

AOS 234

STYRETS INDRE LIV

(Plansjekopier)

Av

Per Ove Røkholt

HVA MENES MED STYRETS INDRE LIV?

- Hvordan det fungerer sammen som sosial gruppe
- Hvordan det oppfatter sin egen rolle og ansvar
- Hvordan det enkelte styremedlem opplever sitt forhold til de andre i gruppa
- Hvordan saker behandles, konflikter løses, beslutninger fattes
- Hvordan forholdet mellom styret og daglig leder er

HVORFOR FOKUSERE STYRETS INDRE LIV?

Styrets indre liv er en svært viktig forutsetning for:

1. **Effektivt styrearbeid**, dvs. evnen til å løse styrets oppgaver og utfordringer gjennom gode, raske beslutninger og arbeidseffektive styremøter
2. Styremedlemmenes trivsel og utvikling

STYRETS INDRE LIV OG ARBEIDSMÅTE ER SITUASJONSBETINGET

PÅVIRKES AV:

- **De institusjonelle rammene:**
ORGANISASJONSFORM, LOVER / FORSKRIFTER
/VEDTEKTERE, HENSIKT, EIERSTRUKTUR,
STYRETS SAMMENSETNING
- **Organisasjonens størrelse og
kompleksitet**
- **Organisasjonens og styrets tradisjon
og kultur**
- **Daglig leders egenskaper**
- **Organisasjonens situasjon: ØKONOMI,
INTERNT KONFLIKTNIVÅ, FORHOLDET TIL
EIERNE / MYNDIGHETENE,
KONKURRANSESITUASJONEN OSV**

Organisasjonsn preger styrets indre liv

- STUDENTFORENING (Hankattforeningen, Studentsamfunnet)
- «STUDENTEID» SELSKAP (SiÅs)
- STOR IDRETTSFORENING (Rosenborg)
- Politisk parti (Arbeiderpartiet)
- UNIVERSITET (NMBU)
- STORT AKSJESELSKAP (Norsk Hydro)

Virksomheten kan være:

- LOVBESTEMT
- VEDTEKTSBESTEMT
- UFORMELL : VANE, REGEL, KUTYME (Styrekultur)

Styret har stor frihet m.h.t. hvordan det driver sin virksomhet – «styrekulturen»

