

STYREOPPGAVER I VEKSTBEDRIFTER ^F

Sammenlikning på tvers av livssyklusfaser



ALESSANDRO MINICILLI er Assistant Professor ved Bocconi University i Milano, hvorfra han også har sin ph.d. om styreevalueringer. Hans forskning er rettet mot corporate governance med særlig vekt på styreegenskaper og faktisk styreatferd. Forskningsinteresser er også knyttet til familiebedrifter og toppledelsesgrupper.



MORTEN HUSE er professor i organisasjon og ledelse ved Handelshøyskolen BI og president i European Academy of Management (EURAM). Hans arbeid er i stor grad rettet mot å forstå styret ut fra strategi- og organisasjonsperspektiver. I løpet av de senere årene har han gjennomført en del studier om kvinner i styret. På grunn av dette engasjementet er han også medlem av Catalyst Europe Advisory Board og brukes internasjonalt som foredragsholder.

INNLEDNING

Til tross for all interessen for forskning på styret og ledelse har man fortsatt i liten grad studert bedriftsstyret med utgangspunkt i en situasjonsbestemt tilnærming (Gabrielsson og Winlund 2000, Zahra og Pearce 1989). Det meste av forskningen har vært rettet mot store og veletablerte bedrifter, og man har ikke fanget opp mindre nyetablerte, vekstbedrifter og bedrifter i ulike utviklingsstadier (Huse 2000). I denne artikkelen ønsker vi å bote på denne mangelen ved å se på styrets oppgaver i ulike faser av bedriftens utvikling. Grunnantakelsen er at bedriftens ulike livssyklusfaser vil være bestemmende for styrearbeidet og vektleggingen av ulike oppgaver.

Med denne artikkelen forsøker vi generelt å finne ut hvordan ulike situasjonsbetingelser påvirker styret og

ledelse. Vi vil her spesielt finne ut hvordan styret arbeider i bedriftens vekstfase sammenliknet med andre livssyklusfaser.

Artikkelen er femdelte. Etter denne introduksjonen har vi en litteraturgjennomgang med teori og hypoteser. Vi anvender for det første et multiteoretisk perspektiv på styreoppgaver der styret forventes å utføre oppgaver knyttet til kontroll, rådgivning og nettverksbygging. Prediksjoner basert på agent-, ressursavhengighets- og nettverksteori underbygger våre argumenter. For det andre presenterer vi styremedlemmer og styrets arbeidsstruktur. For det tredje drøfter vi argumenter knyttet til organisasjonens livssyklus og fremlegger hypoteser om styrets arbeid med ulike oppgaver i ulike faser av bedriftens utvikling. I den neste delen presenteres den empiriske studien med blant annet

utvalg og variabler. Deretter presenteres analyser og resultater. I femte og siste del drøfter vi hovedfunnene i undersøkelsen i lys av teori og praksis.

TEORI OG HYPOTESER

ET MULTITEORETISK PERSPEKTIV PÅ STYREOPPGAVER

Styreoppgaver har vært kategorisert på mange forskjellige måter. I litteraturen om bedriftsstyrer har agentteori og ressursavhengighetsteori tradisjonelt vært regnet som teoretiske hovedperspektiver på de mange oppgavene et bedriftsstyre utfører (Forbes og Milliken 1999, Johnson mfl. 1996, Stiles og Taylor 2001, Zahra og Pearce 1989). *Agentteori* har tradisjonelt dominert innen forskningen på styrer og ledelse (Eisenhardt 1989, Fama 1980, Fama og Jensen 1983, Jensen og Meckling 1976, Shleifer og Vishny 1997). Ifølge denne teoretiske tilnærmingen er styrets oppgave å følge med på agentenes (bedriftsledernes) handlinger på vegne av sine prinsipaler (aksjonærer) (se f.eks. Eisenhardt 1989, Fama og Jensen 1983). Agentteorien er rotfestet i økonomisk litteratur og tar utgangspunkt i asymmetrisk informasjon, begrenset rasjonalitet og opportuniste. Agentteoriens dominerende stilling gjør at det er fort gjort å overse andre mulige styreoppgaver med utgangspunkt i alternative teoretiske perspektiver. Andre teorier kan være nyttige for å forstå styrets arbeid. Med utgangspunkt i en multiteoretisk tilnærming (Huse 2007, Lynall mfl. 2003) vurderer vi også bedriften ut fra *ressursavhengighetsteori*. Ifølge denne teorien må styret håndtere ekstern avhengighet og dempe usikkerhet i omgivelsene (Lynall mfl. 2003). I teoriens opprinnelige form regnes styret som 'brobyggere mellom bedriften og omgivelsene' (Pfeffer 1972, Pfeffer og Salancik 1978) fordi de henter inn viktige ressurser utenfra gjennom styremedlemmenes personlige og/eller institusjonelle nettverk (Conger, Lawler og Finegold 2001). I et slikt perspektiv er styrets viktigste oppgave å tilføre bedriften verdifulle ressurser. Blant de mange ressursene styret kan tilføre, regnes råd og veiledning på den ene siden og ytre legitimitet og nettverksbygging på den andre som spesielt viktig (Hillman og Dalziel 2003). Råd og veiledning til bedriftsledelsen vurderes blant styrets viktigste oppgaver. Styremedlemmene med sine faglige og personlige kvalifikasjoner regnes altså som svært viktige for å etablere og opprettholde en varig konkurransekraft (Huse 2005). De forventes å tilføre bedriftsledelsen viktig informasjon om tema knyt-

