

STYRELEDEREN: FRA ORDFØRER TIL LEDER OG MOTIVATOR



MORTEN HUSE er professor ved Institutt for innovasjon og økonomisk organisering ved Handelshøyskolen BI. Huse har også undervist ved Svenske Handelshøyskolen i Helsingfors, Bocconi Universitetet i Milano og Lunds Universitet/Høyskolen i Halmstad i Sverige. Huse har forsket på styre og corporate governance siden 1989, og er særlig opptatt av den menneskelige siden av styrearbeid med fokus på kvinner i styre, styre i familiebedrifter og prosessorientert styrearbeid.

Artikkel til spesialnummer av Magma våren 2009 om styre. Versjon 2. mars 2009. Artikkelen er basert på kapittel 5 i boken *Styreledelse* av Morten Huse og Arild Inge Søland.

I Norge og de øvrige skandinaviske landene kåres årets styreleder. Årets Styrelederpris¹ ble innstiftet i år 2000 i Norge, og senere har prisen blitt lansert i alle de nordiske landene. Hensikten med prisen er å løfte fram styreledere som leder styrearbeidet med god kvalitet, har god forretningsetikk og skaper gode resultater. I Norge har prisen blitt utdelt hvert år, men det har vært en utvikling i kriteriene som er brukt for å kåre årets styreleder. Årets Nordiske Styreleder i 2008 ble Arvid Moss gjennom sitt verv som styreleder i Posten Norge. I begrunnelsen for valget av ham heter det blant annet:

- Årets Nordiske Styreleder 2008, har vært en dyktig pådriver for den nordiske satsingen, som har gjort bedriften ledende i Norden i sin bransje.
- Styrelederen er godt skikket fordi han så godt forstår de dilemmaene som bedriften forholder seg til når de skal velge strategi for industriell utvikling der enkelte rammebetingelser er politisk bestemte, uttaler juryen.
- Prisen får han for utmerket styrelederarbeid i en spesifikke bedrift i over 3 år og for god forretningsetikk.
- Med 24.000 medarbeidere har bedriftens styre sett viktigheten av å klargjøre selskapets verdigrunnlag og i dette utformet etiske retningslinjer. For varslere av

etikkbrudd har styret opprettet rutiner.

- Årets Nordiske Styreleder er veldig dyktig til å lede diskusjonene i et styre på 10 personer (50 % kvinner) og får dem til å dele åpent av sine kunnskaper og erfaringer, ifølge styreundersøkelsen. Styrelederen er meget dyktig til å sammenfatte diskusjoner og formulere vedtak.
- Ved oppkjøp på 5 milliarder kr har styret gjort en meget god jobb ved å legge premissene og utvikle rammene for de strategiske beslutningene. Dette gjør at de har alltid siste ord ved viktige beslutninger.
- Han får tilbakemelding fra sine styremedlemmer at han er meget resultatorientert, nyter stor respekt for sin personlige integritet og holder en god balanse mellom distanse og nærhet i forhold til den daglige ledelsen.
- Årets Nordiske Styreleder er bevisst sitt styrearbeid ved innehav av kun dette styrevervet.
- Han har meget god faglig kunnskap innen hovedforretningsområdene.
- Styret har avgitt en erklæring om selskapets grunnleggende prinsipper for eierstyring og selskapsledelse til markedet.
- Styret har årlig skriftlig evaluering av eget arbeid og følger en årlig medarbeiderundersøkelse.
- Styret sitter sammen ca. 45 timer i året i 9 styremøter og har et 2 dagers strategiseminar.

Styrelederrollen er forandret, og den vil bli forandret. Det kan være mange oppfatninger om hva som kreves av en god styreleder, og en styreleder har ulike oppgaver, roller og egenskaper. Denne artikkelen er et redigert sammendrag av kapittel 5, «Styrelederen: Fra

1 <http://www.styreinfo.no>. Styreinfo er etablert av og ledes av Gunnar Eckbo. Det er Gunnar Eckbo og Styreinfo som står bak Årets Styrelederpris i Norge og de andre skandinaviske landene.

ordfører til leder og motivator», i boken *Styreledelse* som kommer ut våren 2009.²

Det er vanskelig å utvikle god styreledelse uten å ha et godt begrepsapparat og gode målekriterier. Formålet med artikkelen er å fremme verdiskapende styrearbeid ved å presentere ulike temaer, begreper og sammenhenger knyttet til styreleder og styreledelse.

Artikkelen er bygd opp i følgende seksjoner: Først gjennomgås hva som menes med styreledelse. Deretter kommer en presentasjon av kjennetegn ved norske styreledere som etterfølges av en seksjon som viser til den internasjonale debatten om styreledere og styreleders forhold til daglig leder. Så presenteres kjennetegn ved styreleders ledelsesutfordringer sammenlignet med daglig leders ledelsesutfordringer, og deretter følger en seksjon hvor ulike typer av styrelederroller presenteres, og en seksjon hvor kjennetegn ved gode styreledere presenteres. Artikkelen avsluttes med en oppsummering.

HVA ER STYRELEDELSE?

Mitt utgangspunkt for forståelse av god styreledelse er at et styre skal bidra til at det i en bedrift skapes langsiktige konkurransemessige fortrinn, og dette gjøres ved at styret aktivt engasjerer seg i ulike oppgaver – spesielt strategi. Et ytterligere utgangspunkt er at styret består av ulike styremedlemmer. Blant styremedlemmene finnes det ulike typer og grader av erfaringer, kunnskap og kompetanse. Utfordringene i styreledelse er at styremedlemmenes kunnskaper og evner blir brukt til oppgaveinvolvering, måloppnåelse og verdiskaping. Styreledelsen består både av styrelederen som person og av de reglene og strukturene som benyttes for måloppnåelse. Dette illustreres i figur 1.

Pilene i figuren viser den sentrale plassen en styreleder og styreledelsen har i måloppnåelse og utføring av styreoppgaver. Styreledelsen kan direkte påvirke styresammensetningen og valget av styremedlemmer, og styreledelsen kan påvirke styret som et team. Styrelederen kan også direkte påvirke styrets regler, retningslinjer og strukturer, inklusive gjennomføring av utviklingstiltak som for eksempel styreevalueringer. Det antydes også at styreleder direkte kan påvirke måloppnåelse og styrets utføring av ulike oppgaver. Det er imidlertid hvordan styreleder får styremedlemmene til å arbeide som et team, som er det sentrale her.

.....

² Huse og Søland (2009).

Styrelederens styreledelsesoppgave er å lede styret og ikke organisasjonen. Som leder av styret og styremøtene har styreleder ofte blitt beskrevet som en ordfører, men styreleder kan også gå inn i roller som representant, megler, støttespiller, samtalepartner, sjef, leder, motivator, coach, mentor og strateg. Det er ikke gitt at *en* oppgave er viktigere enn andre, men vi ser at roller for styreleder som motivator, coach og mentor generelt ikke er tilstrekkelig belyst verken i teori eller i praksis. Disse rollene er imidlertid ganske avgjørende for å etablere et verdiskapende styrearbeid.