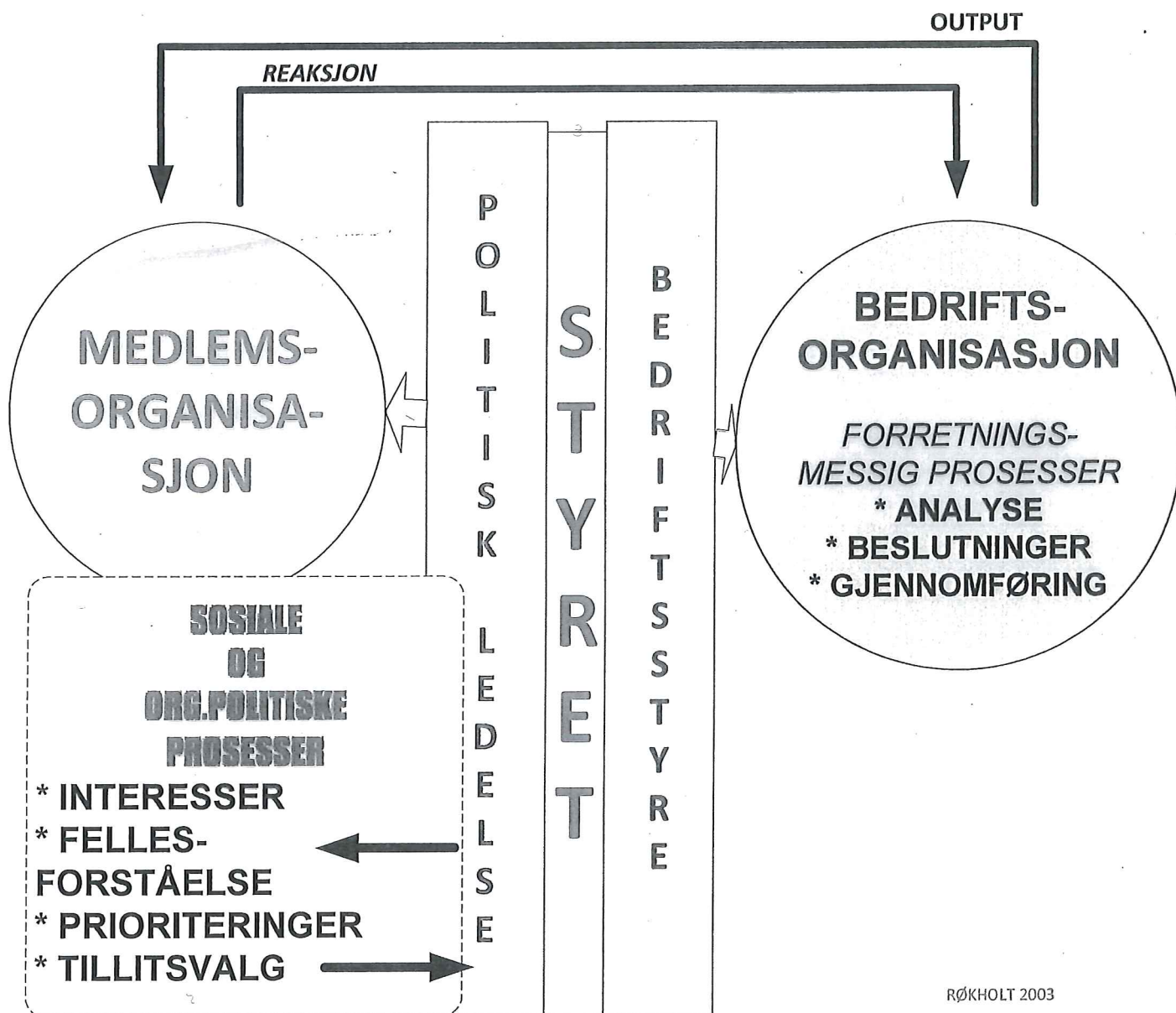
FORENINGSSTYRET

- Spesielle utfordringer -

FORENINGER ER SPESIELLE FORDI:

- Foreninger er frivillig, selveiende, og som regel demokratisk styrte organisasjoner
- Foreninger er ikke lovregulerte, men basert på tradisjon, situasjon og eventuelle intern vedtekter
- Foreninger er sterkt interessefokuseret. De er etablert for å fremme spesielle medlemsinteresser (yrke, hobby, sosiale, kulturelle, religiøse, politiske o.a.). Medlemmene har ofte sprikende interesser / prioriteringer, med høgt konfliktpotensiale
- Foreninger er som regel sterkt avhengig av medlemskontingent og frivillig arbeid
- Styret har som regel sterkt "legmanspreg"

FIG. INTERESSEORGANISASJON OG BEDRIFT
STYRETS DOBBELTROLLE



SPESEIELLE KRAV TIL «DET POLITISK STYRET»

- KUNNSKAP OG FORSTÅELSE AV DET SPESEIELLE (org. politiske og kulturelle) VED DEN KONKRETE ORGANISASJONEN
- STYRETS SPESEIELLE SITUASJON OG ROLLE I DENNE TYPEN ORGANISASJON
- Å ARBEIDE I GRÅSONEN MELLOM DET POLITISKE SYSTEMET (medlemmene) OG »PRODUKSJONSSYSTEMET» I ORGANISASJONEN
- KUNNSKAP OM OG FOKUS PÅ MEDLEMSINTERESSEN (»medlemsmarkedet»)
- EVNEN TIL ÅPEN KOMMUNIKASJON OG RESPEKT FOR ANDRES MENINGER
- GRUNDIG SAKSUTREDNING OG TYDELIGHET I FORMULERINGENE
- Å ARBEIDE GJENNOM PROSESSER MED TILSTREKKELIG LANG PLANLEGGINGS- OG BESLUTNINGSHORISONT

STYREARBEIDET I FORENINGER ER OFTE MER KREVENDE ENN I AKSJESELSKAPER

Spesielle utfordringer i små, frivillige organisasjoner

STYRELEDER I DOBBELROLLE

Generelle normer

1. Styreleder er likeverdig med styremedlemmene («Først blant likemenn»)
2. Styreleder (styret) «kjenner bare daglig leder»

- Styreledere i dobbeltroller

1. «Arbeidende styreleder». Styreleder i « heldagsstilling» som styreleder
2. Styreleder er også daglig leder i foretaket (J.fr. USA, UMB – modellen 2003)
3. Styreleder overtar som daglig leder i «krisesituasjon» (akutt fravær av daglig leder)

4. STYRELEDER ER LEDER I STYRET, OG SAMTIDIG DAGLIG LEDER (LINJELEDER) FOR STYREMEDLEMMENE

SITUASJON: Liten, frivillig organisasjon uten ansatt daglig leder og personell

Styremedlemmene utfører selv «produksjonen»

