

**FRODE SOLBERG
HEGE TUNSTAD**

STYREARBEID STYREUTVIKLING STYRELEDELSE

2. UTGAVE



FAGBOKFORLAGET

LES MER PÅ
FAGBOKFORLAGET.NO

Styrearbeid –
Styreutvikling – Styreledelse

FRODE SOLBERG
HEGE TUNSTAD

STYREARBEID STYREUTVIKLING STYRELEDELSE

2. UTGAVE



FAGBOKFORLAGET

Copyright © 2025 by
Vigmostad & Bjørke AS
All Rights Reserved

1. utgave 2021
2. utgave 2025 / 1. opplag 2025

ISBN: 978-82-450-5270-1

Grafisk produksjon: John Grieg, Bergen

Omslagsdesign ved forlaget

Spørsmål om denne boken kan rettes til:
Fagbokforlaget
Kanalveien 51
5068 Bergen
Tlf.: 55 38 88 00
e-post: fagbokforlaget@fagbokforlaget.no
www.fagbokforlaget.no

Materialet er vernet etter åndsverkloven.
Uten uttrykkelig samtykke er eksemplarframstilling
bare tillatt når det er hjemlet i lov eller avtale med Kopinor.

Vigmostad & Bjørke AS er Miljøfyrtårn-sertifisert,
og bøkene er produsert i miljøsertifiserte trykkerier.



Miljøfyrtårn®

SERTIFISERT
VIRKSOMHET

Forord

Denne boka er nesten like mye «extreme makeover» som den er «ny utgave». I tillegg til en omfattende omarbeidelse av selve strukturen og utvidelse av innholdet, har boka nå også fått inn en medforfatter.

Da første utgave kom i 2021, lå det et langt «svangerskap» bak utgivelsen.

Etter over 40 års arbeid som styreleder i ulike typer organisasjoner og virksomheter, kombinert med arbeid ved Handelshøyskolen BI, hvor styrer og styrekompetanse var hans sentrale arbeidsområde, var tiden moden for Frode Solberg til å gi ut en grunnbok i styrearbeid, styreutvikling og styreledelse. Det ble til første utgave av denne boka.

Med utgangspunkt i aksjeloven tar boken også for seg spesialtilpasninger for ulike selskapsformer og frivillige organisasjoner. Vi dekker et bredt spekter av virksomheter, og hvordan god styreledelse og utvikling er avgjørende, uavhengig av hvilken selskapsform man opererer innenfor.

Denne boka setter søkelys på styrets lederrolle, samspillet med den daglige ledelsen og hvordan et helhetlig perspektiv på styrearbeid, styreutvikling og styreledelse er avgjørende for virksomhetens suksess. Vi ser på viktigheten av å forstå at alt henger sammen – styrearbeid handler definitivt ikke bare om jus og økonomi, men vel så mye om strategi, utvikling, ledelse og organisering.

Det bringer oss til medforfatter Hege Tunstad. Eller samarbeidet mellom Frode og Hege. Det begynte i 2017 da Hege meldte seg på styrekurset Frode holdt. Mange samtaler siden har forfatterne klart å forene fagfeltene sine i det som først ble boken *Styremedlem* (2024), og den som nå har blitt denne styreboka – som kombinerer Frodes lange praktiske erfaring fra næringslivet med Heges innsikt i menneskelig atferd og psykologi.

Forfatterne har brukt all sin kunnskap og all tilgjengelig forskning de har funnet (det er fortsatt rom for mer forskning på SMB), og sydd sammen det de mener er en bredt og solid fundert grunnbok i hvordan et styre bør se på seg selv, utvikle seg selv og jobbe med selskapsledelse.

Boka fokuserer på styrets rolle som virksomhetens øverste lederfunksjon og de fundamentale oppgavene styret skal ivareta – både de formelle sidene som ledelse, organisering, strategi og utvikling, samt de som er knyttet til menneskene i styret og deres samhandling.

Den utforsker hvordan forståelse av psykologi, gruppedynamikk og menneskelige faktorer påvirker beslutningstaking og styrets funksjon. Boken tar også for seg selskapsloven, aksjeselskapet, styrets kontroll og risikostyring, og knytter dette til ledelsesoppgaver. I denne andre utgaven er boka delt i tre hoveddeler og inkluderer nye temaer som bærekraft, digitalisering og datahåndtering, styrets lederrolle, rekruttering, beslutningstaking og ulike virksomhetstyper.

