

**STYREDAGEN
BERGEN**

16.04.2026

Steinar B. Christensen

Navigering i endring:
Styrets prioriteringer innen
risiko, kompetanse og AI

Innhold

#1	Vurdering av kritiske eksterne faktorer fremover	4
#2	Viktigste kompetanseområder for styret å styrke	6
#3	Kunstig intelligens styrets perspektiv	8
#4	Om StyreAkademiet og Ziel Consulting AS	13

BAKGRUNN

I forbindelse med Styredagen ønsker vi å samle noen korte innspill fra styreledere/styremedlemmer.

Denne rapporten oppsummerer sentrale innspill knyttet til hvilke eksterne faktorer som forventes å påvirke virksomheter fremover, hvilke kompetanseområder styrene selv må styrke, samt hvordan kunstig intelligens (AI/KI) vurderes fra et styreperspektiv.

Funnene peker samlet på et mer komplekst og uforutsigbart landskap, der teknologisk utvikling, særlig innen AI, forsterker både muligheter og risiko. Dette stiller økte krav til styrets evne til å forstå endringer i omgivelsene, bidra til strategisk retning og samtidig sikre nødvendig kompetanse og kapasitet i organisasjonen.

Rapporten gir et overordnet bilde av prioriteringer og refleksjoner fra styrene, og kan være et nyttig grunnlag for videre diskusjon om styrets rolle i en tid preget av høy endringstakt og økende krav til omstilling.

Undersøkelsen er gjennomført i april 2026 i samarbeid mellom StyreAkademiet Vestland og Ziel Consulting AS.

