



Kom i gang med din styrekarriere

Slik starter du



Kom i gang med din styrekarriere

Veien til styrerommet kan være utfordrende. Det krever målrettet innsats og forberedelser dersom du har ambisjoner om å innta en plass i selskapets øverste organ. I denne guiden gir vi deg noen anbefalinger for å starte din styrekarriere.

Styrets arbeid er i dag langt mer profesjonelt og krevende enn tidligere. Kravene har økt de siste årene, og du får ikke et styreverv bare ved å vise interesse eller på bakgrunn av en imponerende karriere.

For å bli vurdert til et styreverv, må du ha en klar forståelse av hva du vil, og hva du kan bidra med i styrearbeidet. Det handler om å kunne synliggjøre den verdien du kan tilføre selskapet.

På samme måte som karrieren din krever planlegging, gjør også styrekarrieren det. Du vil møte et økende fokus på at styret skal skape verdier for selskapet ved å bidra konstruktivt til utvikling og vekst, samt å fastsette risikoprofilen, som har fått en stadig større rolle i styrerommet de siste årene.

Henrik Hübner, styreleder i fem selskaper innen SMB-segmentet, deler i denne guiden sine råd om hva som skal til for å bli lagt merke til når en styreplass blir ledig.

Han forteller blant annet hvordan du kan få ditt første styreverv, når din kompetanse er relevant i en styrerolle, hvilken innsats som kreves i styrerommet, og hva du kan forvente i form av godtgjørelse.

#1 Hvordan få ditt første styrevern?

#1 Hvordan få ditt første styreverv?

Å starte en karriere innen styrearbeid krever både planlegging og innsats. Et styreverv kommer sjelden av seg selv.

Å starte en styrekarriere står høyt på ønskelisten for mange direktører, mellomledere og spesialister med flere års yrkeserfaring. Heldigvis er dette ønsket realistisk.

Det vil være et stort behov for nye styremedlemmer i årene som kommer. Og ikke tro at det kun er landets største bedrifter som skal finne styremedlemmer.

De små og mellomstore bedriftene, som utgjør majoriteten av virksomhetene, har et økende behov for profesjonalisering av styrene sine og vil derfor kreve mange nye styremedlemmer i årene som kommer. Derfor utgjør SMB-segmentet et stort, potensielt marked hvis du har planer om å starte en styrekarriere.

*«80-85 % av alle styreverv
okkupert gjennom nettverk»*

En av dem som allerede er godt i gang med styrekarrieren, er Henrik Hübner. Etter mer enn 25 år med styreverv i ulike børsnoterte selskaper, bestemte han seg for noen år siden for å satse på en styrekarriere.

I dag er han styreleder i flere selskaper i SMB-segmentet, og hans beste råd til deg som vil starte en styrekarriere er enkelt: Du må først og fremst aktivere nettverket ditt. Styreverv besettes på nøyaktig samme måte som andre toppjobber.

«Absolutt ingenting skjer med mindre du selv er synlig og tar initiativ. Du kan i utgangspunktet anta at rundt 80-85 prosent av alle styreverv besettes gjennom nettverk. De resterende 15 prosentene fylles av hodejegere som får i oppdrag å finne passende kandidater, mens en liten andel besettes gjennom vanlige stillingsannonser», sier Henrik Hübner.

Ta initiativ på mange fronter

Henrik Hübner forklarer at styreverv som besettes gjennom stillingsannonser nesten utelukkende stammer fra store, offentlige organisasjoner, som på grunn av lovverket må lyse ut disse stillingene.

«Så hvis du er på jakt etter et styreverv i en SMB-bedrift, er det først og fremst ditt eksisterende nettverk du må bruke for å komme i gang. Du må rett og slett ikke være redd for å si at du er interessert i styrearbeid.»

Klarer du å aktivere de riktige delene av nettverket ditt, trenger ikke veien til et styreverv å være så lang. Kanskje kjenner du noen som kjenner noen, og plutselig kan det oppstå en åpning i et selskap hvor du har den rette kompetansen og personligheten til å tre inn i styret.