Forfatterne er såpass fornøyde med den jobben som er gjort at de i tillegg har utviklet en anbefaling for eierstyring og selskapsledelse i små og mellomstore virksomheter. Du finner den i kapittel 7.

Denne boken, *Styrearbeid – styreutvikling – styreledelse*, er både relevant pensum innen styrefaget og et praktisk hjelpemiddel for dem som er, skal eller ønsker å være styremedlem eller styreleder, enten i private virksomheter, organisasjoner eller offentlig sektor. Den gir verktøy og innsikt for å bidra effektivt til det viktige arbeidet som styremedlemmer og styreledere utfører.

Styrearbeid er temaet som gjennom boken fokuserer på hvordan godt praktisk styrearbeid bør utøves, både som enkeltpersoner og som styre samlet.

Styreutvikling handler om hvordan man aktivt kan utvikle et styre som er verdiskapende, strategisk orientert og i stand til å drive virksomheten fremover.

Styreledelse går inn i den sentrale lederrollen som styret, styremedlemmer, styreledere og daglig ledelse spiller i virksomheten, og hvordan denne rollen er avgjørende for virksomhetens utvikling og suksess.

Boken er først og fremst praktisk rettet, med en vinkling som gjør at leseren kan bruke stoffet direkte i faktisk styrearbeid. Boka inneholder en serie med praktiske verktøy til bruk i det daglige styrearbeidet, med digital tilgang. Vi tar med noen tips til relevant og god litteratur som gir anledning til å «dykke ned» i de ulike hovedtemaene som berøres, i tillegg til de referansene som er gitt i teksten.

De digitale verktøyene tilknyttet boken er også oppdatert og utvidet.

Til slutt en stor takk til alle som med gode innspill, tålmodighet og inspirasjon har bidratt til å utvikle denne boken videre innenfor et fagområde i sterk endring og utvikling.

Innledning til 2025-utgaven

Hva trenger du egentlig å kunne på styreområdet? Styrolleren har vært i stor endring gjennom 2000-tallet, og rollen vil være gjenstand for enda større endringer og utvikling fremover. Vi har valgt å dele boken inn i tre hoveddeler som i sum gir en helhetlig tilnærming til arbeidet med styreområdet i ulike typer virksomheter. Du får en grundig innføring i hva som er godt styrearbeid, både hva som er lovpålagt og hva forskningen viser oss er klokt. Deretter går boken gjennom hvordan et styre kan jobbe med å utvikle seg på ulike områder, for å løfte kvaliteten på arbeidet og være klar for hva morgendagen bringer. Den siste delen handler om ledelse – et dypdykk i hvordan styret både bør jobbe sammen, forstå og forvalte sin rolle som virksomhetens øverste ledelse, og bidra til å utvikle den daglige ledelsen i virksomheten.

Styrearbeid handler ikke lenger bare om å gjøre et arbeid «som tilfredsstiller tekniske minimumskrav ut ifra selskapsloven». Mange styrever har hatt en tilnærming der grundige gjennomganger av regnskaper og kontrollutøvelse som nærmer seg gransking, med tilhørende formulering av vedtak i protokoller som kan minne om «å passe på så vi ikke gjør noe galt». Selv sagt skal styret ivareta kontrollfunksjonen sin, men det alene gir ingen vekst eller verdiskaping. Godt styrearbeid fremover handler på den ene siden om å ivareta styrets oppgave ut fra de krav selskapslovene formelt stiller til styret. På den andre siden handler det om at styret fortolker sitt mandat, gitt gjennom intensjonen i virksomhetens vedtekter, og finner en god måte å utøve en lederrolle på som ivaretar det beste for virksomheten. Diskusjonen om hva som er det beste for virksomheten, er en del av styrets jobb og ansvar.

Styreforståelsen har tidligere i stor grad vært preget av fokus på juridiske og økonomiske forhold. Dette er viktig, men det finnes flere aspekter å vurdere. Økonomi oppstår som en konsekvens av handlinger eller mangel på handling, og bør derfor anses som *ett av flere* grunnlag for beslutningstaking. Juridiske forhold er vesentlige, men utfordringen er at de ofte beskriver hva som skal være «på plass» uten å gi veiledning om hvordan dette skal oppnås. Styrets oppgave er å finne ut både hva som bør gjøres og hvordan det kan løses. Derfor er et begrenset fokus på økonomi og jus alene ikke tilstrekkelig for styrearbeidet.