SAMMENDRAG

Nyere forskning på styrer og ledelse viser stadig større interesse for hvordan situasjonsbestemte variabler påvirker styrets sammensetning og atferd. I denne artikkelen ser vi nærmere på styreoppgaver i ulike faser av bedriftens livssyklus. Vi sammenlikner styreoppgaver i vekstbedrifter med styreoppgaver i andre faser av bedriftens livssyklus. Vi har valgt en inndeling i ulike livssyklusfaser basert på dimensjoner av organisasjoners kontekst og struktur, og ikke med utgangspunkt i størrelse og alder. I artikkelen trekker vi frem styrets involvering i oppgaver knyttet til rådgivning, kontroll og nettverksbygging. Resultatet av en undersøkelse blant 467 norske bedrifter viste at styrer er spesielt aktive i vekstbedrifter. I vekstfasen deltar de aktivt i så vel rådgivning og kontroll som nettverksbygging. Vi fant videre at rådgivningsoppgavene er spesielt viktig i etableringsfasen og kontroll i strukturutbyggingsfasen.

I nyetablerte virksomheter engasjerer styret seg ofte i internt rettede oppgaver, og styremedlemmene ser behovet for å hjelpe den nyetablerte ledelsen. I senere faser av bedriftens utvikling er det tilsvarende vekt på eksternt rettede oppgaver (så som kontroll og nettverksbygging).

tet til markedsforhold, bransjetrender og bedriftens konkurransekraft, og generelt å bidra til verdiskaping i bedriften. Verdien av rådgivningsoppgavene er også avhengig av styrets sammensetning og hvilken informasjon bedriften trenger. Derfor hevder enkelte at det er viktig å hente inn styremedlemmer utenfra for at styret skal kunne gi kvalifiserte råd (Westphal og Zajac 1997). På den andre siden vil innsidedominerte styrer tilføre ledelsen bedriftsspesifikk kunnskap og innsikt, selv om de kanskje ikke har den brede bransjeerfaringen og nettverkene som eksterne styremedlemmer kan tilføre.

Ressursavhengighetsteoriens hovedargument er at styret bør gjenspeile bedriftens omgivelser, og at styremedlemmenes viktigste egenskap er evnen til å maksimere tilførselen av viktige ressurser til bedriften (Lynall mfl. 2003). Derfor har ressursavhengig-

hetsteorien også vært supplert med innspill fra *sosial nettverksteori* (Carpenter og Westphal 2001, Westphal 1999). Hovedargumentet i sosial nettverksteori er at bedriftens aktiviteter er forankret i sosiale nettverk utenfor selve bedriften. Viktige oppgaver for styret ut fra dette perspektivet vil være legitimitet, nettverksbygging, døråpning og kommunikasjon i interne relasjoner (Carpenter og Westphal 2001, Westphal 1999, Huse 2005). I dette perspektivet er styrets innsats spesielt viktig for ressursfattige, nyetablerte organisasjoner. De kan gjennom styret skaffe seg nødvendige strategiske fordeler gjennom nettverksdannelse og utveksling med eksterne ressursleverandører (Lynall mfl. 2003).

Det multiteoretiske perspektivet utgjør vårt teoretiske grunnlag for å tilnærme oss styrearbeidet og de oppgaver vi har valgt å studere. Fra agentteori legges det vekt på styrets kontrolloppgaver, og det hevdes at styrets viktigste oppgave er å sikre bedriftens aksjonærer mot underslag. De andre teoriene vi har trukket frem, inntar et videre perspektiv. Ressursavhengighetsteorien vektlegger styrets rådgivende oppgaver. I dette perspektivet skal styret gi kvalifiserte råd og veiledning til andre bedriftsledere og på den måten ta aktivt del i utformingen av bedriftens strategiske valg og potensial for verdiskaping. Sosial nettverksteori og ressursavhengighetsteori vektlegger styrearbeid knyttet til nettverksbygging. Ifølge disse teoriene fungerer styret som et av flere 'instrumenter som ledelsen kan bruke for å styrke tilgangen til ressurser som er avgjørende for at bedriften skal lykkes' (Johnson, Daily, Ellstrand 1996:426). Gjennom nettverk basert på personlige relasjoner og sirkulering av styremedlemmer på tvers av organisasjonsgrensene, tenker man at styret kan gi nyttig tilgang til økonomiske ressurser, verdifulle nettverk og personlige relasjoner (Daily mfl. 1998). Dette kan ha spesielt stor betydning for bedrifter som er i vekstfasen av livssyklusen.