NORSKE STYRELEDERE

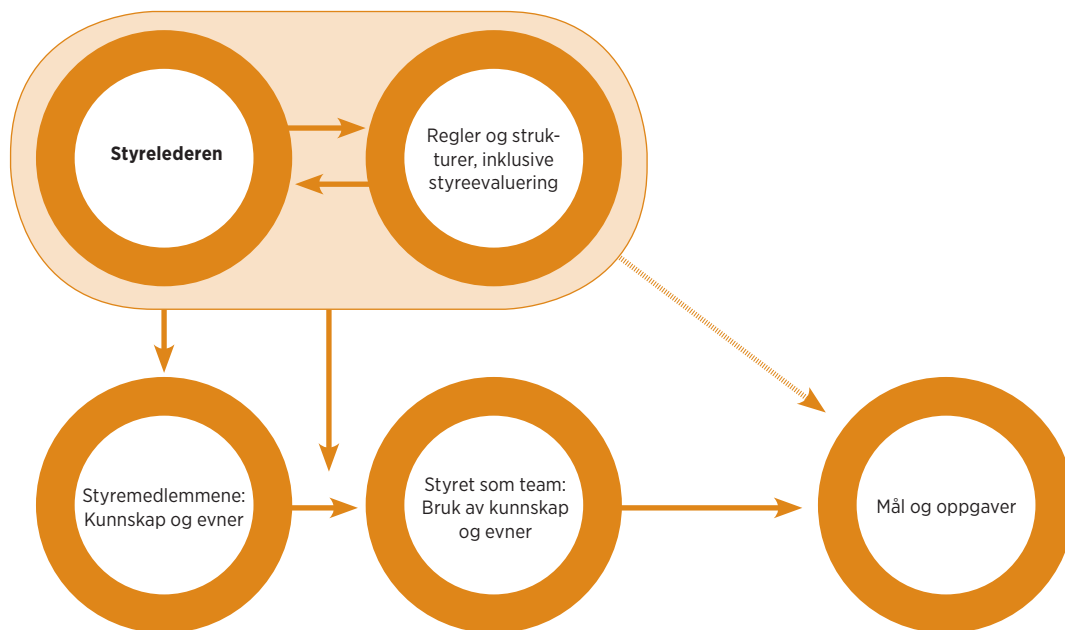
Hva kjennetegner styreledere i norske børsnoterte be-

SAMMENDRAG

Styrelederen har fått vesentlig oppmerksomhet i den pågående corporate governance-diskusjonen – og i forskning – men debatten har sjelden gått lenger enn til å peke på hvem styrelederen er, hvor mange styreverv denne har, og hvordan styrelederens forhold til eiere og daglig ledelse er. I denne artikkelen ser vi på styrelederen som leder av styret. Det er vanskelig å utvikle god styreledelse uten å ha et godt begrepsapparat og gode målekriterier. Formålet med artikkelen er å fremme verdiskapende styrearbeid ved å presentere ulike begreper og sammenhenger knyttet til styreleder og styreledelse.

I artikkelen presenteres først hva som menes med styreledelse. Deretter presenteres egenskaper ved norske styreledere. Det brukes tall samlet inn i forbindelse med forskningsprogrammet «Det verdiskapende styret». I det videre gjennomgås sentrale begreper som brukes i den internasjonale debatten om styreledere, hva som kjennetegner styreleders oppgaver sammenlignet med en daglig leders oppgaver, ulike styrelederroller og hva som kjennetegner de beste styrelederne. Artikkelen har praktiske bidrag i forbindelse med det å rekruttere styreledere samt å utvikle verdiskapende styrearbeid gjennom god styreledelse.

FIGUR 1 Styreledelse



TABELL 1 Styrelederdemografi i norske bedrifter

	OSLO BØRS 55 SVAR	ASA 49 SVAR	AS STORE 97 SVAR	AS SMÅ 231 SVAR
Alder styreleder - år	56,5	53,6	53,2	52,7
Alder daglig leder - år	49,8	47,9	50,8	48,4
År som styreleder i bedriften	4,3	5,0	3,9	8,4
- DL: År daglig leder i bedriften	6,4	5,8	6,9	9,0
Antall styreverv fram til i dag	19,0	21,0	13,1	11,0
Antall styreverv nå	5,7	7,1	5,3	5,0
Dobbel posisjon (også DL) %	02	02	06	20
Arbeidende styreleder %	09	15	11	17
Styreleder var tidligere daglig leder %	13	14	21	34
Styreleder grunnlegger selskapet %	09	24	09	34
- DL grunnlegger selskapet %	11	29	08	33
Eierskap av styreleder % av aksjer	09	24	09	34
- DL eierskap % av aksjer	05	13	15	34
Styreleder mann %	98	98	92	92
- DL mann %	100	96	94	88

Svar oktober 2005 fra norske styreledere. Aritmetiske gjennomsnitt.

drifter? Gjennom forskningsprogrammet «Det verdiskapende styret» fikk vi litt innblikk i egenskaper ved norske styreledere. I tabell 1 presenteres noen tall.

Tallene er fra høsten 2005. Det er før loven om kjønnsbalanse i ASA-styrene fikk full effekt, men Norsk anbefaling om eierstyring og selskapsledelse hadde eksistert i flere år.³ Tabellen viser bedrifter i fire selskapskategorier: bedrifter notert på Oslo Børs, andre ASA-selskap, store AS (mer enn 100 ansatte) og små AS (under 50 ansatte).⁴

Vi ser i tabellen at styrelederne i bedriftene på Oslo Børs i gjennomsnitt (aritmetisk) er vel 56 år gamle, det vil si at de i gjennomsnitt er nesten sju år eldre enn daglig leder. De har vært styreleder i den aktuelle bedriften i vel fire år. Dersom vi framskriver historien, vil dette innebære at en styreleder i bedrifter notert på Oslo Børs vil være der i ca. ni år. Det er noen år kortere enn den tiden man kan forvente å ha samme daglig leder i bedriften. Styrelederne har i snitt til nå hatt 19 ulike styreverv, hvorav i snitt ca. seks innehas nå. En styreleder har svart at han har dobbel posisjon (CEO duality) – det vil si at han også er daglig leder i bedriften, og i ni prosent av bedriftene er det en arbeidende styreleder. I tretten prosent av bedriftene har styreleder tidligere vært daglig leder i bedriften, og i ni prosent av tilfellene var styreleder bedriftens grunnlegger. I bedriftene på Oslo Børs eier styreleder og dennes nærmeste familie i gjennomsnitt ni prosent av aksjekapitalen. Daglig leder og dennes nærmeste familie eier ca. fem prosent av aksjekapitalen, men her kan det være noe sammenfall. Det vil si at styreleder og daglig leder kan være i nærmeste familie med hverandre, for eksempel ektefeller, barn-foreldre el-

3 Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse utgis av NUES. NUES er en organisasjon som er utviklet i det norske finansmiljøet og administreres fra Oslo Børs. Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse omtales gjerne som de norske corporate governance-kodene. Huse (2003) beskriver litt om utviklingen av disse norske kodene og hvordan de relaterer til tidligere norske koder. NUES søker regelmessig å oppdatere sine anbefalinger. I teksten refereres anbefalingene til som NUES.