ROLLEUTFORDRINGER

- Respekt og ARBEIDSMÅTE i ROLLEN som styreleder (styreleder)
- Aksept og ARBEIDSMÅTE i ROLLEN som overordnet (daglig leder)

Dilemma: Når er styreleder leder av likeverdige, når er styreleder overordnet?

f.eks.
STUDENT-
ORGANISASJON

STYRET, STYREMEDLEM OG STYRELEDER

(Noen grunnleggende prinsipper)

- **STYRET ER ET KOLLEGIUM AV LIKEVERDIGE
MEDLEMMER**

Styret er en del av organisasjonens kjernekompetanse, og skal samlet bidra aktivt til å skape resultater for virksomheten (virkeliggjøre organisasjonens mål)

- **STYREVERVET ER PERSONLIG**

Styremedlemmet skal tilføre styret verdier gjennom sin spesielle kunnskap og kompetanse

- **STYRET LEDES AV STYRLEDER**

Styreleder er et likeverdig styremedlem, uten instruksjonsmyndighet over andre styremedlemmer, men med spesiell oppgaver og ansvar

- **STYRELEDERS SPESIELLE OPPGAVER OG ANSVAR**

- Utvikle et tett og fortrolig samarbeid i styret
- Utvikle kollektiv ansvarsbevissthet i styret
- Utvikle fellesforståelse og enighet om felles mål og strategier
- Utvikle og utnytte styrets samlede kompetanse
- Sørge for effektive møter og beslutningsprosesser
- Representere styret i samhandlingen med administrasjonen
- Representere styret utad (medlemmer, eiere, andre aktører)

STYRETS FORHOLD TIL DAGLIG LEDER

- Det strategiaktive styret kommer i bredere, tettere og mer "følsom" interaksjon med daglig leder
- Styrets situasjon vil være preget av at:
 - Styret er deltidsaktør
 - Styret mangler djuptgående kunnskaper om organisasjonens praktiske virksomhet
 - Aksjeloven gir styret det formelt ansvar og myndighet, men daglig leder har et kunnskaps-
Informasjons- og nettverkovertak

- VI REGISTERER ØKENDE GRAD AV KONFLIKT MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER (Men daglig leder overlever som regel ikke en alvorlig konflikt med styret)
- PROBLEMENE SKYLDES OFTE UBALANSE OG UENIGHETER I RELASJONEN MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDELSE
- ROLLEAVKLARING MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER ER AVGJØRENDE FOR EFFEKTIV STYRING OG LEDELSE AV ORGANISASJONEN

f.eks.
Agentteorien

UTVALGTE STYREPROBLEMER

Caseillustrasjon

➤ "ANSATT LEDELSE I KONFLIKT MED STYRET"

- Grunnleggende uenighet med styret om mål, verdier, strategier

➤ "STRATEGISK UENIGHET INNEN STYRET"

- Styret splittet om mål, verdier og strategier

➤ "MANIPULATIV ADMINISTRASJON"

- Ansatt ledelse utnytter opportunistisk sitt informasjons- kunnskaps- og nettverksovertak

➤ **"KAMERADERI"**

- Grupper i styret
- Styreleder og daglig leder

➤ **"LEDELSESDOMINANS"**

- Styreleder dominerer
- Styreleder + daglig leder dominerer

➤ **"KRYSSPRESS OG
INTERESSENTFOKUS"**

- Internt i styret (gruppepress)
- Mellom ulike krav og interesser
(gruppeinteresser vs. Selskapsinteresser)

➤ **"MOBBES TIL PASSIVITET"**

➤ **"UPRODUKTIVE
STYREMEDLEMMER"**



DEN FORSIKTIGE

DEN AVISENDE

DEN SLUE

DEN PÅGÅENDE

DEN ENIGE

DEN FRYGTSSOMME

DEN UYITENDE

DEN ALLVITENDE

DEN STRIDSLYSTNE

DEN SNAKKESALIGE

EFFEKTIVT STYREARBEID

Noen forutsetninger

- **FORHOLDET MELLOM STYRE OG DAGLIG LEDELSE**

- Rolle- og oppgaveavklaring mellom styret og dagligledelse (styre-/lederinstruks)
- Strategiavklaring mellom styret og daglig ledelse
- Gjensidig åpenhet og tillit, men samtidig kritisk avstand
- Respekt for daglig ledelses rolle, oppgaver og situasjon