I neste del skal vi presentere de uavhengige variablene som vi har sett på i vår analyse. Etterpå trekker vi inn livssyklusperspektivet i tilknytning til de ulike oppgavene. På den måten kan vi sette opp hypoteser om sammenhenger mellom bedriftens livssyklus og styrets arbeid.

STYREMEDLEMMER OG STYRETS ARBEIDSSTRUKTUR

For å utforske variasjonen i styrearbeidet i ulike faser av bedriftens livssyklus skal vi se på to sett med mulige

uavhengige variabler knyttet til styrets oppgaver. Ifølge Huse (2000) kan både styremedlemmer og styrets arbeidsstruktur ha en direkte innvirkning på styreoppgavene. Vi vil også støtte oss til andre studier av styreoppgaver når vi definerer variablene som vurderes i våre analyser (f.eks. Demb og Neubauer 1992, Gabrielsson og Winlund 2000).

Det første settet med uavhengige variabler er *variabler knyttet til styremedlemmene*. Styrets medlemmer har tradisjonelt vært en viktig faktor i studiet av bedriftsstyrer (Huse 2000). Spesielt har man i tidligere studier vært opptatt av 'gjengangerne' (*usual suspects*) som mulige bestemmende faktorer i styrets arbeid, så som antall styremedlemmer, doble posisjoner (daglig leder og styreleder i én og samme person), fordelingen mellom ekstern og intern rekruttering, og styremedlemmenes eierinteresser (Finkelstein og Mooney 2003). Vi ønsker å løfte blikket utover disse variablene, og da også hvilke kunnskaper og ferdigheter styremedlemmene kan ha ut fra bakgrunn, erfaringer og personlige holdninger (Gabrielsson og Winlund 2000). Styremedlemmenes kunnskaper er den bedriftsspesifikke kunnskapen som styremedlemmene har om bedriftens aktiviteter. Dette har også sammenheng med antall styremedlemmer, for jo flere styremedlemmer med profesjonelle kvalifikasjoner man har, jo mer sannsynlig er det at de kan bidra med relevante kunnskaper og ferdigheter i styrerommet. Men kunnskaper og ferdigheter er ikke ensbetydende med at man kan sikre effektiv bruk av slike kunnskaper og ferdigheter (Gabrielsson og Winlund 2000). En bred styresammensetning kan stimulere til debatt i styrerommet og dermed bidra til effektiv bruk av styremedlemmenes kunnskaper og ferdigheter (Minichilli og Hansen 2007). Sagt på en annen måte: Et bredt sammensatt styre med solid kunnskapskapital kan utløse kreativ tankevirksomhet og generere alternativer og styremedlemmer som virkelig engasjerer seg i oppgavene de er satt til å gjøre.

Det andre settet med variabler er knyttet til *styrets arbeidsstruktur*. En av de viktigste faktorene når man skal sette sammen en gruppe mennesker som skal samarbeide effektivt, er en klart definert arbeidsstruktur (Demb og Neubauer 1992, Huse 2000, Zahra og Pearce 1989). Flere elementer påvirker styrets arbeidsstruktur. Det er antallet styremøter og hvor lenge de varer, hvorvidt det finnes en arbeidsbeskrivelse for daglig leder

og styret, og hvorvidt det foretas jevnlig styreevalueringer. Antall møter og varigheten av dem bestemmer hvor mye tid styremedlemmene bruker på styreoppgavene. Til sammen angir disse faktorene hvor mye tid og innsats i fysisk forstand styremedlemmene bruker på styreaktiviteter og -oppgaver. På den andre siden er det vanlig å etablere en arbeidsbeskrivelse for daglig leder og styreinstruks som ledd i styrets formalisering av sine oppgaver (Demb og Neubauer 1992, Huse 2007). Arbeidsbeskrivelse for daglig leder springer ut av agentteori og skal klargjøre hva som er daglig leders ansvar, og også *når* og i tilknytning til *hvilke spørsmål* daglig leder skal legge frem beslutninger for styret (Huse 2007). Styreinstruksen definerer også styrets myndighet overfor daglig leder og ledelsen for øvrig, og fungerer som en skriftlig veiledning for styrearbeidet som kan være spesielt nyttig for ferske styremedlemmer. Både arbeidsbeskrivelsen for daglig leder og styreinstruksen er basert på antakelsen om at mer intern formalisering i styret åpner for større engasjement og innsats knyttet til de ulike styreoppgavene. Når det gjelder evaluering av styret, har det vært hevdet at jevnlig styreevalueringer også bidrar til større engasjement blant styremedlemmene (Demb og Neubauer 1992, Lorsch 1995), og at det utgjør en formell rutine som legger til rette for en prosessorientert kultur i styrerommet (Huse, Minichilli og Schøning 2005). Styreevalueringer representerer dermed en av de mest effektive evalueringssjansene bidrar til et effektivt styre (Minichilli, Gabrielsson og Huse 2007).

