tror vi at vi kan love garantert kompetanseutvikling i det å imøtekomme styrets forventninger på en best mulig måte.

Så da kan det være lurt å slutte seg til StyreAkademiet, som har et eget forum for ledelsen - [bli medlem nå](#) - stor rabatt.



STYREAKADEMIETS LEDERFORUM

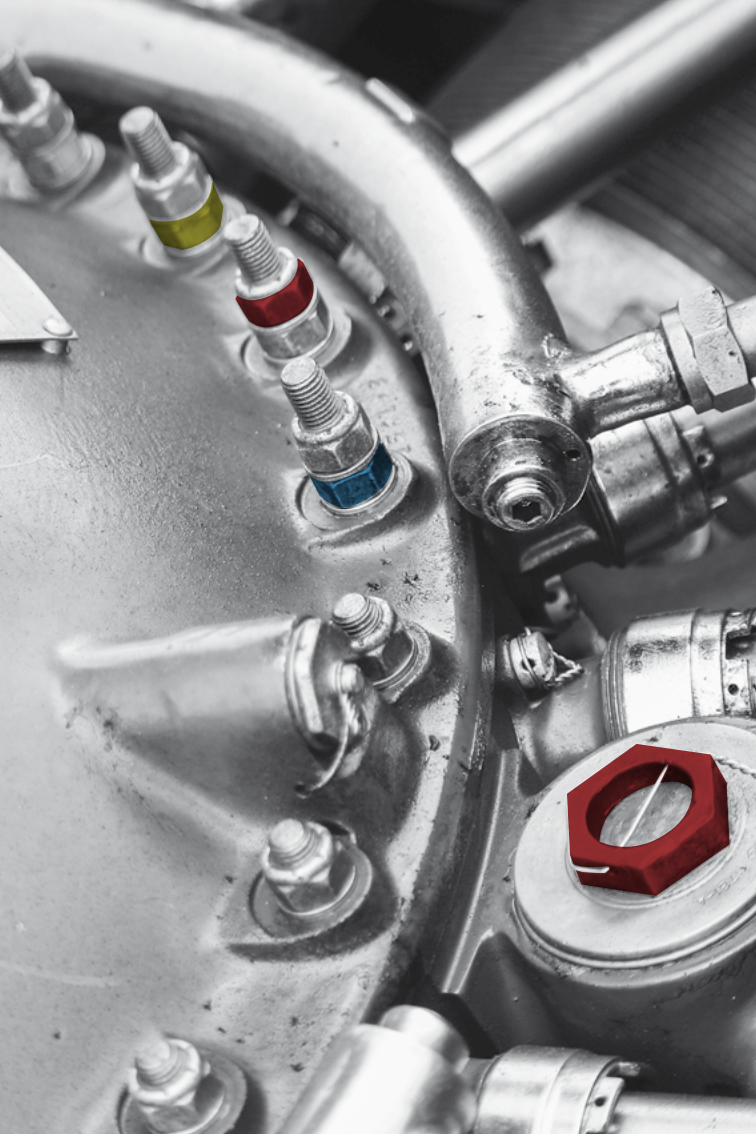
Dette er et lukket forum på LinkedIn- kun for medlemmer av StyreAkademiet.

Hensikten er ha et forum blant likemenn og kvinner, der en kan diskutere saker av felles interesse.

Har du en problemstilling du ønsker svar på? Legg ut spørsmålet i Lederforum – et forum for virksomhetsledere.

Man kan også være anonym ved å legge ut saken gjennom redaktøren eller en annen i redaksjonen.

Vi du lese mer om forumet, og se hvem som er i redaksjonen? – [Les mer om Lederforum](#)



KAPITTEL 1: DAGLIG LEDERS SAMMENSATTE RELASJON TIL STYRET

Daglig leder opererer på fullmakt fra styret, og er avhengig av styrets tillit. Denne relasjonen er juridisk og profesjonell. Relasjonen styres av en muntlig eller en skriftlig avtale – en kontrakt.