- **FORHOLD INNAD I STYRET**

- Strategiorientert, - ikke detaljorientert
- Styresammensetning som sikrer at styret samlet besitter kritisk viktig kompetanse
- Evne og vilje til å ta nødvendige beslutninger (bruke makt)
- Sterk personlig integritet, men samtidig teamorientert
- Gjensidig tillit og respekt
- Tid, ansvar og engasjement
- Positiv-kritisk-analyttisk holdning

- **FORHOLD VED STYRELEDER**

- Styreleder makter å utvikle: 1. Gjensidig forståelse, tillit og respekt innad i styret
- 2. Kollektiv ansvarsbevissthet og engasjement
- 3. Enighet om strategier og mål
- 4. Utnytte og utvikle styrets samlede kompetanse
- Godt planlagte og gjennomførte styremøter
- Sterk personlig integritet og klar rolle i sitt forhold til daglig leder

Norsk forskning: **KJENNETEGN VED DÅRLIGE STYRER**

- Styremedlemmene er opptatt av å tjene egne
personlige interesser
- Styremedlemmene kjenner bedriften /
organisasjonen og bransjen dårlig
- Styret fokuserer kortsiktige resultater framfor
langsiktig retning (strategi)
- Styret roser / belønner ledelsen selv om det går
dårlig
- Styret evaluerer ikke seg selv og sin virksomhet
- Styret foretrekker korte møter på behagelige
møteplasser

EFFEKTIVT STYREARBEID FORUTSETTER

- **Klar forståelse av oppgave- og ansvarsfordelingen mellom styret og administrasjonen**
- **Felles virkelighets- og strategiforståelse**
(f.eks. Eksisterer om uenigheter)
- **God personlig kontakt (tillit og respekt) mellom styremedlemmene**
- **Effektive styremøter:**
 -
 - **Møteforberedelse**
 - **Møtestruktur** (tidsplan, prioritering, rekkefølge)
 - **Møteledelse**

NOEN PARADOKSER OG UTFORDRINGER

- Styret er oppnevnt/valgt av bestemte interessegrupper (for eksempel studentene), men forventes å fungere som kollegialt team (J.fr. universitetsloven, aksjeloven, styrereglement osv), j.fr. styrets ansvar, rolle og forutsetningene for "effektivt styrearbeid"
 - *Interessentrepresentant eller medlem i kollegialt team?*
 - *"Styrepamp" og "gissel", («bundet mandat», forankring eller full autonomi) ? Tilbakekalling ?*
 - *Saksprioritering og abdisering (Engasjement avgrenset til "studentsaker"). J.fr. aksjelovens forbud mot å favorisere bestemte aktører / aktørgrupper* (SiAs)
 - *Hva er studentenes interesser? Sprikende ? Kortsiktige?*

- **Studenten har av naturlige grunner begrenset kunnskap om systemet og sakskomplekset, begrenset erfaring, begrenset med tid, og dessuten kort opphold i styret**
 - **Kontinuitetsproblem (oppfølging av studentinteressene)**
 - **Kompetanseproblem (hvilke spesielle bidrag til organisasjonen kan studenten gi?)**
 - **Innflytelsesproblem (bli hørt, tatt på alvor)**
 - **Opplæring (spesielle opplæringstiltak i studentregi / lærestedsregi ??)**
 - **Organisatoriske strukturer som sikrer kontinuiteten (system for å overføre saker og kunnskap til nye representanter??)**

- **Studentrepresentanten er formelt fullverdig og likeverdig styremedlem – stemmer det med de praktiske realitetene?**

- ***Interessentimage***
- ***Inkompetanseimage***
- ***"Mobbes" til passivitet (oversees, overhøres, fleip osv)***
- ***Usikkerhet og selvpålagt passivitet***

STYREPROBLEMER

- fra studentenes egen styreerfaring ved NMBU -

- **Har / får for dårlig informasjon / informasjon blir holdt tilbake / manipulert**
- **Har for lite kunnskap om organisasjonen / "virkeligheten"**
- **Mangler erfaring / kan ikke spillet/ kan ikke "styrespråket"**
- **Føler seg underlegne**
- **Føler seg utsatt for "hersketeknikker" (blir oversett, ikke vist respekt, ikke tatt på alvor)**
- **Uklart mandat og rolle i styret**
- **Krysspress (To roller)**
- **Gruppepress (presses til enstemmighet)**
- **Vanskelig å ta ordet, kommunisere, uttrykke seg**