4 Selskapskategoriene tar utgangspunkt i utvalgene som ble brukt i forskningsprogrammet «Det verdiskapende styret». Se Sellevol, Huse og Hansen (2007). To selskapskategorier er ikke inkludert i tabellen. Det er mellomstore AS og bedrifter med en annen selskapsform. Disse to kategoriene finnes i tabellene hos Huse og Søland (2009). Selskapskategorien små AS består av bedrifter i tre ulike utvalg. Ingene av selskapene i disse utvalgene hadde på utvalgstidspunktet mer enn 50 ansatte.

ler søsken. Styreledere og daglige ledere er tilnærmet utelukkende menn.

Hvordan skiller så styrelederne i de små aksjeselskapene seg fra de i bedriftene på Oslo Børs? Hovedforskjellene er at styrelederne i de små selskapene

- har vært styreleder i selskapet nesten dobbelt så lenge som styrelederne i de børsnoterte bedriftene
- har omtrent like lang fartstid i posisjonen som daglig leder
- har langt mindre erfaring fra andre styreverv, men dog en del
- i tjue prosent av tilfellene har dobbel posisjon, det vil si også er daglig leder i bedriften
- i dobbelt så mange tilfeller som for styrelederne i de børsnoterte bedriftene er arbeidende styreledere
- tidligere har vært daglig leder i bedriften i nesten tre ganger så mange av tilfellene som styrelederne i de børsnoterte bedriftene
- også har vært grunnleggere av bedriften i en tredjedel av tilfellene
- sammen med nærmeste familie eier i snitt 34 % av aksjekapitalen, mens denne prosenten var ni i de børsnoterte bedriftene
- i noen tilfeller er kvinner, men andelen styreledere som er kvinner, er lavere enn andelen daglige ledere som er kvinner

Tabell 1 viser også forskjellene mellom styreledere i andre selskapskategorier. I tabell 2 vises ytterligere beskrivelser av styreledere i norske selskap. Beskrivelsene er gitt av styreledere, daglige ledere og andre styremedlemmer. Det er oppgitt i tabellen hvem som har gjort de ulike vurderingene.

De børsnoterte bedriftene kjennetegnes ved at styreleder ikke har familie-, vennskaps- eller forretningsrelasjoner til daglig leder, og at styreleder har vesentlig styreefaring fra andre selskap. Tabellen indikerer at styrelederne i de børsnoterte selskapene generelt får gode vurderinger. Vurderingen er lavest når det gjelder å motivere og utnytte ressursene hos de enkelte styremedlemmene, men på dette spørsmålet får styrelederne i de børsnoterte bedriftene likevel høyere vurdering enn styrelederne i de andre bedriftene. Relativt lavest vurdering i forhold til de andre selskapskategoriene får styrelederne i de børsnoterte selskapene når det gjelder hvordan de arbeider med daglig leder.

TABELL 2 Beskrivelse av egenskaper ved norske styreledere

	OSLO BØRS	ASA	AS STORE	AS SMÅ
Styreleder har nære ¹	55 svar	49 svar	97 svar	231 svar
- familierelasjoner til daglig leder %	02	08	04	23
- vennskapsrelasjoner til daglig leder %	02	09	13	27
- forretningsrelasjoner til daglig leder %	06	26	17	28
- relasjoner til store eierinteresser %	30	35	28	48
Styrelederen har ²	55 svar	73 svar	202 svar	455 svar
- mye styreerfaring fra andre selskap	5,6	5,9	5,6	4,8
- mye relevant erfaring fra bransjen	5,3	5,4	5,5	5,5
- stor kjennskap til selskapet	5,8	5,8	5,9	6,1
Styrelederen ³	112 svar	72 svar	223 svar	237 svar
- er dyktig til å formulere vedtaksforslag og oppsummere konklusjoner fra styrediskusjonene	5,4	4,6	5,2	5,0
- er dyktig til å lede diskusjonene i styret	5,6	5,6	5,5	5,2
- arbeider godt med daglig leder	5,7	6,0	5,8	5,8
- har en åpen og tillitsfull lederstil	5,8	5,7	5,5	5,5
- er alltid godt forberedt til styremøtene	5,9	5,8	5,7	5,4
- er dyktig til å motivere og bruke kunnskapen til hvert styremedlem	4,9	4,8	4,4	4,6

Aritmetiske gjennomsnitt.

1) Vurderinger fra styreledere høsten 2005

2) Vurderinger fra daglige ledere høsten 2005 - sjudelt Likert-lignende skal der sju er høyest

3) Vurderinger fra andre styremedlemmer våren 2006 - sjudelt Likert-lignende skala der sju er høyest

Forskjellene mellom de børsnoterte bedriftene og små aksjeselskap kommer også fram i tabellen. Her er noen av de mest typiske kjennetegnene ved styreledere i de minste bedriftene:

- mer familierelasjoner til daglig leder (27 %)
- mer vennskapsrelasjoner til daglig leder (27 %)
- mer forretningsrelasjoner til daglig leder (28 %)
- mer relasjoner til de største eierinteressene (48 %)
- mindre styreerfaring fra andre selskap, men har forholdsvis god erfaring fra bransjen
- mer kjennskap til selskapet, men er ikke bestandig like godt forberedt

Tallene vi ser her, forteller noe om situasjonen, men de sier ikke mye om hva som bidrar til verdiskapende styrearbeid. De kommende seksjonene vil belyse tallene.

DEBATTEN OM STYRELEDERE

Før vi beskriver hva som skal til for å være en god

styreleder, skal vi gå litt inn i den internasjonale debatten om styreledere. Den dreier seg ofte om styreleders makt. I litteraturen beskrives styreleders makt ofte med utgangspunkt i dobbel posisjon, heltids- eller deltidsarbeidende styreleder, intern eller ekstern rekruttering, eierinteresser og nettverk. I forskningen har søkelyset vært satt på om daglig leder og styreleder bør være en og samme person (CEO duality).

DOBBEL POSISJON - CEO DUALITY

I den norske debatten tar vi det ofte for gitt at daglig leder ikke også skal være styreleder. Norsk lov sier at vi skal ha et skille dersom aksjekapitalen er over tre millioner kroner. Vurderinger ut fra agentteori tilsier at dobbel posisjon (CEO duality) reduserer styrets evne til effektiv kontroll. En slik dobbel posisjon er ikke tillatt i den kontinentaleuropeiske styremodellen, der det skal være et formelt skille mellom styret og utførende organer.

I det fleste kodene for god corporate governance

kreves det av samme grunn at daglig leder ikke samtidig skal være styreleder. I England har man tatt konsekvensene av dette kravet, og CEO duality er i ferd med å forsvinne der. I USA er imidlertid situasjonen en annen. Det er mange og sterke røster som taler for at en bedrift bør ha en klar og tydelige ledelse, og at dette sikres best gjennom at daglig leder også er styreleder.⁵ En indikasjon på dette er at ledere i amerikanske bedrifter gjerne smykker seg med flere titler, for eksempel CEO, president og styreleder. Det gjøres som et tegn på vedkommendes makt i selskapet. I det store flertallet av amerikanske bedrifter er det dobbel posisjon.⁶ Det viktigste unntaket er når en person skal trekke seg som daglig leder. Da går han (eller hun) ofte over i en ren styrelederposisjon, men gjerne begrenset til noen få år, til den nye daglige lederen får dobbelposisjonen.