550

INVITERTE

40

RESPONDENTER

7,3%

RESPONSGRAD

92

TILBAKEMELDINGER

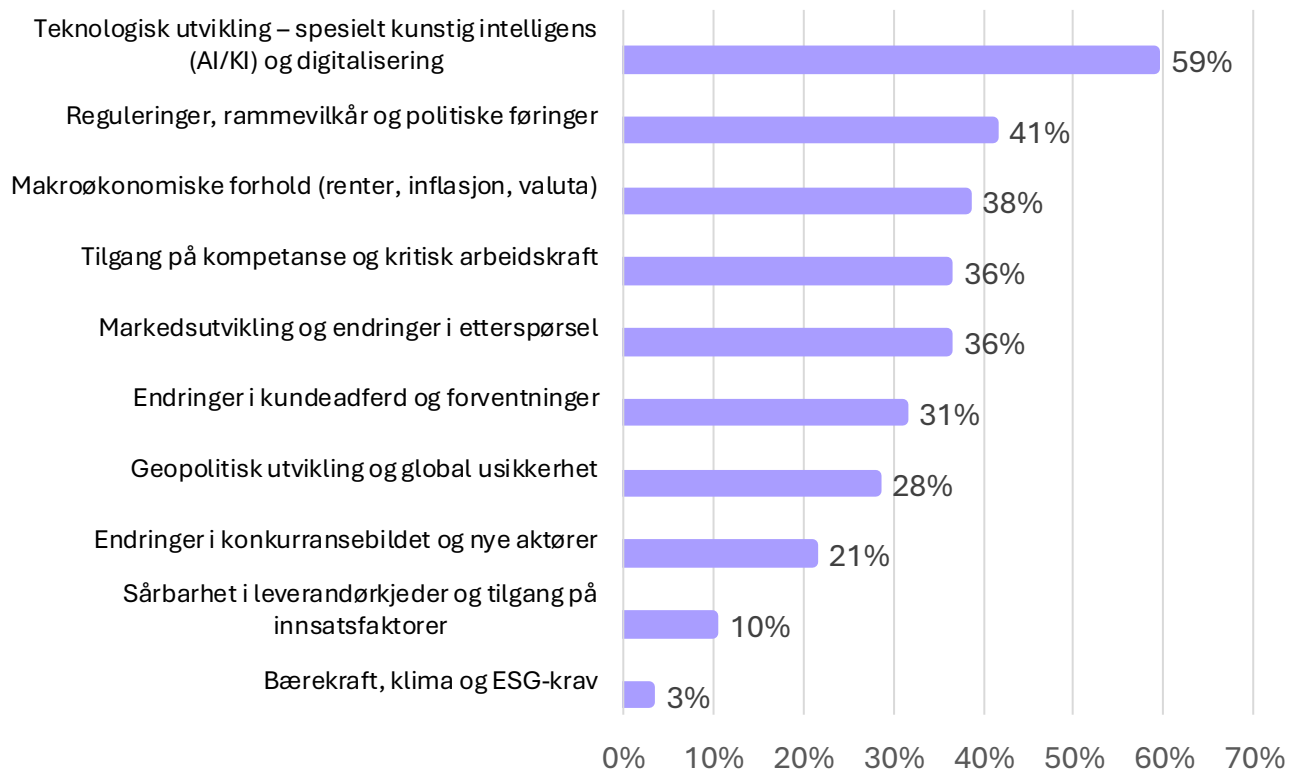
#1 Kritiske eksterne faktorer





#1 Vurdering av kritiske eksterne faktorer fremover

01 | Hvilke eksterne faktorer vurderer du som mest kritiske for virksomhetens utvikling fremover? Kryss av for de tre (3) forholdene som du ut fra et styreperspektiv opplever som mest utfordrende.



02 | Hva vurderer du som den viktigste eksterne påvirkningen fremover – og hvorfor?

1. Teknologisk utvikling – særlig AI/KI

Dette er det klart mest gjennomgående temaet:

- Muligheter vs. risiko
- Endring i konkurransekraft
- Tempo, effektivitet og nye arbeidsformer
- “Henge med eller bli utdatert”

AI nevnes eksplisitt mange ganger og indirekte gjennom teknologi og digitalisering.

2. Makroforhold og geopolitisk usikkerhet

Dette handler om eksterne forhold virksomheten ikke kontrollerer:

- Renter, inflasjon, kjøpekraft
- Internasjonal uro og krig
- Verdensbilde og geopolitikk
- Leverandørkjeder og økonomisk usikkerhet

Rammebetingelser og global uro som påvirker etterspørsel og drift.

3. Kompetanse og konkurransekraft

Dette går igjen i flere former:

- Tilgang på riktig kompetanse
- Kampen om talentene
- Evne til å tilpasse seg (særlig knyttet til teknologi/AI)
- Intern kapasitet vs. økte krav

Kompetanse fremstår som den viktigste interne suksessfaktoren.