Å bare rette fokus mot det tradisjonelle styrearbeidet er altså ikke nok. Styret skal arbeide med utviklingen av virksomheten. Dette innebærer at virksomheten kontinuerlig justeres for å oppnå de ambisjonene som er fastsatt i vedtektene gjennom formålsparagrafen, og eventuelle føringer gitt fra eiere gjennom generalforsamling. Dette krever kontinuerlig arbeid med strategi, virksomhetsdesign og -organisering, innovasjon og markedsorientering. Det er også viktig å jobbe aktivt med utvikling av virksomheten med tanke på krav i åpenhetsloven, virksomhetens samfunnsansvar, bærekraft og øvrige trender i samfunnet. Styret må både forstå og forholde seg til hva som forventes fra markedet og samfunnet.

Det har ikke vært noe likhetstegn mellom «styre» og «ledelse». At noen gjerne omtaler styrejobben i dagligtale som at man «sitter i et styre», peker på en underliggende

oppfatning av at det å være styremedlem er en litt passiv rolle hvor man tar stilling til noe (for eller imot). Det skal fattes beslutninger en gang imellom. I denne boka fokuserer vi på forståelsen av styrerollen og rollen som styremedlem og styreleder som en aktiv rolle med fokus på ledelse, for å kunne ivareta de oppgaver som styret er pålagt.

Styret er et lederorgan med både kollektivt og individuelt ansvar. Viktige elementer i styrets ledelse inkluderer teamarbeid, strategi, innovasjon, forretningsutvikling, organisasjonsutvikling, krisehåndtering og samarbeid. Boka går gjennom både hva som bør gjøres og hvordan det kan gjøres.

Alle virksomheter, som mennesker, er unike. Det er store forskjeller mellom en bedrift med 20 000 ansatte og en med bare fem ansatte, samt mellom private selskaper, offentlig eide virksomheter og ideelle organisasjoner. Vi kan ikke bruke én og samme mal for alle. Styreledelse handler derfor om å forstå virksomheten og sin egen rolle, slik at man kan tilpasse ledelsen best mulig til den spesifikke virksomheten.

Med dette utgangspunktet har vi delt boken inn i de tre delene.

God lesing.

Trondheim, 7. april 2025

Hege Tunstad & Frode Solberg

Innholdsfortegnelse

Del 1	
Styrearbeid	15
 Kapittel 1	
Styret og styrefunksjonen	17
1.1 Det er typisk norsk å være liten og familieeid	17
1.2 Hva er et styre?	19
1.3 Hvilke roller har styret?	21
1.4 Helhetlig tilnærming til styrearbeidet	24
1.5 Hovedtyper av styrer.....	29
1.6 Hva bør styredebatte handle om?	30
1.7 Styret som ressurs for revitalisering og vekst i virksomheten	34
1.8 Oppsummering	36
1.9 Verktøy	36
 Kapittel 2	
Hva regulerer et styre?	37
2.1 Generelt om hva som regulerer et styre	37
2.2 Hva og hvordan: styrets lederrolle og oppgaver	39
2.3 Formalisme og ivaretagelse av det formelle.....	45
2.4 Arbeidsdelingen i selskapet	47
2.5 Oppsummering	52
2.6 Verktøy	52
 Kapittel 3	
Hva sier lovverket?	53
3.1 Selskapslovgivningen som grunnmur og bærebjelke.....	53
3.2 Hva sier lovverket? Utvalgte kapitler i aksjeloven	53
3.3 Aksjelovens kapittel 2 – Stiftelse av aksjeselskap.....	54
3.4 Aksjelovens kapittel 3 – Selskapskapitalen.....	61
3.5 Aksjelovens kapittel 5 – Generalforsamlingen.....	64
3.6 Aksjelovens kapittel 6 – Selskapets ledelse	73
3.7 Styreansvaret er et stort personlig ansvar	95
3.8 Oppsummering og anbefalinger	97
3.9 Verktøy	97
3.10 Anbefalt videre lesning	97