Dobbel posisjon er ett av de begrepene som har fått mest oppmerksomhet i studier av styrer, men til tross for det store antallet studier er det ikke funnet pålitelige statistiske sammenhenger mellom CEO duality og bedriftens finansielle resultater.⁷

ARBEIDENDE STYRELEDER OG INTERN REKRUTTERING
I England har man stort sett gjennomført et skille mellom daglig leder og styreleder, men der er det også en vanlig praksis i mange store selskap å ha en arbeidende styreleder. Hovedspørsmålene knyttet til arbeidende styreleder er om denne er tilstrekkelig uavhengig av daglig leder og de daglige gjøremålene i bedriften. En arbeidende styreleder blir ofte ikke oppfattet som et uavhengig styremedlem, og det settes krav til at de uavhengige styremedlemmene skal ha visse møter uten deltakelse fra bedriftens ledelse eller arbeidende styreleder. I engelske corporate governance-koder anbefales det derfor at det skal være et ledende uavhengig styremedlem. Denne personen skal lede de uavhengige styremedlemmene når det er behov for at de har separatmøter. Denne personen skal ikke være arbeidende styreleder.

.....
5 Agentteori brukes som argument for å skille posisjonene, mens stewardship-teori gjerne brukes som forsvar for dobbel posisjon. Se for eksempel Dalton, Daily, Ellstrand og Johnsen (1999) eller Johnson, Daily og Ellstrand (1995).

6 I praksis er det bare i ti prosent av de store amerikanske bedriftene at det er et permanent skille.

7 Dalton et al. (1998) har gjennomført en omfattende metaanalyse av slike studier.

Det finnes ikke entydige svar på om styreleder bør være rekruttert utenfra, eller om styreleder bør komme fra bedriften. Det er forholdsvis vanlig internasjonalt at en daglig leder trekker seg for å fortsette som styreleder – gjerne arbeidende styreleder. En styreleder som rekrutteres innenfra, har gjerne mer makt enn en ekstern styreleder. En internt rekruttert styreleder vil ofte også ha større eierinteresser i bedriften enn en som er rekruttert utenfra. I en britisk studie kommer det fram at flertallet av styreledere er deltids styreledere og eksternt rekruttert, men at de styrelederne som har mest makt overfor ledelsen, er arbeidende styreledere som er internt rekruttert.⁸

Det har utviklet seg en praksis i en del selskap som går på at en arbeidende styreleder skal ha sitt normale kontor et annet sted enn der bedriftens ledelse holder til.

STYRELEDER I SMÅ BEDRIFTER OG FAMILIEBEDRIFTER
Argumentet for å skille posisjoner og å ha eksterne styreledere har sitt utspring i diskusjonen om at styret skal være uavhengig av ledelsen. Denne diskusjonen er knyttet til store amerikanske bedrifter der det er et klart skille mellom eierskap og ledelse. I små bedrifter og i bedrifter der lederen også har vesentlige eierandeler, kan det også finnes argumenter for å ha eksternt rekrutterte styreledere.⁹ De har spesielle bidrag som støttespillere for ledelsen, de har en disiplinfunksjon, og i familiebedrifter vil de kunne megle mellom ulike eierinteresser. En dyktig ekstern styreleder vil også kunne være en viktig ressurs i tilknytning til eksterne aktører som banken og offentlige myndigheter. På den annen side vil oftest ikke eksternt rekrutterte styreledere ha samme innsikt i og forståelse av de særlige kjennetegnene ved bedriften, bedriftens styrker og svakheter og de verdiene som har ligget til grunn for den.

STYRELEDERES FORHOLD TIL DAGLIG LEDER

Skal styreleder og daglig leder ha konkurrerende og komplementære roller?¹⁰ Det har kommet fram her at forholdet mellom styreleder og daglig leder er en nøkkelfaktor for godt styrearbeid. På den ene siden ar-

.....
8 McNulty, Pettigrew, Morris og Jobome (2009).

9 Se Gabrielsson og Huse (2005) for nærmere diskusjoner.

10 Roberts og Stiles (1999) og Roberts (2002).

TABELL 3 Sammenligning av ledelsesutfordringer for daglige ledere og styreledere

DAGLIG LEDER	STYRELEDER
Daglig leder er ansvarlig overfor styret.	Styreleder er sammen med de andre styremedlemmene ansvarlig overfor aksjonærene og et bredere sett av interessenter.
Daglig leder er ansvarlig for å iverksette beslutninger som treffes av styret.	Styreleder er ansvarlig for at styret treffer bedriftens viktigste beslutninger.
Daglig leder er en leder som er plassert på toppen av et hierarki (både formelt og sosialt).	Styreleder er leder av et team av likeverdige kollegaer (både formelt og sosialt).
Daglig leder har instruksjonsmyndighet overfor sine underordnede.	Styreleder har ingen instruksjonsmyndighet overfor de andre styremedlemmene.
Daglig leder leder som regel bedriften på heltid.	Styreleder leder som regel styret på deltid.
Daglig leder leder medarbeidere/underordnede på en kontinuerlig basis – generelt med hyppig kontakt med de underordnede.	Styreleder leder styremøter som finner sted et begrenset antall ganger i året.

gumenteres det for uavhengighet, distanse og kritiske holdninger. På den andre siden krever et verdiskapende styrearbeid gjensidig avhengighet, og det er behov for nærhet og tillit.

Forholdet mellom styreleder og daglig leder krever en god og tydelig arbeidsdeling. Denne bør blant annet komme fram i arbeidsbeskrivelsen for daglig leder og i styreinstruksen. Ved å ha gode strukturer i styrearbeidet vil det være mulig å ha gode og tillitsfulle samarbeidsrelasjoner samtidig som vesentlig kontroll legges inn i regler og strukturer.

Kontrollen med agendaen på styremøtene er ett av de forholdene som sterkest viser maktforholdet mellom styreleder og daglig leder.

STYRELEDER SOM LEDER

Hva kjennetegner ledelsesoppgavene til en styreleder sammenlignet med ledelsesoppgavene til en daglig leder? Først og fremst det at styreleder leder et styre, mens daglig leder leder en bedrift. Det er styret og ikke styreleder som er øverste beslutningsmyndighet i bedriften. Sammenligning av ledelseskjennetegn presenteres i tabell 3.

Daglig leder holdes til regnskap overfor styret, mens styreleder sammen med de andre styremedlemmene er ansvarlig overfor bedriften og skal balansere interessene til et større sett av aktører. Styret er det øverste beslutningsorganet i bedriften, men styreleder er ikke

på toppen av et hierarki på samme måte som daglig leder. Daglig leder er i hovedsak ansvarlig overfor styret for gjennomføring av beslutninger. Styret med styreleder er ansvarlig for beslutningstakingen, men styret er som regel ikke involvert i gjennomføringen.