ORGANISASJONENS LIVSSYKLUS

Det er solid dokumentert gjennom forskning at organisasjoner endres gjennom ulike faser av livssyklusen. Denne litteraturen tar utgangspunkt i det klassiske arbeidet fra Chandlers (1962), som var den første til å påpeke hvordan ulike faser i bedriftens livssyklus påvirker bedriftens strategi og oppbygning. Etter dette har organisasjonsmessig livssyklus vært omtalt som bedriftens utvikling over tid, selv om det finnes ulike oppfatninger om antall faser og særtrekk ved de ulike fasene (Dodgell, Fullerton og Robbins 1994).

Etter Chandlers oppspark kom Greiners utviklingsmodell (1972), som var en av de første som fikk en universell utbredelse. Greiner mente at organisasjonens alder og størrelse kunne si noe om bedriftens utvikling over tid. Spesielt var han opptatt av at organisasjoner

gjennomgår flere utviklingsstadier atskilt av korte, men intense perioder med omveltning og dramatiske organisatoriske endringer. Bedriftens utvikling henger dessuten tett sammen med særtrekk og dynamikk i markedet (Greiner 1972). Mer konkurranse vil for eksempel sannsynligvis gi raskere vekst mellom fasene, mens høyere inngangsbarrierer vil medføre større og mer komplekse organisasjoner med tilsvarende endringstregthet. Uavhengig av slike betingelser er det vanlig å tenke at bedrifter flest gjennomgår fire utviklingsstadier. Disse er (1) *etableringsfasen*, (2) *integreringsfasen*, (3) *delegeringsfasen*, (4) *formaliseringsfasen* og (5) *samarbeidsfasen* (Greiner 1972).

Andre har fulgt en liknende tilnærming i sine studier av livssyklusens utvikling. Miller og Friesen (1984) trekker for eksempel frem fem forskjellige faser i organisasjonens utvikling, nærmere bestemt *fødselsfasen*, *vekstfasen*, *modningsfasen*, *renessansefasen* og *nedgangsfasen* (Miller og Friesen 1984). Quinn og Cameron (1983) tok for seg ni modeller for organisasjonsutvikling, også Greiners modell. De la merke til at alle disse modellene var basert på en livssyklus med mer eller mindre de samme fasene. Disse fasene er: (1) *etableringsfasen*, som er preget av organisasjonsfenomener som tidlig innovasjon, nisjedannelse og kreativitet, (2) *vekst- og integreringsfasen*, som er preget av sterk samhörighet og stort engasjement, (3) *formaliseringsfasen*, som er preget av stabilitet og institusjonalisering, og (4) *strukturings- og tilpasningsfasen*, der organisasjonen går i retning av markedsekspanjon og desentralisering (Quinn og Cameron 1983). Anderson og Zeithaml (1984) fulgte en parallell til Quinn og Cameron i sin studie av de ulike utviklingsfasene i produktens livssyklus. Der trakk de frem fire forskjellige faser, riktig nok med andre benevnelser. Deres klassifisering har blitt en gjenganger i ledelseskretser og baserer seg på de fire utviklingsfasene *introduksjon*, *vekst*, *modning* og *tilbakegang* (Anderson og Zeithaml 1984).

Uansett hvilke definisjoner vi velger å bruke, ser det ut til at livssyklusfasene som konstruksjon er et begrep med flere dimensjoner. Foruten problemene knyttet til hvor mange utviklingsfaser ulike forskere har identifisert, og hva de kalles, er det vel så viktig å definere hva som utgjør en livssyklusfase, og hva som kjennetegner hver enkelt fase (Hanks, Watson, Jansen og Chandler 1993). Det er stor variasjon mellom de ulike modellene,