Kapittel 4

Styrets kontrollfunksjon og tilsynsansvar	98
4.1 Generelt om styrets kontrollfunksjon	98
4.2 Styrets effektiviseringsfokus kan bli for stort.....	100
4.3 Forsvarlig kontroll	102
4.4 Corporate Governance – eierstyring og selskapsledelse	103
4.5 Fra Corporate Governance til utvikling og mangfold.....	104
4.6 Styret og økonomi.....	105
4.7 Kontrollutøvelse ut fra egenkapitalkravet	108
4.8 Regnskapsrapportering og regnskapsgjennomgang	108
4.9 Budsjetter og strategisk kontroll	111
4.10 Risikostyring	115
4.11 Varsling	118
4.12 Styremøter.....	121
4.13 Styreinstruksen	123
4.14 Eiermøter	125
4.15 Oppsummering og anbefalinger	126
4.16 Verktøy	127
4.17 Anbefalt videre lesing.....	127

Kapittel 5

Andre typer virksomheter (enn AS)	128
5.1 Styrefunksjonen i ulike typer virksomheter	128
5.2 Styrefunksjonen i familieeide bedrifter	129
5.3 Offentlig eide virksomheter	132
5.4 Gründerbedrifter.....	142
5.5 Styrefunksjonen i borettslag og sameier	153
5.6 Styrefunksjonen i Samvirkeforetak	157
5.7 Styrefunksjonen i Stiftelser	159
5.8 Styrefunksjonen i frivillige organisasjoner.....	161
5.9 Oppsummering	163

Kapittel 6

Utenfor agendaen?	164
6.1 Kriser og krisehåndtering	164
6.2 Prosjekter og prosjektleidelse.....	172
6.3 Innleide tjenester.....	177
6.4 Oppsummering og anbefalinger	188
6.5 Verktøy	188
6.6 Anbefalt videre lesing.....	188

Kapittel 7

Eierstyring og selskapsledelse i små og mellomstore virksomheter	189
7.1 Om den nye anbefalingen for SMB.....	189
7.2 Hva er eierstyring og selskapsledelse?	190
7.3 Vår SMB anbefaling sine hovedrammer	191
7.4 Anbefalingens innhold	192
7.5 Oppsummering	198

Del 2

Styreutvikling	199
-----------------------------	-----

Kapittel 8

Strategiarbeid i styret	201
--------------------------------------	-----

8.1 Innledning	201
8.2 Hva er strategi?	203
8.3 Generelt om styrets strategiske rolle	212
8.4 Styret og strategiprosessen	214
8.5 Strategiske analyser	215
8.6 Organisering av virksomheten	219
8.7 Implementering av strategier – Oppfølging og strategisk kontroll	220
8.8 Strategisk ledelse	220
8.9 Oppsummering og anbefalinger	222

Kapittel 9

Utviklingen av virksomheten	223
--	-----

9.1 Virksomhetsutvikling som strategisk grep	223
9.2 Om forretnings- og virksomhetsutvikling	224
9.3 Innovasjon og virksomhetsdesign	225
9.4 Fra innovasjon til forretningsutvikling	240
9.5 Utviklingsløp for innovasjon	241
9.6 Forretningsmodell	243
9.7 Oppsummering	249
9.8 Verktøy	249
9.9 Anbefalt videre lesning	249

Kapittel 10

Organisasjonsutviklingen	250
---------------------------------------	-----

10.1 Generelt om organisering av virksomheten	250
10.2 Organisering av virksomhetens ulike deler	251
10.3 Organisering og virksomhetsdesign	252
10.4 Forretningsmodell er organisering av virksomheten	256
10.5 Prosjektorganisering av virksomheter	260
10.6 Funksjons- eller markedsbasert organisering	261
10.7 Virksomhetens oppgaver, omgivelser og standardiseringsmuligheter	263
10.8 HRM som nøkkelfaktor i strategi og organisering	264
10.9 Styre- og eierskapsutøvelse i datterselskaper	269
10.10 Oppsummering og avslutning	271
10.11 Verktøy	271
10.12 Anbefalt videre lesning	271

Kapittel 11

Styrets arbeid med bærekraft	272
11.1 Bærekraft er i bevegelse.....	272
11.2 Hva er bærekraft egentlig?	273
11.3 Integrering av bærekraft i forretningsstrategien	276
11.4 Kunnskapsgrunnlag og måldefinering	280
11.5 Åpenhetsloven og virksomhetens ansvar i leverandørkjeden	284
11.6 Bærekraftskommunikasjon	285
11.7 Oppsummering og anbefalinger	287
11.8 Verktøy	287
11.9 Anbefalt videre lesning	287