Styreleder kan avgjøre visse saker i styret med sin dobbeltstemme, men generelt er styreleder leder av et team av likeverdige kollegaer. Det betyr på mange måter at styreleder har større utfordringer enn daglig leder når det gjelder å få ting til å skje. Styreleder har ingen instruksjonsmyndighet overfor de andre styremedlemmene – slik som daglig leder har overfor sine medarbeidere – og styreleder må alltid huske at styret er en gruppe av likeverdige kollegaer. Styreleder har noen tilleggsoppgaver, men ikke større autoritet, og han eller hun må få de andre styremedlemmene til å arbeide som et team og ha felles bidrag.

Daglig leder leder vanligvis bedriften på heltid, mens styreleder leder vanligvis styret på deltid. Mens daglig leder leder de ansatte i det daglige arbeidet, er styreleder generelt bare leder for styremedlemmene på styremøtene. Det betyr også at styret som team bare har noen få ansikt-til-ansikt-møter, og de har oftest vesentlige tidsbegrensninger i sitt arbeid med mange-fasetterte og komplekse oppgaver. Denne beskrivelsen gjør styret spesielt utsatt for interaksjonsproblemer og kommunikasjonstap, og det setter store krav til hvordan styret skal utføre sitt arbeid på en fornuftig og ef-

ektiv måte.¹¹ Kvaliteten på styreledelse vil ut fra dette ha vesentlig betydning for effektiviteten til styret og styremedlemmene.

STYRELEDERENS LEDERROLLER

En styreleder må ivareta ulike roller, og en styreleder har ulike oppgaver. Styreleder har visse oppgaver direkte overfor bedrift og samfunn som går utover det å lede et styre. Disse oppgavene blir ikke eksplisitt behandlet her da dette ikke er styreledelse.

En leder er en som skaper forhold som får fram og fokuserer talent og energi hos andre til å arbeide mot et felles mål. Selv om styret kan ha mange talentfulle medlemmer, vil likevel forholdene som får teamet til å arbeide som et sosialt system, sterkt forme hvordan styremedlemmene bidrar. Hvor godt kjenner styrelederen hvert styremedlems kompetanse, perspektiver og mål? Hvordan bidrar styrelederen til at kompetansen hos de enkelte styremedlemmene kommer fram?

Den internasjonale styrelitteraturen viser en utvikling i forståelsen av styreleders oppgaver fra det å være en ordfører via det å være sjef til det å bli en teamleder. Styrelederen har ofte begrenset mulighet til å velge eller påvirke hvem som bør være med i styreteamet – i alle fall formelt. Likevel må det være styrelederens ansvar å sørge for at styret har de nødvendige komponentene som kreves for å få et team til å fungere. Styrelederen må ha oppmerksomheten rettet mot både eksistensen av kompetanse og bruken av kompetanse hos hvert enkelt styremedlem. Styrelederen må også ha oppmerksomheten rettet mot styrekulturen og samarbeidet mellom de ulike medlemmene. Og det må dessuten være styrelederens oppgave å sørge for at de reglene, retningslinjene og strukturene som fremmer god styrekultur, er til stede. Strukturene må utformes slik at de bidrar til at styret kan møte de forventningene som er til dem. Avholdes det styremøter ofte nok? Har man satt av tilstrekkelig tid til styremøtene?

Denne dreiningen fra ordførerrollen til rollen som leder og motivator kan ha konsekvenser for hvem som rekrutteres som styreledere – og hvilken bakgrunn en styreleder bør ha. Jeg tenker ikke bare på om det å være advokat er den beste bakgrunnen for å være leder. Her dreier det seg i stor grad om personlige egenskaper ved personen.

11 Forbes og Milliken (1999: 492).

DYSFUNKSJONELLE OG FUNKSJONELLE STYRELEDERTYPER

Ulike styrelederroller er beskrevet i nyere litteratur om styreledelse. Vi finner for eksempel Richard Leblancs¹² inndeling i funksjonelle og dysfunksjonelle typer av styreledere.

Leblanc beskriver vaktmesteren¹³, kontrolløren, konformisten¹⁴, heiagjenglederen¹⁵ og kritikeren som dysfunksjonelle typer, mens han beskriver dirigenten, forandringsagenten, konsensusbyggeren, rådgiveren og utfordrerens som funksjonelle typer av styreledere. Egenskaper ved de dysfunksjonelle styrelederne er ikke bare at de er mindre effektive enn de funksjonelle, men de kan også bidra til å ødelegge for bedrift og styre. I sine studier fant Leblanc at mange styreledere kan beskrives som dysfunksjonelle.

Richard M. Furr og Lana J. Furr bruker følgende inndeling av personlighetstyper blant styreledere:¹⁶

- den føyelige styrelederen
- den egenrådige styrelederen
- ugressplukkeren
- styrelederen uten evne eller interesse for lederskap
- den opportunistiske styrelederen
- den forhalende styrelederen

Det er mange variasjoner av de ulike personlighetstypene. Den «føyelige» styrelederen er en støttespiller eller en som ønsker å tilfredsstille andre, men ikke har egne oppfatninger. Denne personen vil hele tiden søke aktørene det er viktigst å støtte eller være på god fot med. Den «føyelige» styrelederen kan være taktfull, vennlig, ydmyk, likendes og omsorgsfull, men denne styrelederen vil la andre dominere synlig eller indirekte gjennom samtaler utenom styremøtene.

Den «egenrådige» styrelederen kan spørre om andres meninger, men bare ett svar er akseptabelt. Dette er ofte formidlet på en hyggelig og taktfull, men også arrogant, argumenterende og følelsesmessig måte.

.....

12 Se for eksempel Leblanc og Gillies (2005).

13 Oversetting av caretaker chair.

14 Oversetting av conformist chair.

15 Oversetting av cheerleaders. Cheerleaders er gruppen (ofte av jenter) som på amerikanske sportsarrangementer bidrar til å få opp stemningen og heie på hjemmelaget.

16 Furr og Furr (2005: 14–15). De bruker begrepene *pliant, my way, in the weeds, no leadership ability or interest, self-serving og procrastinating*.