men alle inneholder dimensjoner knyttet til organisasjonens kontekst og struktur. Typiske kontekstuelle dimensjoner er organisasjonens alder, størrelse, vekstrate, hovedoppgaver og viktigste utfordringer. Typiske strukturelle dimensjoner er organisasjonens utforming, formalisering, sentralisering, vertikal differensiering og antall hierarkiske nivåer (Hanks mfl. 1993). Særtrekk ved hver enkelt fase defineres deretter ut fra de ovenstående kontekstuelle og strukturelle dimensjonene. Vekten på organisasjonsstruktur i tillegg til organisasjonskontekst viser hvor viktig det er å forstå også utviklingen av styrer og ledelse over tid. Ut fra den ovenstående gjennomgangen av det som er skrevet om livssykluser, stemmer modellen fra Quinn og Cameron (1983) godt overens med disse argumentene. Den beskriver dimensjoner knyttet til både organisasjonskontekst og -struktur som bedriften opplever i hver fase av sin utvikling (se også Lynall mfl. 2003). Ved å støtte seg til organisasjonskontekst og organisasjonsstruktur som faktorer for å identifisere de ulike stadiene i livssyklusen unngår man også mulig kritikk. Til tross for disse utviklingsmodellenes popularitet må vi erkjenne at mange er kritiske til livssyklusperspektivet, og det finnes også andre perspektiver. Det har for eksempel vært hevdet at 'det er mer sannsynlig at ikke alle bedrifter opplever alle fasene, men heller ulike faser på forskjellig tidspunkt og i forskjellig rekkefølge' (Birley og Westhead 1990:539). De fleste av de kritiske forfatterne tilhører en forskningstradisjon knyttet til små bedrifter og ønsker å presentere alternative teorier for å forklare utviklingen i mindre bedrifter som ikke passer inn i livssyklusmodellen for organisasjoner (se f.eks. O'Farrell og Hitchens 1998). De er spesielt opptatt av å få frem at mindre bedrifter ofte har en annen utvikling, og dessuten at det er like sannsynlig at det finnes 'etablerte småbedrifter' (Storey 1994). Med andre ord vektlegger de ikke størrelsesdimensjonen som en faktor i organisasjonens vekst. Operasjonaliseringen av livssyklus som vi velger å bruke i denne artikkelen, er i tråd med denne tilnærmingen og regner verken størrelse eller alder som avgjørende for hvilken fase i livssyklusen bedriften befinner seg i.

STYREOPPGAVER I ULIKE FASER AV LIVSSYKLUSEN

Ideen om at styrets involvering i ulike oppgaver endres i takt med vekslende utviklingsfaser, er ikke ny. Andre har allerede påpekt at styret har ulike oppgaver i ulike

faser av bedriftens utvikling. Boulton (1978) hevdet for eksempel at bedriftens styre konsentrerer seg om ulike oppgaver etter hvert som det utvikler seg og finner sin plass i bedriften. Ut fra dette perspektivet beveger styret seg altså fra legitimeringsoppgaver via kontrolloppgaver og til slutt styringsoppgaver (Boulton 1978). I den første overgangen går styret fra å være en ren godkjennings- eller legitimeringsinstans (Mizruchi 1983). Etter denne overgangen utfører styret kontrolloppgaver knyttet til både økonomiske prestasjoner og iverksetting av strategier (Huse 2005). Den andre overgangen fra kontrolloppgaver til styringsoppgaver krever store endringer. Identifikasjon av ledelsesproblemer og langsiktig beslutningstaking blir viktige oppgaver for styret. Dermed flyttes diskusjonene i styrerommet fra rene resultatgjennomganger til mer langsiktige drøftinger av bedriftens mulige alternativer i fremtiden (Boulton 1978).

Boulton knytter imidlertid ikke sin beskrivelse av styreoppgavens utvikling til bedriftens livssyklus. Boulton antar at styrer vektlegger ulike oppgaver forskjellig ut fra mer internt bestemte betingelser (f.eks. styrets egen utvikling) enn fra andre eksterne betingelser (f.eks. bedriftens utvikling). Styrets vektlegging av de ulike styreoppgavene knyttes med andre ord ikke til bedriftens livssyklus. Denne artikkelen har et annet utgangspunkt. Vi mener at styrets vektlegging av ulike styreoppgaver ikke er uavhengig av eksterne betingelser, men at det henger sammen med bedriftens livssyklus. I vår behandling tar vi utgangspunkt i den firefasede livssyklusen i utviklingsmodellen til Quinn og Cameron (1983) som ble beskrevet lenger opp.

Etableringsfasen er perioden der en ny bedrift forsøker å etablere seg som en livskraftig organisasjon. Det viktigste for en bedrift i denne fasen er å skaffe startkapital og komme seg inn på markedet for å overleve (Miller og Friesen 1984, Jawahar og McLaughlin 2001). I den første fasen av sin eksistens er bedriften opptatt av å skape et nytt produkt og et nytt marked for ikke å mislykkes (Greiner 1972). I denne fasen finner vi ofte bedrifter med bare ett produkt, og med lite formell struktur. Til tross for disse funnene viser nyere forskning at styret er blant de formelle strukturene som sikrer bedriften fremdrift og verdifulle ressurser også når de er små og nyetablerte (Borch, Huse og Senneseth 1999, Huse 1998, Ward og Handy 1988). Derfor er bedriftsstyret blant de formelle strukturene som også små og nyetablerte