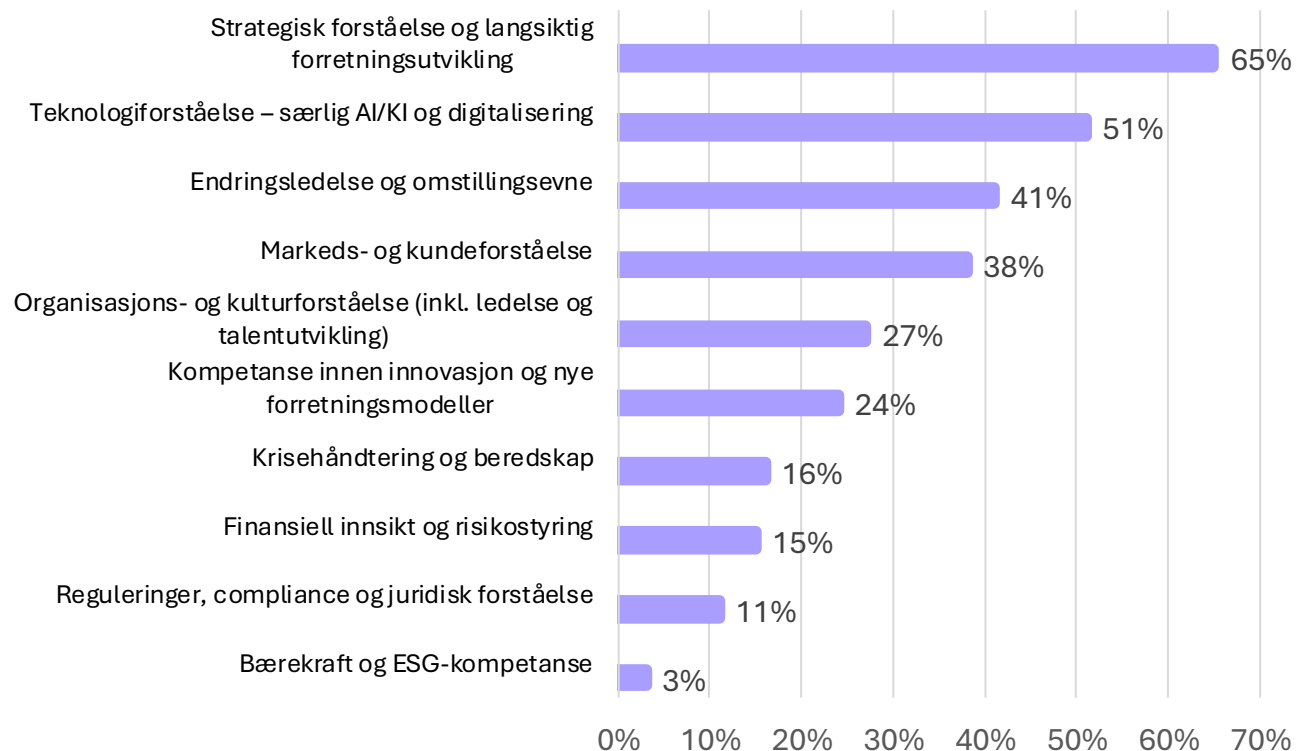


#2 | Viktigste kompetanseområder



#2 Viktigste kompetanseområder for styret å styrke

03 | Hvilke 3 kompetanseområder er det viktigst for styret å styrke for å møte fremtidige utfordringer? (Kryss av for inntil tre alternativer)



04 | Hvilket av disse kompetanseområdene er viktigst å styrke det neste året?

1. Endringsledelse og omstillingsevne

- Også formulert som: endringskapasitet, omstillingsevne, kultur og organisasjonsutvikling
- Beskrives som det mest krevende – og det som påvirker alle andre områder

Fremstår som det klart viktigste området.

2. Forretningsutvikling og strategisk retning

- Strategisk forståelse
- Langsiktig forretningsutvikling
- Innovasjon og ny retning
- Markeds- og kundeforståelse

*Handler om **hva** selskapet skal gjøre fremover.*

3. Teknologi og AI (inkl. forståelse og anvendelse)

- AI som driver for endring
- Teknologiforståelse
- Balansen mellom menneske og teknologi
- Også koblet til reguleringer og compliance