TABELL 4 Dysfunksjonelle typer av styreledere

DYSFUNKSJONELLE STYRELEDERE	FUNKSJONELLE STYRELEDERE
<ul style="list-style-type: none"> • «Vaktmesteren» er ikke i stand til å lede styremøter effektivt, til å løse konflikter og uenigheter mellom aktører eller til å ha effektive arbeidsrelasjoner til de øvrige styremedlemmene, den daglige lederen og toppledergruppen. «Vaktmesteren» burde erstattes dersom denne ikke lærer annen atferd. • «Kontrolløren» dominerer styreprosesser gjennom evner, humor og sinne. Styreledere av denne typen er veldig farlige, spesielt når de øvrige styremedlemmene ikke klarer å nøytralisere dem. • «Konformisten» er en styreleder eller et styremedlem som ikke yter, og som støtter status quo. «Konformistene» forbereder sjelden – eller deltar sjelden i – viktige diskusjoner. De kan være godt likt på grunn av tidligere suksess og relasjoner, og de er ofte tidligere daglige ledere, politikere eller byråkrater som nå har begrenset troverdighet. • «Heiagjengen» er entusiastiske amatører som konstant roser styremedlemmene, daglig leder og toppledelsen, men de er oftest uforberedt for møter, de er ikke klar over de strategiske utfordringene bedriften møter, og de stiller uinformerte spørsmål. • «Kritikeren» kritiserer og klager konstant med en nedlatende tone og dårlig valgte ord. «Kritikeren» kan bli referert til av de andre styremedlemmene som manipulerende og lur, og mangler ofte den evnen til konstruktiv uenighet som finnes hos «Utfordrerene» og «Forandringsagenten». 	<ul style="list-style-type: none"> • «Dirigenten» relaterer veldig godt til de andre styremedlemmene og til ledelsen. «Dirigenten» har en virkelig interesse for å få til godt styrearbeid, har bemerkelsesverdige lederevner og er i sentrum for all viktig styreaktivitet. • «Forandringsagenten» agerer som en katalysator for å få til fundamental forandring (for eksempel erstatte daglig leder, hindre fiendtlig overtakelse eller utvikle ny strategi). Tidligere ledere av vellykkede virksomheter er ofte gode forandringsagenter. • «Konsensusbyggeren» agerer ofte som en forsoner, og hindrer og løser konflikt gjennom mellommenneskelige evner og god kommunikasjon. Tidligere topp-politikere kan være gode «konsensusbyggere». • «Rådgiveren» har sterke overtalelseevner, høy troverdighet og evne til å arbeide én-til-én med ulike typer mennesker. Denne typen styreledere er motivatorer, bindeledd, mentorer og forhandlere. • «Utfordrerene» er en type styreledere som stiller tøffe spørsmål, og som vet når de skal tale, hva de skal si, og hvordan de skal si det. Deres spørsmål får ledere til å tenke på nytt gjennom nøkkelbeslutninger. Advokater, regnskapsfolk, konsulenter og akademikere vil ofte kunne være effektive «utfordrere».

Tabellen tar utgangspunkt i Leblanc og Gillies 2005.

Dersom det ikke hadde blitt gjort taktfullt, ville styremedlemmene antageligvis ikke blitt værende i styret.

«Ugressplukkeren» kan være dyktig i detaljer. Det kan være viktig på enkelte nivå i organisasjonen, men ikke for styrelederen på bedriftens strategiske nivå. Detaljene kan kreve mye tid og være en del av oppgavene til den daglige lederen, og møtene kan være veldig kjedelige for visjonære strategiske tenkere. Styrelederen uten evne eller interesse for lederskap kan være en teknisk dyktig person – kreativ, en ingeniør, en dataguru eller en trollmann i finans – hvis kjærlighet og evner er å forholde seg til produkter. Hun eller han kan være en av bedriftens grunnleggere. Styrer med en slik leder vil i det store og hele være uten ledelse og være dårlig styrt. Den «opportunistiske» styrelederen er en person som primært søker å møte hans eller hennes egne behov. Den «forhalende» styrelederen har problemer med å treffe beslutninger og er uvillig til å forplikte seg før i siste øyeblikk. Saker som skal diskuteres, blir gjerne utsatt.

ORDFØRER, SJEF ELLER LEDER?

Til tross for overbevisende argumenter for at lederskapet og kapabilitetene til styrelederen påvirker styrets arbeid¹⁷, er styreledelse lite studert og forstått. Vi vil her gå gjennom ulike lederroller en styreleder kan ha. En styreleder kan være

- ordfører
- frontfigur og talsperson
- støttespiller, mentor og rådgiver
- beslutningstaker og strateg
- leder og motivator

Styreledelse kan også bli tatt hånd om gjennom ulike strukturer og reguleringer, inkludert blant annet kompensasjonsplaner, arbeidsbeskrivelse for daglig leder, styreinstruksjoner osv.

Rollen som ordfører: Den tradisjonelle styreleder-
.....

¹⁷ Cadbury (2002) og Leblanc (2005).

rollen er rollen som ordfører. Denne innebærer at ordføreren forbereder sakslisten før møtene, og den bidrar til at det foregår gode diskusjoner innenfor de rammene som gjelder for møtet. Styreleder skal som ordfører sørge for at diskusjonene oppsummeres, vedtaksforslag formuleres, vedtak treffes og protokoll skrives og følges opp. I ordførerrollen ligger det også at styreleder er en mellomperson som skaper en vedvarende og ærlig kommunikasjon mellom daglig leder og styremedlemmene. Kommunikasjonsdelen av denne rollen inkluderer også evnen til å lese den stille kommunikasjonen og kroppsspråket til styremedlemmene. Styreleder skal i tillegg passe på kommunikasjonen med både interne og eksterne aktører.

Rollene som frontfigur og talsperson: Disse rollene skal blant annet bidra til å skape legitimitet og å representere bedriften i relasjon til eksterne grupper eller aktører, som for eksempel journalister. Det dreier seg om å bruke nettverk av kontakter på en positiv og fordelaktig måte for bedriften. Som frontfigur er styrelederen også en rollemodell. I denne rollen stilles det store krav til integritet som skaper tillit hos andre. De andre styremedlemmene vil forvente at samtaler og utvekslinger med styreleder skal være konfidensielle, og at informasjonen blir brukt konstruktivt.

Rollene som støttespiller, mentor og rådgiver: En tredje type styrelederroller er rollen som støttespiller for daglig leder. Til tross for at det har blitt lagt stor vekt på uavhengighet i de senere årene, er dette antageligvis likevel en rolle de fleste styreledere befinner seg i. I denne rollen fungerer styrelederen som en slags mentor. Styrelederen gir personlige råd og bidrar med kunnskap og ekspertise.

Rollene som beslutningstaker og strateg: Disse rollene krever at styrelederen interagerer med de andre styremedlemmene, men beslutningstaking og strategitviking kan skje med utgangspunkt i styrelederens egen forståelse, interesser og agenda. En karismatisk styreleder kan dominere styremøtene uten å ta hensyn til de andre styremedlemmenes ønsker, mål og evner.

Rollen som leder og motivator: Som leder og motivator vil styrelederen søke verdiskaping gjennom de andre styremedlemmene. Han eller hun vil støtte effektiviteten til styret som en helhet og vil ta fram potensialet som finnes hos styret som et team. En god styreleder vil være en leder som trekker fram det beste i andre – både i daglig leder og i de andre styremedlem-

mene.¹⁸ Å støtte de andre styremedlemmene er også en viktig oppgave for styreleder. Han eller hun skal bidra til at de raskt blir aktive og produktive bidragsytere i styret. Det er styreleders oppgave å få styret til å bli et team og å få hvert enkelt styremedlem til å føle seg likeverdig med de andre.

HVA KJENNETEGNER GODE STYRELEDERE?

I historiene som ble fortalt av kvinner i et forskningsprosjekt basert på «styrelivshistorier»¹⁹, kom det fram vurderinger om styreledere.

«Jeg har aldri opplevd noen gode styreledere. En god styreleder hjelper styret til diskusjoner og utnytter alle ressursene som eksisterer i styret. Men jeg har bare opplevd menn som styreledere.» «Det å la styremedlemmene få si det de har på hjertet – uten at diskusjonen sklir ut. Han stoppet debattene da de var i ferd med å gå bort fra temaet eller at det repeterte seg selv – for så å trekke konklusjoner som gikk i hans egen retning. Han brukte formuleringer som var blitt brukt av de andre i debatten. Hvis jeg for eksempel brukte frasene – relevant problem – ville han også bruke det, men i sin egen kontekst. Men likevel følte jeg at jeg var blitt hørt – veldig smart. Men han var også rå. Han trakk konklusjoner som gjorde at alle følte at de var blitt hørt – men senere erfarte at han hadde gjort det i sin egen retning. Han ga selv mange føringer.»