«Sørg for å engasjere deg på så mange områder som mulig. Hold uformelle møter – jo flere du møter, jo mer målrettet og kvalitativt disse møtene er, desto større er sjansen for til slutt å få et styreverv. Men vær tålmodig. Noen ganger dukker en mulighet opp raskt, men det kan også ta tid før en passende styreposisjon blir tilgjengelig,» sier Henrik Hübner.

Etablere kontakt med nøkkelpersoner

I tillegg til nettverket ditt nevner Henrik Hübner enkelte interessenter som spiller en viktig rolle når styreverv skal besettes.

«Mange SMB er eierstyrte, og det er ikke uvanlig at eieren har et nært samarbeid med sin regnskapsfører. Revisor sitter kanskje ikke selv i styret, men det er ofte han eller hun som gir eier-leder et hint om hvilke personer som kan være interessante å få inn i selskapets styre. Det er vanligvis også revisor som, i kraft av sin rolle som 'trusted advisor', inspirerer eieren til å innse at det kan være behov for å få nye personer med spesifikke ferdigheter inn i styret.»

«Derfor er mitt råd at hvis du kjenner en eller flere regnskapsførere, gi beskjed om at du er interessert i et styreverv – og forklar hva du kan tilby.»

Henrik Hübner nevner også banker og advokater som nøkkelaktører med innflytelse på hvem som får plass i styret.

«Av og til krever en bank sin kommersielle avdeling at et selskap og dets styre må profesjonaliseres, hvis banken skal fortsette sitt engasjement i selskapet. I slike tilfeller kan banken også ha klare meninger om hvilke profiler som bør inn i styret for å sikre denne profesjonaliseringen.»

«Det er heller ikke uvanlig at selskapets advokat blir spurt om råd om hvilke personer de kan anbefale til styret. Hvis du har bankfolk eller kommersielle advokater i ditt nettverk, er dette definitivt personer du bør informere om at du er interessert i et styreverv..»

Har du nøkkelpersoner i nettverket ditt?

Regnskapsførere
Advokater
Bankfolk

#2 Bruk ferdighetene dine riktig

#2 Bruk ferdighetene dine riktig

Det er ikke likegyldig hvilket styreverv du starter med, for det første styrevervet ditt legger ofte grunnlaget for resten av styrekarrieren din. Derfor er det avgjørende at du allerede i første omgang bruker ferdighetene dine på riktig måte.

Hvis du møter opp til et jobbintervju uten å vite hva du kan bidra med eller hvordan du kan gjøre en forskjell for bedriften, får du sannsynligvis ikke jobben. Ifølge Henrik Hübner gjelder det samme når du skal sikre deg ditt første styreverv.

«Du må ha en tydelig pitch. Du må kunne forklare hvorfor du ønsker å være en del av akkurat dette styret. Og du må vite hvilke faglige og personlige ferdigheter du kan tilby. Det faktum at du har eller tidligere har hatt styreverv, har oppnådd en viss alder eller har et visst antall års erfaring, er ikke i seg selv en inngangsbillett,» sier han.

Kort fortalt handler det om å vise at du er motivert av ønsket om å gjøre en forskjell for bedriften. Dette innebærer også at du må være målrettet. Du bør ha en klar forståelse av hvordan din kompetanse passer inn i den aktuelle bedriften og styret.

Henrik Hübner anbefaler derfor at du alltid gjør grundig research på selskapet.

«Ofte er det slik at du kommer inn i en spesifikk situasjon. Du må finne ut hvilke utfordringer som holder ledelsen våken om natten. Deretter må du kunne begrunne hvordan din kompetanse kan gjøre en forskjell i akkurat denne saken,» sier Henrik Hübner og forklarer at det også krever riktig timing, slik at selskapet og styret får maksimalt utbytte av deg på et gitt tidspunkt.

Når du skal matche din kompetanse med en bestemt bedrift, bør du også vurdere om det finnes kompetansehull i det sittende styret som du kan fylle med din profil.