*Handler om **hvordan** virksomheten utvikler seg.*



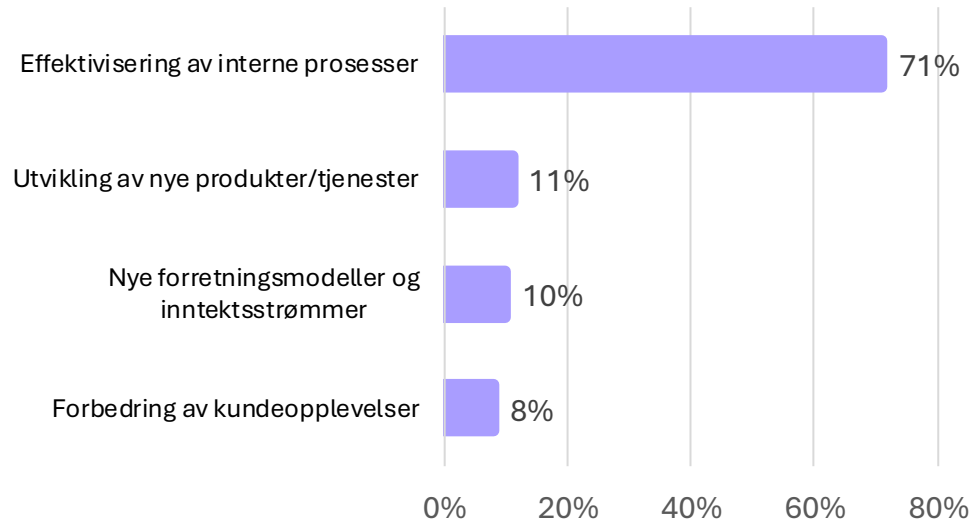
#3 AI / KI styrets perspektiv



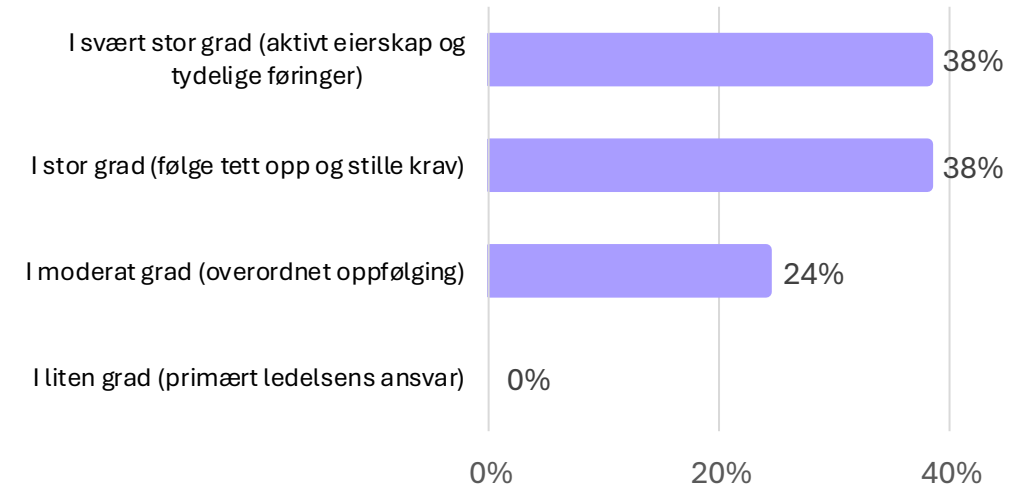


#3 Kunstig intelligens (KI/AI) | styrets perspektiv

05 | Hva opplever du som den største verdien av AI/KI for virksomheten? Velg det som passer best.



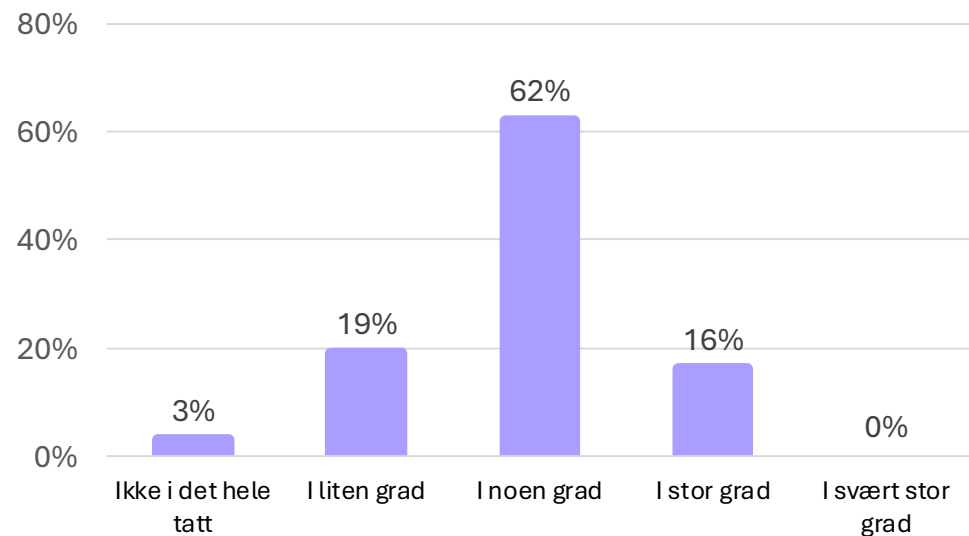
06 | I hvilken grad bør styret involvere seg i virksomhetens AI-strategi?



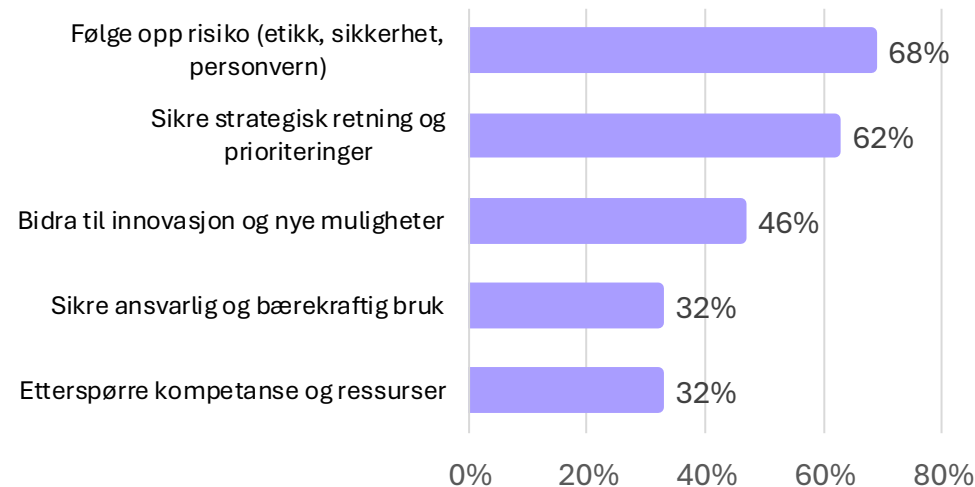


#3 Kunstig intelligens (KI/AI) | styrets perspektiv

07 | Hvor godt rustet opplever du at styret/styrer generelt er til å forstå og vurdere AI/KI?