Den ene kvinnen indikerer at mange styreledere ikke er gode til å utnytte ressursene som finnes blant styremedlemmene, mens den andre er fascinert av hvordan styrelederen klarte å manipulere formuleringene i styrets beslutninger.

HVA KJENNETEGNER DE BESTE STYRELEDERNE?

Det er stor forskjell på styreledere – det finnes både gode og dårlige eksempler. Funnene i en engelsk studie om hva som kjennetegner gode styreledere, kan oppsummeres som nedenfor.²⁰ Gode styreledere

- arbeider godt med daglig leder

.....

¹⁸ Cadbury (2002: 177).

¹⁹ Se for eksempel Huse og Solberg (2006).

²⁰ Block (2005).

- kjører fleksible styreprosesser
- er lyttende og sensitive for dynamikken på styremøtene
- skaper et klima av åpenhet i styret
- har en åpen lederstil
- skaper glede på styremøtene
- sørger for at alle bidrar og gir sitt beste
- forbereder seg
- tar ansvar for agendaen på styremøtene
- arbeider kontinuerlig for å bedre styrets arbeid

En god styreleder arbeider godt med den daglige ledelsen, oppnår åpenhet og sjenerøsitet både i styret og i relasjon til ledelsen og har en åpen og prosessorientert lederstil. En god styreleder sikrer effektiv kommunikasjon med aksjonærer og andre interessenter.²¹ En god styreleder vil ha kommunikasjon med interne og eksterne aktører, som for eksempel ansatte, aksjonærer, politikere, journalister osv. I forholdet til den daglige ledelsen må det også skapes omgivelser som ikke preges av for mange overraskelser.²²

Forholdet mellom styremedlemmene og styrelederen må også tenkes gjennom. En styreleder har en posisjon som gir ham eller henne mange flere muligheter til å påvirke utfall av styrebehandlinger enn det de andre medlemmene har. Men er dette ønskelig? Bør ikke styrelederen i størst mulig grad la styret bestemme? Styret er kollegialt ansvarlig. Og det å bestemme dreier seg ikke bare om at styremedlemmene godtar utfallet av beslutninger, men også at de deltar på veien fram til beslutningene.

En god styreleder skaper et klima der alle bidrar. En god styreleder vil kjenne kunnskaper, evner og personligheter til hvert av styremedlemmene. En god styreleder vil inspirere og skape entusiasme. De beste styrelederne er lyttende og sensitive til dynamikken i styret. De kan legge fram forslag for styret, men de lar styret treffe beslutningene. En god styreleder vil både utfordre og gi råd til daglig leder, være en god menneskekjenner og ha evner til å kommunisere effektivt. Det å ha empati og ha en god selvforståelse blir også stadig viktigere. Arroganse, derimot, utløser hindringer.

En stor styreleder er ansvarlig for styrets agenda. Det betyr blant annet at styret tar opp de rette sake-

ne på rett måte til rett tid, og at nok tid settes av til å diskutere komplekse og vanskelige saker. Det å sette agendaen dreier seg ikke bare om å få styrepapirene ut i tide. En god styreleder vil også kjenne styrets historie, og vil påminne styret om de beslutningene som er truffet tidligere.

Gode styreledere vil forberede seg. De vil gjøre seg kjent med oppgaver og forpliktelser, gjøre det organisasjonsmessige hjemmearbeidet, gjøre selvstendige undersøkelser og kommunisere med daglig leder og de viktigste interessentene. Gode styreledere vil normalt på forhånd tenke grundig gjennom hvert enkelt styremøte og forutse ulike innspill og bidrag. En styreleder fortalte meg en gang hvordan han foran hvert møte satte av tid for å tenke gjennom hvordan hvert styremedlem kunne bli aktivert, hvordan de ville reagere, og hvordan han skulle forholde seg til dem.²³

Gode styreledere vil heller ikke være passive med tanke på styresammensetning og styremedlemmenes kompetanse. De vil bidra til at styret får den blandingen av kompetanse, erfaring og personlige egenskaper som er viktig for den aktuelle bedriften. Styrelederen vil være sensitiv i forbindelse med å oppfordre styremedlemmer til å trekke seg tilbake når behovene tilsier det, og styrelederen vil være bevisst når nye styremedlemmer rekrutteres. De beste teamene trenger de beste spillerne, og de beste styrelederne vil sikre seg at de beste styremedlemmene blir valgt. En god styreleder vil også vurdere sin egen posisjon. Ulike tider stiller ulik krav til kompetanse i styret og hos styreleder, og en god styreleder bør vite når det er hans eller hennes tid for å trekke seg.

Forfatteren av den engelske studien skriver videre at styrelederrollen er forandret, og den vil forandres framover. I studien framheves det videre at de beste styrelederne kjennetegnes ved å ha.²⁴

- imponerende resultater å kunne vise til samt et stort nettverk av kontakter
- erfaring fra både daglig ledelse og styrearbeid
- personlig tilstedeværelse og høy standard for personlig integritet
- intelligens og evne til å tenke strategisk

21 Higgs review (2003).

22 Bloch (2005: 10).

23 Styreleder Jostein Frøyland i TINE BA.

24 Bloch (2005).

Integritet og etikk framheves.²⁵ En god styreleder vil være en rollemodell som lever etter kjerneverdiene i organisasjonen. Det forventes at styrelederen skal gi klare retningslinjer for hvordan selskapets etikk skal leves ut. Dette har konsekvenser for atferd både innenfor og utenfor styrerommet.

HVEM BØR BLI STYRELEDERE I ...?

Pressen liker gjerne å spekulere i hvem som blir nye styreledere i ulike kjente selskap. I den sammenheng er jeg ofte blitt forespurt om synspunkter. Da Statoil-Hydro skulle ha ny styreleder, presenterte jeg mine synspunkter til økonominyhetene i NRK. Reporteren forventet at jeg skulle understreke betydningen av internasjonal erfaring og erfaring fra oljesektoren. Det gjorde jeg, men andre kriterier ble prioritert høyere. Her prioriteringslisten:

1. Tillit og integritet
2. Selvstendighet og uavhengighet i forhold til nåværende ledelse
3. Evne til å motivere
4. Fokus på verdiskaping og langsiktighet i selskapet
5. God kjennskap til og forståelse av norsk og internasjonal politikk og næringsliv
6. Kjennskap til ledelse av store bedrifter

Jeg så det som en selvfølgelighet at vedkommende burde være lærevillig, lyttende, engasjert og ha tilstrekkelig tid for oppgaven. Kjennskap til olje, gass og energi regnet jeg med at selskapet ville ha, og at den nye styrelederen ville kunne lære det som var nødvendig.