bedrifter bør få på plass med tanke på verdiskaping (Huse 2000). Forskning på eierstyring og virksomhetsledelse i små bedrifter viser også at 'et betydelig antall mindre bedrifter har eksternt styre' (Fiegener mfl. 2000:292). Engasjementet og innsatsen knyttet til styreoppgavene er dermed spesielt viktig i denne fasen. Den mest aktuelle innsikten får vi ved å se på bedriftens orientering mot markedet. Fra markedets side anses etableringsfasen å være forbundet med stor usikkerhet og heller lite langsiktig planlegging (Gray og Ariss 1983). I denne fasen er entreprenørskap viktigere enn hierarkisk ledelse, og aktivitetene er rettet mot kortsiktig planlegging og hyppig oppfølging. Hyppige oppfølginger og handlinger gjør at små, nyetablerte bedrifter kan basere seg på en sanntidsstrategi (Johannisson og Huse 2000). Sanntidsbaserte systemer er vår tids rådende strategi for håndtering av markedsrelaterte trusler og muligheter ettersom bedriftens ledelse antakelig ikke vil kunne planlegge sine strategiske handlinger på en strukturert måte (Lynall mfl. 2003). Styret er derfor mer opptatt av å støtte bedriftens ledelse på en god måte og til riktig tid, enn å gå inn i pinlig nøyaktige gjennomganger av planer og budsjetter, bedriftens finansielle posisjonering og hvordan aktivitetene organiseres og utføres. Dermed antar vi at styret legger svært liten vekt på kontrolloppgaver i denne fasen. På den andre siden er det forventet at styret i små og nyetablerte bedrifter fungerer som gode rådgivere for bedriftens toppledelse da denne ofte mangler hardt tiltrengt kompetanse og erfaring (Castaldi og Wortman 1984, Minichilli og Hansen 2007). Ressursmangelen og behovet for å etablere og pleie forbindelser til omgivelsene gjør dessuten nettverksbygging til en faktor i organisasjonen som gir et viktig konkurransefortrinn, spesielt for små og nyetablerte gründervirksomheter (George, Wood og Khan 2001, Huse og Zattoni 2008). Nettverksbygging spiller en viktig rolle i etableringsfasen, og styret forventes å spille en aktiv rolle i denne prosessen. Ut fra disse argumentene fremsetter vi følgende hypotese:

Hypotese 1: Styret i bedrifter i etableringsfasen vil være involvert i oppgaver knyttet til a) rådgivning og b) nettverksbygging, og i mindre grad oppgaver knyttet til c) kontroll.

Vekst- og integrasjonsfasen er preget av en etablert bedrift som lykkes i markedet med sine første produk-

ter (Miller og Friesen 1984). I denne perioden søker bedriften ekspansjonsmuligheter gjennom nye investeringer. Den organisasjonsmessige veksten i områder og kompleksitet gir en økning i antall ansatte, kunder og geografiske kontekster (Jawahar og McLaughlin 2001). I denne fasen vil bedriften sannsynligvis vokse, og organisasjonen blir mer avhengig av hierarki og spesialisering med tanke på effektivitet og måloppnåelse (Gray og Ariss 1985). Organisasjonsstrukturen vil vanligvis være funksjonsbasert, der noe autoritet delegeres til mellomledere, med tilhørende formalisering av prosedyrer (Miller og Friesen 1984). Også strategiplanleggingen blir mer formalisert, og bedriften vil sannsynligvis innta et mer langsiktig perspektiv (Gray og Ariss 1983). I denne fasen erstattes entreprenørskapet gradvis av mer hierarkisk ledelse. Med hierarkisk ledelse (eng. managerialism) menes å 'organisere aktiviteter ut fra funksjonsområder samt skille mellom utforming/planlegging og gjennomføring både i tid og rom' (Johannisson og Huse 2000:359). Det vil dermed være mindre vekt på sanntidsstrategier, og daglig leder og toppledelsen forøvrig vil søke strukturert, kvalifisert og profesjonell veiledning fra styremedlemmene. Det viktigste strategimålet for bedrifter i integrasjonsfasen er styrking av bedriftens markedsposisjon og ekspansjon i andre markeder (Gray og Arris 1983). Derfor er styremedlemmenes råd ut fra sin kompetanse og sine kunnskaper svært viktig for ledelsen. Empiriske funn underbygger ideen om at bedriftens styre vil bidra mer med rådgivning knyttet til strategisk beslutningstaking etter hvert som bedriften vokser (Fiegener 2005, Huse og Zattoni 2008).