De fire kompetanseområdene

Henrik Hübner sier at det første han ser etter når han som styreleder vurderer en potensiell styrekandidat, er om vedkommende har en profil som passer inn i ett eller flere av fire kompetanseområder. Disse definerer han som: Generell ledelse, forretningsforståelse, markeds- og kundeinnsikt, og spesialkompetanse.

«Personer med kompetanse innen «generell ledelse» har vanligvis omfattende ledererfaring som generalist. De er robuste når det gjelder å gjennomføre endringer i en bedrift, og de kan dra nytte av både suksessfaktorer og fallgruver i slike transformasjonsprosesser – både strategisk, taktisk og operasjonelt. Disse personene kommer ikke nødvendigvis fra industrien, men de har sterk kompetanse i bruk av verktøy for transformasjon.»

Personer som har kompetanse innenfor forretningsforståelse kan for eksempel bidra med konkret erfaring i forhold til dagens situasjon eller utfordringer som bedriften står overfor. Dette kan dreie seg om store forretnings- eller markedsomvendinger, men det kan også være at selskapet står overfor utfordringer knyttet til digitalisering, internasjonalisering, in- eller outsourcing av en produksjonsenhet, eller anskaffelse av ny kapital.

Ifølge Henrik Hübner har personer med marked- og kundeinnsikt typisk mye kunnskap og erfaring fra bransjen og verdikjeden som den aktuelle bedriften opererer i.

Folk med markedinnsikt kjenner konkurrentene, markedsdriverne, verdiskapingen og ikke minst de interne kulturelle aspektene ved et slikt selskap,» sier han.

*«Man må finne ut hvilke
utfordringer som holder ledelsen
våken om natten»*

Andre kan ha en unik kundeinnsikt. De forstår bedriftens målgruppe og kan identifisere hvor verdiskapingen og konkurransekraften ligger, samt hvordan kundenes behov vil utvikle seg.

«Denne kunnskapen kan være ekstremt verdifull dersom bedriften opererer i et marked der det for eksempel er nødvendig å gå fra å selge produkter til å selge løsninger, eller hvor nye potensielle kundesegmenter må utvikles.»

Spesialkompetanse kan være spesifikk kunnskap om teknologien bedriften bruker i sin produksjon,

innovasjon, forsyningskjede, risikostyring, GDPR osv., men det kan også være spesifikk kunnskap om markeder og land man ønsker å utvikle, og som kan være grunnleggende for den aktuelle bedriftens videre utvikling.

«Men spesialkompetanse kan også være at kandidaten har inngående kunnskap om rammebetingelser på det offentlige markedet. Dersom selskapet for eksempel selger sine produkter til kommuner, stat eller andre regulerte markeder, er det verdifullt å ha et styremedlem som kjenner rammene for å vinne anbud.»

Toppledererfaring er ikke et must

Uansett hvor ferdighetene dine ligger, er det ifølge Henrik Hübner en god idé å lage en styre-CV der dine personlige og faglige ferdigheter og suksesshistorier beskrives.

«Du må sette CV-en inn i en styresammenheng, forstått på den måten at som styremedlem er det ikke du som skal bringe ting til livs. I stedet må du kunne omsette dine ferdigheter til en mer tilretteleggende rolle slik at selskapet kan utvikle seg kommersielt. Du skal med andre ord vise at du også klarer å skape en felles koordinert retning og legge til rette for et beslutningsgrunnlag for den utøvende ledelsens arbeid.»

Å starte en styrekarriere krever ikke nødvendigvis at du har et visst antall års toppledererfaring. Erfaring som mellomleder eller spesialist kan også få deg inn i et styre.

«Det er mange yngre ledere som kan mer om teknologi enn en konsernsjef som har ledet et produksjonsselskap i 20 år. Digitaliseringsbølgen har på denne måten bidratt til at alderssammensetningen i flere styrer er på vei ned, fordi yngre spesialister blir hentet inn,» sier Henrik Hübner og utdyper:

«Du kan derfor fint sikte på en styreposisjon, selv om du ennå ikke har toppledererfaring. Det vil imidlertid alltid være en fordel om du i løpet av karrieren har deltatt i strategiske diskusjoner om strategi, utvikling og drift.»