Tillit og integritet handler blant annet om å forankre. Det ville være viktig å få en styreleder som kunne forankre styrets beslutninger til den norske regjering, det norske folk og norske verdier, bedriftens ledelse og de ansatte og til de øvrige styremedlemmene. Beslutningene måtte i dette tilfellet også kunne forankres til internasjonalt næringsliv og politikk.

Behovet for uavhengighet var denne gangen særlig motivert ut fra erfaringer med ledelseseliter i fusjonsprosesser. Utgangspunktet for vurderingen var sammenslåingen av Statoil og Hydro. Lederne i de to selskapene hadde intensjoner om å dele opp-

.....

²⁵ Higgs review (2003).

gavene som daglig leder og styreleder seg imellom. Styrelederen i StatoilHydro måtte kunne motivere, være ryddig og trekke det beste ut av de andre styremedlemmene.

Styrelederen skal med styret gjennom ledelsen bidra til at bedriften skaper verdier. Det må formidles at verdiskaping, og ikke bare verdisikring og verdifordeling, står sentralt. Langsiktighet må vektlegges.

OPPSUMMERING

Styrelederen har fått vesentlig oppmerksomhet i den pågående corporate governance-diskusjonen, men debatten har sjelden gått lenger enn til å peke på hvem styrelederen er, hvor mange styreverv denne har, og hvordan styrelederens forhold til eiere og daglig ledelse er. I denne artikkelen ser vi på styrelederen som leder av styret. Artikkelen har praktiske bidrag i forbindelse med det å rekruttere styreledere samt å utvikle verdiskapende styrearbeid gjennom god styreledelse.

Artikkelen er en bearbeidet versjon av et kapittel i boken *Styreledelse*. I boken pekes det på at styreledelse er en ny måte å tenke på, og flere sett av utfordringer blir trukket fram. Standard tenkning om styrer og corporate governance blir utfordret blant annet ved å skifte vektlegging

- fra corporate governance til den menneskelige siden av styrearbeid
- fra kontroll til verdiskaping
- fra uavhengighet til mangfold og kompetanse
- fra beslutningsorientert til prosessorientert styrearbeid
- fra ordfører til leder og motivator
- fra det lukkede rom til inkluderende åpenhet
- fra ekstern rapportering til intern utvikling

Tradisjonelt er styrelederen blitt sett på som en passiv ordfører. Vi har her konsentrert oss om styrelederen og dennes oppgaver som leder av styret og som motivator for de øvrige styremedlemmene.

Den typiske styreleder i Norge er en mann i midten av femtiårene, styreleder er vel fem år eldre enn daglig leder, og i de store bedriftene holder styreleder sin posisjon i ca. åtte år. Styreleder innehar samtidig i gjennomsnitt ca. fem andre styreverv. Vi har også sett at det er forskjeller mellom styreledere i børsnoterte

bedrifter og styreledere i små aksjeselskap. I børsbedriftene er styreleder mer uavhengig av daglig leder enn hva som er tilfellet er i de små bedriftene.

I artikkelen har vi gjennomgått temaer som brukes i den internasjonale debatten om styreledere. Sentrale temaer er dobbel posisjon, arbeidende styreleder og om avtroppende daglig leder bør fortsette som styreleder. Forholdet mellom daglig leder og styreleder er et viktig tema. Vi har også sammenlignet egenskaper ved ledelsesoppgavene til en daglig leder med ledelsesoppgavene til en styreleder.

Ulike styrelederroller ble presentert:

- ordfører
- frontfigur og talsperson
- støttespiller, mentor og rådgiver
- beslutningstaker og strateg
- leder og motivator

Styreleder har som oppgave å være ordfører på styremøtene, men også å lede og motivere de øvrige styremedlemmene til å bruke sine evner i et verdiskapende

team. Styreleder leder en gruppe likeverdige kollegaer uten å ha noen formell instruksjonsmyndighet.

Hva er det så som kjennetegner gode styreledere? Her viste jeg til en engelsk studie som konkluderte med at de beste styrelederne arbeider godt med daglig leder, er lyttende og sensitive for dynamikken på styremøtene, skaper et klima av åpenhet på styremøtene, har en åpen lederstil, skaper glede på styremøtene, sørger for at alle bidrar og gir sitt beste, forbereder seg, tar ansvar for agendaen på styremøtene og arbeider kontinuerlig for å bedre styrets arbeid. Gode styreledere vil ha en personlig tilstedeværelse og høy standard for personlig integritet, og de vil ha intelligens og evne til å tenke strategisk.

Hva som er god styreledelse, er avhengig av de målene som settes, og de oppgavene som skal utføres, og det finnes neppe noen entydig idealbeskrivelse av en styreleder. En styreleders egenskaper, roller og oppgaver må tilpasses de sentrale aktørene og den konteksten styret befinner seg i. Jeg har imidlertid her framhevet og argumentert for at en god styreleder ikke bare er en ordfører, men også en leder og motivator. **M**

REFERANSER

- Bloch, S. 2005. What makes a great board chair? *Corporate Board*, 26(151): 6–12.
- Cadbury, A. 2002. *Corporate governance and chairmanship*. Oxford: Oxford University Press.
- Dalton, D.R., Daily, C.M., Ellstrand, A.E. & Johnson, J.L. 1998. Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. *Strategic Management Journal*, 19: 269–290.
- Forbes, D.P. & Milliken, F.J. 1999. Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review*, 24: 489–505.
- Furr, R.M. & Furr, L.J. 2005. Is your chairman a leader? *Corporate Board*, Sept/Oct, 11–15.
- Gabrielsson, J. & Huse, M. 2005. «Outside» directors in SME boards: A call for theoretical reflections. *Corporate Board: Roles, Duties and Responsibilities*, 1(1): 28–37.
- Higgs, D. 2003. *Review of the role and effectiveness of non-executive directors*. London: Department of Trade and Industry.
- Huse, M. 2003. *Styret: Tante, barbar eller klan*. Bergen: Fagbokforlaget (2. utgave).
- Huse, M. & Solberg, A.G. 2006. Gender related boardroom dynamics: How women make and can make contributions on corporate boards. *Women in Management Review*. 21 (2): 113–130.
- Huse, M. & Søland, A.I. 2009. *Styreledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johnson J.L., Daily, C.M. & Ellstrand, A.E. 1996. Boards of directors: A review and research agenda. *Journal of Management*, 22: 409–438.
- Leblanc, R. 2005. Assessing board leadership. *Corporate Governance: An international review*, 13: 654–666.
- Leblanc, R. & Gillies, J. 2005. *Inside the boardroom: How boards really work and the coming revolution in corporate governance*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- McNulty, T., Pettigrew, A., Morris, C. & Jobome, G. 2009. The role, power and influence of company chairs. *Journal of Management and Governance* (kommer).
- Roberts, J. 2002. Building the Complementary Board: the Work of the Plc Chairman, *Long Range Planning*, 35: 493–520.
- Roberts, J. & Stiles, P. 1999. The relationship between chairman and chief executives: Competitive and complementary roles? *Long Range Planning*, 32(1): 36–48.
- Sellevoll, T, Huse, M. & Hansen, C. 2007. *The value creating board: Results from the «follow-up» surveys in Norwegian firms*. Oslo: Norwegian School of Management, Research Report 2/2007.