Kapittel 12

Datahåndtering som styreansvar	288
12.1 Data gir kontroll, innsikt og grunnlag for utvikling.....	288
12.2 Sikkerhet og sårbarhet for virksomheten.....	290
12.3 Datadrevet forretningsutvikling og markedstilpasning.....	292
12.4 Immaterielle verdier må også beskyttes	295

Del 3

Styreledelse	297
---------------------------	-----

Kapittel 13

Behandling og beslutning	300
13.1 Grunnlag for bedre beslutninger	300
13.2 Rammer for styrets beslutningsprosesser	300
13.3 Styremedlemmer er (bare) mennesker	302
13.4 Beslutninger i gruppe. Det sosiale perspektivet	303
13.5 Mentale feller i beslutningsprosesser	305
13.6 Gode behandlingsprosedyrer	308
13.7 Oppsummering	310
13.8 Verktøy	311
13.9 Anbefalt videre lesning	311

Kapittel 14

Styrets sammensetning og rekruttering	312
14.1 Hva gir den beste lagoppstillingen?.....	312
14.2 Styrets kompetanse – hva trenger dere?	313
14.3 Rekruttering for mangfold, inkludering og likeverd.	315
14.4 Honorering	318
14.5 Før du tar på deg styreverv.....	319
14.6 Valgkomiteen	320
14.7 Oppsummering og anbefalinger	323
14.8 Verktøy	323
14.9 Anbefalt videre lesning	323

Kapittel 15

Styrets lederrolle og effektivt teamsamarbeid	324
15.1 Ledelse handler om mennesker og følelser	324
15.2 Styreledelse som teamarbeid	326
15.3 Styret som gruppe eller team	329
15.4 Team og teamarbeid i styret	332
15.5 Teamroller – hvordan oppfører du deg i teamet?	334
15.6 Beslutningsprosesser og samspill	336
15.7 Team må ledes	336
15.8 Ledelse i team	338
15.9 Styrelederens rolle	340
15.10 Styrets egnevaluering	341
15.11 Verktøy	343
15.12 Anbefalt videre lesning	343

Kapittel 16

Samarbeid mellom styret og daglig leder	344
16.1 Generelt om samarbeidet og samspillet mellom styret og daglig leder	344
16.2 Styreleders rolle og oppgaver	346
16.3 Helhetlig ledelse og samspill mellom styret og daglig ledelse	347
16.4 Styrets egentid og utestengelse av daglig leder fra styremøter	349
16.5 Evaluering av daglig leder	351
16.6 Styrets leder og daglig leder	351
16.7 Daglig leder som styremedlem	352
16.8 Oppsummering og anbefalinger	353
16.9 Verktøy	353

Kapittel 17

Bokens digitale ressurser	354
----------------------------------	-----

Litteraturliste	357
------------------------	-----

Stikkord	369
-----------------	-----

Gjør styret til et kraftsenter for verdiskaping

Verdiskaping og utvikling skjer gjennom mennesker i samspill. Et velfungerende styre må ikke bare håndtere juridiske og økonomiske krav, men også forstå dynamikken mellom strategien, organisasjonen og de menneskene som driver virksomheten fremover. Effektivt styrearbeid handler om samhandling, ledelse og å skape en kultur for tillit og ansvarlighet.

Denne boken er et teoretisk fundert og praktisk hjelpemiddel for styremedlemmer, ledere og fagpersoner som ønsker en dypere forståelse av hvordan styret kan:

- Utøve styrearbeid – ved å kombinere juridiske og økonomiske rammer med innsikt i gruppedynamikk og beslutningsprosesser.
- Drive styreutvikling – gjennom aktiv forbedring av styrets kompetanse, samspill og verdiskapende arbeid.
- Forstå styreledelse – for å ivareta styrets rolle som strategisk pådriver og sikre effektive styringsmekanismer.

LES MER PÅ
FAGBOKFORLAGET.NO

BESTILL
VURDERINGSEKSEMPLAR



FAGBOKFORLAGET

www.fagbokforlaget.no

ISBN 978-82-450-5270-1



9 788245 052701