Det anbefales at alle daglige ledere, uansett bedriftsstørrelse, og uavhengig av om daglig leder også er styreleder i det samme selskap, skaffer seg en skriftlig ansettelseskontrakt. I de formelle rollene har styret både styringsrett og instruksjonsmyndighet i forhold til daglig leder. Dette innebærer at styret er «godkjenningsinstans» så vel for daglig leders kandidatur som for saker framlagt av daglig leder.

Men daglig leder har, eller bør også ha, en faglig og personlig relasjon til sitt styre. Man kjenner jo hverandre både profesjonelt, faglig og personlig.

Den faglige relasjonen er knyttet til daglig leders stilling, og den kan være sammensatt av mange ulike delstillinger. Det er eksempelvis ikke uvanlig at daglig leder også er forretningsutvikler, teknisk sjef etc. I disse sammenhengene har daglig leder en faglig relasjon til

styret – på lik linje med lederne for andre fagfunksjoner i bedriften.

Og til sist kommer den personlige relasjonen. Det er ikke uvanlig med kameratskap eller vennskap på kryss og tvers av styret og daglig leder/administrasjon, og da er det svært viktig å skille på hva som er hva. Den personlige relasjonen som daglig leder har til sitt styre er underordnet den formelle og profesjonelle relasjonen.





World Economic Forum Brexit var ingen overraskelse

I forkant av neste ukes toppmøte i Davos har Wo

Globalisering



- Aggressiv omfordeling er medisinen mot Trump-bølgen

Ukeavisen Ledelse

No. 3 tirsdag 20. januar 2017 • 30 sider • Kr 100 • www.dagensperspektiv.no  Dagens Perspektiv

Tyrkias sterke mann:
Spiller høyt på splittelse



Synlig entusiast som tar stor plass

Lederve
hindrer
norske
u

For daglige perspektiver og ukentlige dypdykk

«Du holder deg oppdatert som styremedlem ved å lese Dagens Perspektiv / Ukeavisen Ledelse. Som medlem av StyreAkademiet får du en betydelig rabatt».

Victor Jensen, leder i StyreAkademiet Norge og Hordaland

www.dagensperspektiv.no

Medlemstilbud – Dagens Perspektiv med Ukeavisen Ledelse digitalt i ett år til **halv pris - kr 950**

<http://www.dagensperspektiv.no/abonnement/bestill/107695>



purehelp.no
business search engine



PRO/PRO+

- TILGANG TIL UNIKE, NYTTIGE OG
SMARTE INFORMASJONSLØSNINGER

Med PUREHELP - PRO/PRO+ får du:

- Dybdeinformasjon
- Pantegrad (PRO+)
- Rating (bransje/geografisk) (PRO+)
- Selektene på pant og factoring (PRO+)
- Kommuneanalyser
- Markeds- og spesialrapporter
- Listeuttrekk for salgsarbeid
- Adresseuttak (m/epost) for direkte markedsføring
- Selskapsverdi analyse (aksjeselskap) (PRO+)
- Kandidatsøk (til styreoppgaver, jobb, verv) (PRO+)
- Alarmfunksjoner foretaksfelt og medieomtale (PRO+)

Gunstige priser for StyreAkademiets medlemmer

MER INFORMASJON: WWW.PUREHELP.NO

KAPITTEL 2: HVA KAN ET STYRE FORVENTE AV SIN DAGLIGE LEDER?

Dersom styret har gjort jobben sin, og har fått på plass det nødvendige styringsgrunnlag (bedriftspolicy) og en strategi for framtiden, må en forvente at daglig leder har stor fokus på dette.

Styret har ansvar for etterlevelse av selskapets bedriftspolicy nedfelt i styrende dokumenter (etikk-regler etc.). Daglig leder må derfor jobbe aktivt med å avdekke og deretter dekke gapet mellom ønsket og faktisk praksis. Det er dette som kalles «compliance». Mang en daglig leder har måttet gå på grunn av selskapets brudd på gjeldende policy.

Så til det mer positivt ladede. Daglig leder forventes å effektivisere selskapets strategi. Det betyr å jobbe i retning av å nå de strategiske mål ved å gjennomføre strategiske planer, aktiviteter og tiltak. Og hvert år forventes det at daglig leder makter å bryte strategien ned i en årsplan og et budsjett for selskapet, samt følge dette opp på systematisk vis.