Dersom du allerede – eller kanskje på sikt – ønsker å ta på deg en styrelederrolle, er det ifølge Henrik Hübner en klar fordel om du har CEO-erfaring.

«I de aller fleste tilfeller vil det være en forventning om at styreledervervet besettes av en person som har erfaring med å sitte ved bordenden når viktige avgjørelser tas. Eller for å si det på en annen måte: Skal du vurderes til styreledervervet, må du ha personlig erfaring med hva styrets rammer betyr for hovedstyrets arbeid.»

Hvilken styreprofil passer deg?

Daglig ledelse
Forretningssaken
Markeds- og kundeinnsikt
Spesiell faglig kompetanse

#3 Følelser, arbeidsinnsats og forventet
godtgjørelse

#3 Følelser, arbeidsinnsats og forventet godtgjørelse

Som styremedlem i et eierstyrt selskap skal du kunne navigere i skjæringspunktet mellom eiernes ønsker og selskapets interesser. Forvent også at arbeidet til tider vil kreve mye av din tid. Du får selvsagt betalt, men det kreves ganske mange styreverv for å gjøre styrearbeid til en fullverdig karrierevei.

Styrearbeid handler ikke bare om å forstå bedriftens forretningsmodell, produkter, økonomi, kunder, markedet og de ulike taktiske og strategiske hensynene.

Ifølge Henrik Hübner er det mange andre elementer som spiller inn. Han forklarer at man som styremedlem i spesielt små og mellomstore eierstyrte selskaper også må ha forståelse for de personlige hensynene som kan stå på spill hos eier-leder eller aksjonærene som står bak selskapet.

«Du må huske at driften og utviklingen i mange små og mellomstore bedrifter er tett knyttet til identiteten til eier-leder eller hovedaksjonærene. Det kan derfor være et stort mangfold i beslutningsgrunnlaget, fordi det ikke alltid er snakk om kun å ta de mest rasjonelle beslutningene.»

Han forklarer at når bedriften er midtpunktet i eier-lederens liv og økonomi, kan det være mange hensyn som spiller inn, for eksempel hvis det jobbes mot et generasjonsskifte, eller hvis eieren ønsker at selskapet skal utvikle seg i et tempo og i en retning som gjør at han eller hun kan fortsette å sitte ved bordenden som administrerende direktør.

«Som styremedlem i et SMB eller eierstyrt selskap må du derfor kunne jobbe med selskapets utvikling på en måte som eieren eller eiergruppen til enhver tid kan følge. Dette er en forutsetning for å kunne skape resultater. Du må med andre ord kunne håndtere det mangfoldet som ligger i spenningsfeltet mellom eieren, selskapets interesser og god eierstyring.»

Det kan til tider være stor arbeidsbelastning

Å sitte i et selskaps styre er en rolle som forplikter. Styret har juridisk ansvar overfor ansatte, kunder, leverandører og offentlige myndigheter – uavhengig av om selskapet er eierstyrt eller ikke.

«En styreposisjon kan ikke håndteres med venstre hånd. Du må til enhver tid vite hva som skjer i selskapet. Dette er en forutsetning for å kunne ta de riktige beslutningene. Du kan ikke bare si opp stillingen hvis selskapet får problemer. Det krever engasjement i både opp- og nedturer,» sier Henrik Hübner og utdyper:

Dersom det for eksempel oppstår logistikkproblemer eller behov for å forhandle med banken om selskapets likviditet, kan det være du, i rollen som styreleder, som må ta ansvar for å løse oppgaven. Du kan derfor måtte legge inn ekstra timer på jobb i en periode.

Du må også være forberedt på at timene du bruker på forberedelse og etterarbeid i forbindelse med et styremøte, ofte er flere enn timene du bruker i selve styrerommet.