Etttersom det i denne fasen skjer en betydelig formalisering av bedriftens organisasjonsstruktur og ledelses- og styringspraksis, forventes styret i større grad å innta en kontrollfunksjon knyttet til bedriftens finansielle resultater og ledelse. Etter hvert som organisasjonen vokser i omfang og kompleksitet, stiger også kravene fra ulike eksterne interessenter. Økonomiske støttespillere, lokalsamfunn og andre i omgivelsene krever i større grad solide interne kontrollrutiner og etterrettelighet. Når ledelsen betrakter styret som en potensiell ressurs for å sikre ulike eksterne ressurser, vil dette dessuten understreke betydningen av ressurstilførsel og nettverksbygging (Lynall mfl. 2003). Vi antar dermed at styret vil fortsette å spille en viktig rolle i etableringen av nettverk

og eksterne relasjoner for bedriften. Dermed setter vi opp følgende hypotese:

Hypotese 2: Styret i bedrifter i vekstfasen vil være involvert i oppgaver knyttet til a) rådgivning, b) kontroll og c) nettverksbygging.

Formaliseringsfasen kjennetegnes av institusjonalisering av regler og rutiner. Den representerer en relativt stabil fase etter en periode preget av rask vekst. I denne fasen har organisasjonen etablert mer formelle systemer og blitt mer byråkratisk (Miller og Friesen 1984). I denne fasen er bedriften utelukkende basert på hierarkisk ledelse, og langsiktig planlegging veier tyngre enn sanntidsstrategier. Dermed skjer oppfølgingen sjeldnere, og den er mer strukturert og formalisert. Etter hvert som organisasjonen vokser og utvikler seg, opplever den en relativt flat periode etter den raske veksten i vekst- og integrasjonsfasen. Formaliseringen av regler og rutiner gir også andre konsekvenser. Spesielt vil det sannsynligvis legge en demper på strategisk nytenkning og heller utløse atferd som strategisk konservatisme og bevaringstankgang (Lynall mfl. 2003). Samtidig begynner ledere og direktører å utvikle et syn på seg selv som vellykkede og respekterte. Dette kan lett gli over i en 'for sterk tro' på suksess, kombinert med 'for mye penger og mangel på livsviktige behov' (Jawahar og McLaughlin 2001:408). Ut fra disse antakelsene er det vår hypotese at ledelsen og styremedlemmene vil være mindre opptatt av rådgivning og kontroll. Den jevne veksten og fraværet av livsnødvendige finansieringsbehov gjør at styremedlemmene er mindre opptatt av å kontrollere toppledelsen. Ekspansjonen som bedriften opplevde i vekst- og integrasjonsfasen, gjør det imidlertid nødvendig å håndtere nye markeder og omgivelser. Håndteringen av nye avhengighetsforhold i omgivelsene krever at man pleier relasjoner, og skaper også behov for å hente inn nødvendige ressurser utenfor bedriften (Jawahar og McLaughlin 2001). Styret vil da gjenspeile organisasjonens ressursavhengighet ved å rette sitt arbeid mot nettverksbygging og legitimering i omgivelsene (Lynall mfl. 2003). Dermed setter vi opp følgende hypotese:

Hypotese 3: Styret i bedrifter i formaliseringsfasen vil være involvert i oppgaver knyttet til nettverksbygging,

og i mindre grad i oppgaver knyttet til a) rådgivning og b) kontroll.

Strukturutbyggingsfasen innebærer ofte en innsnevring av den tradisjonelle organisasjonens produkter og/eller tjenester. I denne fasen må ledelsen ofte vurdere strategier som sammenslåing, nedskjæringer og oppsigelser for at organisasjonen skal overleve (Jawahar og McLaughlin 2001). I denne fasen gjør bedriftene en rekke forsøk på diversifisering og ekspansjon i markedet (Miller og Friesen 1984). I strukturutbyggingsfasen er bedriften sjelden opptatt av nye og lovende investeringsmuligheter, men mer av solide kontantstrømmer fra eksisterende investeringsprosjekter (Jawahar og McLaughlin 2001). Ledelsen legger til rette for ressursfordelingsbeslutninger rettet mot større markedsandeler og strategier for økt produktivitet (Lynall mfl. 2003). I denne fasen ser vi også at bedriften for første gang etablerer en avdelingsstruktur som er mer i tråd med heterogene markeder, med tilhørende vekt på mer sofistikerte systemer for kontroll og planlegging (Miller og Friesen 1984). Det hierarkiske ledelsessystemet dominerer. Det samme gjør byråkratiet, og bedriftens strategi er basert på langsiktig planlegging. Den økende kompleksiteten og mangelen på ekspansjonsaktiviteter gjør styrets kontrolloppgaver mer relevante enn rådgivning. Arbeidet med kontrolloppgaver er også viktig som følge av økt vekt på corporate governance, behov for konsensus blant eierne, og strengere ytre krav og standarder knyttet til etterrettelighet (Huse og Rindova 2001). Fordi bedriften er solid etablert i markedet, er dessuten nettverksbygging og legitimering av marginal betydning. Under slike betingelser vil innsatsen rundt styreoppgavene sannsynligvis avta og for det meste dreie seg om kontroll. Ut fra denne argumentasjonen setter vi frem følgende hypotese:

Hypotese 4: Styret i bedrifter i strukturutbyggingsfasen vil være involvert i oppgaver knyttet til kontroll, og i mindre grad i oppgaver knyttet til a) rådgivning og b) nettverksbygging.