Og her forventer styret innsikt og oversikt. I det hele tatt er det viktig at daglig leder makter å involvere sitt styre på rett måte. Legge fram gode beslutningsgrunnlag,

rapportere, kommentere og agere på avvik, samt oppsummere og evaluere viktige hendelser og milepæler.

Med en slik innstilling og atferd er det naturlig av daglig leder forventer tillit, støtte og oppmuntring fra styret, samt at styret opptrer som «kritisk venn». Styret skal ha det helikopterperspektivet som daglig leder har lett for å miste i en travel, detaljorientert hverdag. Og da må han/hun tåle å bli utfordret, veiledet og til og med instruert – om nødvendig.



KAPITTEL 3: HVORDAN BØR STYRET TENKE I FORHOLD DAGLIG LEDERS KOMPETANSE OG ADMINISTRASJONENS SAMMENSETNING?

Det er veldig få forunt å ha full innsikt i og erkjennelse av egne sterke og svake sider. Vi kaster alle skygge på det stedet vi står, og vi har en blind flekk i øyet. Vi klarer rett og slett ikke å se oss selv – uten å bli speilet av andre. Og det må daglig leder huske på i sin relasjon til sitt styre.

Det betyr at daglig leder må åpne opp for styrets bidrag til daglig leders utvikling – både som leder og person (den atferd og de holdninger som kommer til syne for styret). Men som vi alle vet er dette «risky business». Feiler man på tilbakemeldinger (begge veier), blir det lett konflikt.

Men gode ledere VIL ha tilbakemelding fra sitt styre. ØNSKER å bli kikket i kortene, og HAR BEHOV for noen å sparre med i vanskelige saker og større utfordringer for en selv som leder og person. Hva med deg som leder?

Og da er vi raskt over mot administrasjonens sammensetning. Hva om styret mener virksomheten kan orga-

niseres annerledes og bedre, og hva om daglig leder ønsker å rekruttere noen som styret mener ikke utfyller daglig leder og det teamet som er der fra før?

Og her er meningene delte. Noen mener styret skal bry seg, mens andre sier styret skal holde seg langt unna. Vi mener noe midt imellom. Daglig leder skal be styret om råd i disse sakene, men styret skal være veldig forsiktig med å overprøve daglig leder. Men husk at organiseringsoppgaven en av styrets fire hovedansvarsområder.

Styret har derfor plikt til å mene noe i organisasjonsspørsmål, men da mest som rådgiver/veileder/støtte. Bruke formuleringer som «har du tenkt på at...? Ville det ikke vært mer resultatfremmende om vi....?»





Styreplan

for det profesjonelle styret

En arbeidsportal for administrasjonen og styret

"

Styrearbeidet er krevende i en SMB og det er hos oss daglig leder som gjør all jobben med saksforberedelse, dokumentasjon, innkalling og referat. Da jeg ble klar over at noen hadde laget et slikt program, bestilte jeg det per omgående.

Automatisering av administrative oppgaver

- fra styrets årsplan, agenda, innkalling og styreprotokoller, til elektronisk signatur med BankID.

"

..det er stor og god orden i alt – ikke minst fungerer oppsettet som en kvalitetssikring for hvert styremøte, og vi legger møteplaner for hele året som så kan legges automatisk inn i Outlook. Veldig bra!

Tilgjengeliggjøring og deling av styreinformasjon

- inklusive kommentarer til saker og saksdokumenter. Strukturert og sikkert.

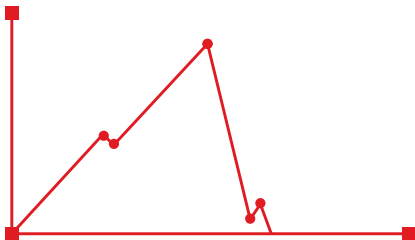
Medlemmer i StyreAkademiet får 15% avslag + ev. bransjerabatt.

Hva gjør du om styret blir saksøkt?