08 | Hva er styrets viktigste rolle knyttet til AI/KI? Kryss av for inntil tre (3) alternativer.





#3 Kunstig intelligens (KI/AI) | styrets perspektiv - muligheter

09 | Hva mener du er **den største muligheten** knyttet til AI/KI for virksomheten fremover?

De tre viktigste dimensjonene i mulighetsbildet:

1. Effektivisering og tidsbesparelse (grunnmuren)

- Automatisering av interne prosesser
- Mer gjort på kortere tid
- Bedre ressursutnyttelse
- Økt kvalitet og mindre manuelt arbeid

2. Forbedrede kundeopplevelser og relasjoner

- Smidigere kundereiser
- Raskere leveranser
- Mer tid til kundedialog og verdiskaping
- Styrkede relasjoner

3. Innovasjon og nye forretningsmuligheter

- Nye tjenester og produkter
- Nye inntektsstrømmer
- Raskere produktutvikling
- Bedre innsikt og beslutningsgrunnlag



Effektivisering av prosesser: Effektivisere virksomheten for å frigjøre tid og kapasitet til bedre kundeopplevelser og utvikling av nye forretningsmuligheter.



Dette er “inngangsbilletten” til AI.



Effektivitet brukes til å bli bedre mot kunden



AI som vekstdriver – ikke bare kostnadskutt





#3 Kunstig intelligens (KI/AI) | styrets perspektiv - trusler

10 | Hva mener du er **den største trusselen** knyttet til AI/KI for virksomheten fremover?

De tre viktigste dimensjonene i trusselbildet:

1. Manglende kompetanse og feil bruk (størst risiko)

- Kunnskapshull og feilbeslutninger
- Misforståelser av hva AI kan/ikke kan
- Medarbeidere som bruker AI feil
- Manglende opplæring og strategisk retning

2. Kontroll, kvalitet og tillit

- Feil informasjon / “hallusinasjoner” (utilsiktet)
- Fake news og kildekritikk (bevisst)
- Personvern og sikkerhet
- Manglende oversikt over beslutninger tatt av AI
- Ansvarsfraskrivelse (“AI bestemte”)

3. Strategisk risiko og konkurranse

- Ikke komme i gang / henge etter
- Disruptive aktører og endret kundedadferd
- Prispress og kunder som gjør mer selv
- At hele forretningsmodeller utfordres
- “Alle blir like” – redusert differensiering



Manglende kontroll og kompetanse i møte med en kraftfull teknologi. Risikoen ligger ikke i AI i seg selv – men i hvordan vi forstår, styrer og bruker den.