«Nye styremedlemmer blir ofte overrasket over mengden dokumenter som må leses igjennom før et styremøte. I noen bransjer, for eksempel finanssektoren, er graden av etterlevelse ekstremt høy, og dette påvirker mengden materiale du må sette deg inn i før et styremøte.»

Godtgjørelse skal samsvare med innsats og ferdigheter

En annen nyttig erfaring fra styrearbeid er at det bør være interesse og engasjement som driver arbeidet, snarere enn ønsket om å kapitalisere på innsatsen. Mange har urealistiske forventninger til honorarene de kan oppnå som profesjonelle styremedlemmer.

Henrik Hübner vil ikke sette noe eksakt tall på hva du kan forvente i kroner og øre i godtgjørelse for et SMB-styreverv. Som ved ordinære lønnsforhandlinger er det også en naturlig sammenheng mellom kompetanse og forventet innsats på dette området.

«Noen steder forhandler man om honoraret sitt når man tiltrer, typisk med styreleder, mens andre steder er det vedtektsfestet.

Det finnes offentlige oversikter over honorering til styreverv, så det kan være et tips å være orientert om nivåer.»

Selskapet kan imidlertid havne i en situasjon, for eksempel ved selskapsovertakelse, hvor det er behov for at ett eller flere styremedlemmer avsetter ekstra tid til arbeid i en begrenset periode.

«I helt ekstraordinære situasjoner kan det være nødvendig å forhandle om et tilleggshonorar dersom din innsats i en periode er vesentlig utenfor rammene som normalt forventes av deg som styremedlem. Men det skjer ikke ofte. Som utgangspunkt må du regne med at honoraret du forhandler om i første omgang, skal dekke all den tiden du bruker på styrearbeid.»

Drømmer du om å gjøre styrekarrieren om til en fullverdig livsstil som skal erstatte en fulltidsjobb som leder eller seniorleder, må du ha en rekke styreverv i porteføljen.

«Det kommer selvfølgelig an på hvilke selskaper som er involvert. Styrehonoraret i C25-selskaper matcher vanligvis omsetningen og størrelsen på ansvaret, men når vi snakker om styreverv i SMB-bedrifter med en omsetning på inntil 400 millioner NOK, må du ha minst fem til åtte styreposter – og gjerne noen styrelederverv – før det kan sammenlignes med en topplederlønn med vanlige goder.»

Har du undersøkt:

Hvordan påvirker eierskapet styret?
Forventet forberedelsestid og innsats?
Honorarer og evt. tilleggshonorar?

Om Henrik Hübner



Mer enn 25 års direkøtrerfaring fra ulike internasjonale børsnoterte konsern, inkludert Sanistål A/S, Sophus Berendsen og Dun & Bradstreet Int.

Har erfaring som styreleder i fem selskaper i SMB-segmentet innen installasjons-, engros- og byggebransjen.

Har spesielt ansvar og lederkompetanse innen strategi, forretnings- og organisasjonsutvikling, salg & markedsføring og innkjøp. I tillegg er det sterke lederegenskaper i å bygge organisasjoner og team med høy ytelse.

Master of Science i afsætning og strategisk planlegging fra Aarhus Universitet.

Har flere lederkurs fra INSEAD, Paris.

Jobber parallelt med styrekarrieren som executive advisor i AS3 Executive.

Vi er din personlige executive rådgiver

Endringer skjer konstant i arbeidslivet – og vi lever i omskiftelige tider som krever stor omstillingsevne. Som toppleder møter du dem hver dag i ulike former: Fusjoner, oppkjøp, innsparinger, effektiviseringer, oppsigelsesrunder, digitalisering eller implementering av ny strategi. Oppgaven er å navigere, styre og lede gjennom endringene.

Men av og til kan du som toppleder også selv trenge hjelp eller sparring for å finne din egen, personlige vei.

Kontakt AS3 Executive

Lysaker Torg 35
(6. etasje)
1366 Lysaker

+47 815 51 855
info@as3executive.dk
as3executive.no

► [AS3 Executive Norge på LinkedIn](#)