- Medlemmer av StyreAkademiet, får **særskilt gunstig avtale** på megling av styreansvarsforsikring fra Aon.
- Vi tilbyr eksklusiv tilgang til en av **markedets beste styreansvarsforsikringer**.
- Alle kunder av Aon får også **eksklusiv mulighet** til å tilby helseforsikring til alle sine ansatte og deres familier til markedets beste pris.
- Hva vil styreansvarsforsikring koste din bedrift?
Ta kontakt med oss.

aon.no

styreansvar@aon.no



AON
Empower Results®

KAPITTEL 4: HVOR STORT ANSVAR BØR STYRET TA FOR LEDEREVALUERING OG LEDERUTVIKLING?

Det heter seg at eierskap er viktig, styrearbeidet er veldig viktig og at daglig ledelse av avgjørende. Det betyr at styret må fremme god ledelse (en del av styrets organiseringsoppgave). Men hvor direkte skal styret involveres i lederevaluering og lederutvikling?

Styret skal etter vår mening kun være en «medbestiller» av lederevaluering og lederutvikling, og ikke involveres operativt. Den operative avklaringen er daglig leders oppgave, sammen med administrasjonen/HR-funksjonen.

Det styret skal konsentrere seg om er å definere godt lederskap i termer som lar seg måle og følge opp, og bistå med å finne de beste tiltak og ordninger for å fremme godt lederskap. Dette bør daglig leder diskutere med sitt styre, så det å fremme en sak om dette, bør være en del av kravspesifikasjonen til en eventuell lederutviklingsprosess.

Det som er aller mest krevende for daglig leder er å avgjøre i hvilken grad daglig leders egen kompetanse og utvikling skal inkluderes i arbeidet og opplegget. Skal

daglig leder la seg evaluere og coache på lik linje med de andre? Kanskje ikke på lik linje, men å ikke inkludere seg selv i prosessen, vil neppe være klokt.

Daglig leder vil alltid ha en dobbeltrolle i en lederutviklingsprosess. Han/hun er en premissgiver og en tilrettelegger, samtidig som vedkommende også må være en deltager. Det siste er det vanlig at styret forventer. Alle har noe å lære – særlig innen dette faget, der vi alltid kan bli bedre, og en bedre utgave av oss selv.



KAPITTEL 5: PÅ HVILKE OMRÅDER, UT OVER VANLIGE LEDEROPPGAVER, BØR LEDEREN INVOLVERE SITT STYRE?

Daglig leder må involvere sitt styre når han/hun trenger det, og det finnes ingen klare grenser for dette. Dersom tilliten er til stede, vil alt bli tatt i beste mening, og daglig leder få det støtte, hjelp og utfordring som skal til.

I konfliktsaker har det ofte en tendens til å gå for langt før styret blir involvert. Spesielt dersom daglig leder opplever å være direkte involvert selv. Dersom daglig leder selv er involvert i en konflikt, vil mange daglige ledere definere dette som et personproblem. Løsningen blir å flytte på eller kvitte seg med den aktuelle person.

Men en slik tilnærming kan fort bære galt av sted. I slike saker bør lederen erklære seg inhabil, og løfte saken til styret. Det er etter vårt syn en modig og riktig tilnærming av lederen. Gjør lederen dette tidlig nok, vil riktig inngripen fra styret være akkurat det som skal til.

I det hele tatt bør daglig leder involvere styret dersom vedkommende blir i tvil om sin egen ytelse og fungering. Det kan være forbundet med sykdom, tap eller sorg eller at en rett og slett føler at en kommer til kort. I

slike saker bør lederen redegjøre åpent for det hele, og be om råd og tilbakemelding fra sitt styre.

Noen ganger ender det med at daglig leder trer av. Men det er mye bedre enn at initiativet kommer fra styret. De aller fleste ledere som selv problematiserer sin egen stilling, vil komme godt ut av det – dersom det gjøres riktig. Man skal aldri snakke ned seg selv og sine egne prestasjoner, men man kan være åpen omkring egen opplevelse av trivsel og mening. Og kan hende klarer styret å snu dette til ny innsikt og ny motivasjon?



STYREAKADEMIET
THE NATIONAL ASSOCIATION OF DIRECTORS