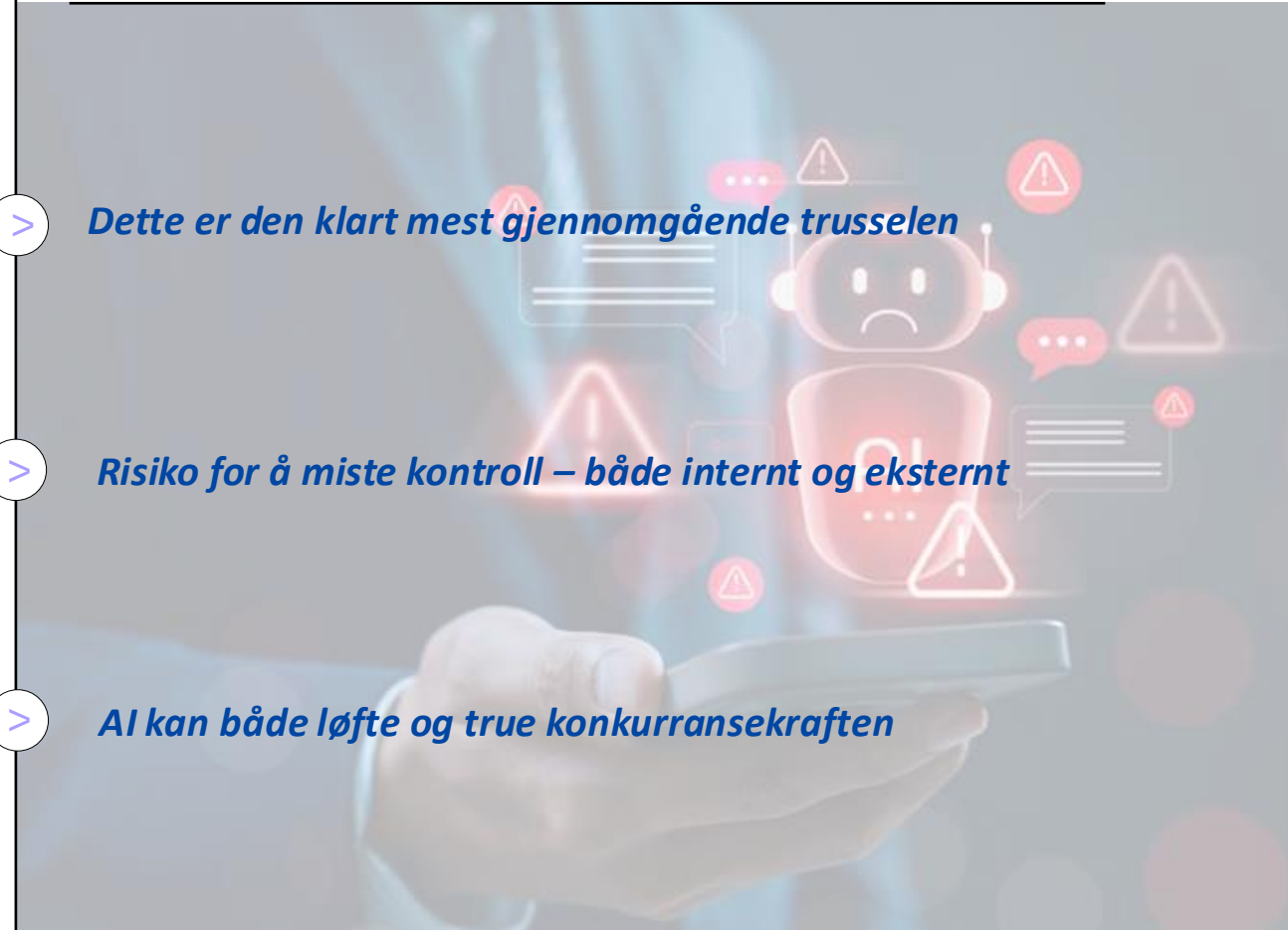
Dette er den klart mest gjennomgående trusselen



Risiko for å miste kontroll – både internt og eksternt



AI kan både løfte og true konkurransekraften





Om StyreAkademiet

StyreAkademiet er en landsdekkende, ideell forening som brenner for godt styrearbeid. Organisasjonen målsetter å være fremtidens faglige styrearena og bidra til bedre styrerettet kompetanse i eierskap, styre og ledelse. Dette gjør vi gjennom foredrag, workshops, erfaringsutveksling og nettverksbygging.

Som medlem i StyreAkademiet Vestland får du:

- Gratis deltagelse på de fleste av våre arrangementer
- Rabattert deltagelse på Den Regionale Styredagen
- Styrefaglig nettverk- og kompetansebygging
- Tilgang til digitalt diskusjonsforum
- Rabattert rådgivning
- Rabattert mentoring

Om Ziel Consulting

Ziel Consulting AS tilbyr tjenester innen strategirådgivning, markeds- og organisasjonsutvikling. Hovedfokus er kundeservice, kundeopplevelser, CX, kundereiser og hvordan få ny teknologi og mennesker til å spille godt sammen. Ziel samarbeider med andre selskap i forbindelse med større innsiktsstudier og digital forretningsutvikling med fokus på automatisering, robotics og kunstig intelligens.

Våre tjenester omfatter:

- Strategiarbeid med kundeorientert fokus (FANS-metoden)
- Organisasjonsutvikling og forankring av gode kundereiser
- Kvalitetsrevisjon av kundeservice og kundeforholdet i en virksomhet
- Kundeundersøkelser / medlemsundersøkelse / interne målinger
- Motivasjons-/inspirasjonsforedrag og workshops basert på trender og dokumentert innsikt.
 - «Gjør kundene dine til ekte fans!»
 - «Ingen tribune plass!»
 - «Mot til endring»
- Prosjektledelse, prosjektarbeid, analyser og prosessutvikling
- Management for hire
- Styrearbeid



SETT MÅL,



NÅ MÅL,



BYGG STERKE RELASJONER

Ziel Consulting AS

Steinar B. Christensen

Epost: steinar@ziel.no

Mobil: 95 70 55 14