METODER

UTVALG OG DATAINNSAMLING

Hypotesene som vi utviklet i forrige del, ble testet i en kvantitativ undersøkelse basert på norske tall fra forskningsprosjektet "Det verdiskapende styret" støt-

TABELL 1 Gruppering ut fra bedriftens livssyklusfase

	KLYNGE 1 (ETABLERING)	KLYNGE 2 (VEKST)	KLYNGE 3 (FORMALISERING)	KLYNGE 4 (STRUKTURUTBYGGING)
(a) Tidlig innovasjon	2' (4,00)	4' (4,09)	5' (3,25)	9' (2,47)
(b) Nisjedannelse	4' (3,87)	5' (4,04)	7' (2,58)	6' (2,92)
(c) Kreativitet	6' (3,52)	6' (3,85)	6' (3,24)	8' (2,62)
(d) Sterk samhörighet	1' (4,12)	1' (4,42)	2' (4,06)	2' (3,44)
(e) Engasjement	3' (3,95)	2' (4,28)	1' (4,13)	2' (3,44)
(f) Stabilitet	9' (2,28)	3' (4,22)	3' (3,81)	1' (3,81)
(g) Institusjonalisering	8' (2,65)	9' (3,42)	4' (3,42)	7' (2,82)
(h) Markedseksponasjon	5' (3,70)	7' (3,73)	9' (2,17)	5' (3,02)
(i) Desentralisering	7' (3,38)	8' (3,66)	8' (2,40)	2' (3,44)
	N=122	N=117	N=109	N=119

tet av blant annet Norges forskningsråd og Innovasjon Norge. Mesteparten av spørsmålene og målingene som ble brukt i undersøkelsen, er basert på solid forskning knyttet til tidligere undersøkelser. Utvalget bestod av bedrifter i fire hovedkategorier på grunnlag av Dun&Bradstreets lister: 1) alle norske bedrifter som er notert på Oslo Børs (OSE), 2) de ett tusen største norske bedriftene basert på samlet omsetning og antall ansatte (herunder bedrifter notert på OSE), 3) en gruppe mellomstore bedrifter fra ulike bransjer, og 4) to grupper med småbedrifter. Alle bedriftene ble valgt ut på grunnlag av samlet omsetning og antall ansatte. De børsnoterte bedriftene og de ett tusen største bedriftene ble tilfeldig utvalgt basert på børsnotering og størrelse. Gruppen med mellomstore bedrifter ble utvalgt tilfeldig blant bedrifter med 50 eller flere ansatte og lønnskostnader på over 20 millioner kroner. De to gruppene med småbedrifter ble tilfeldig utvalgt blant bedrifter på henholdsvis 10–29 og 30–49 ansatte og lønnskostnader på henholdsvis 5 til 10 millioner og 10 til 20 millioner kroner. Begrunnelsen for å evaluere et tverrsnitt av ulike typer bedrifter var at vi ønsket å tegne et bredt bilde av bedrifter som sannsynligvis befinner seg i ulike faser av organisasjonens livssyklus. Spesielt demonstrerer bruken av tall for omsetning og antall ansatte viljen til å fange opp bedrifter i ulike utviklingsfaser.

Vi fikk fullstendige og gyldige svar fra 488 daglig ledere. Antall svar varierte mellom de ulike underutvalgene. Vi fikk 55 svar fra børsnoterte bedrifter, 269 svar fra de store og mellomstore bedriftene og 164 svar

fra de to utvalgene med småbedrifter. Av de til sammen 488 svarene vi fikk fra daglig leder, var det 476 gyldige svar som ble brukt i analysene. Av valideringsårsaker ble spørreskjemaet også sendt til styreleder i de samme bedriftene der vi hadde fått svar fra daglig leder. Antall utsendelser ble noe lavere fordi styreleder og daglig leder i noen av svarbedriftene var én og samme person (dobbel posisjon). Til sammen fikk vi svar fra 186 styreledere i bedrifter der vi allerede hadde fått svar fra daglig leder. Vi validerte analyseresultatene fra utvalget med daglig ledere som presentert i artikkelen, ved å gjennomføre samme analyse av utvalget med styreledere.

LIVSSYKLUSGRUPPER

For å teste hypotesene identifiserte vi hvilken fase av livssyklusen hver bedrift befant seg i. Vi valgte å gruppere bedriftene ut fra daglig leders beskrivelser. Vi brukte en hurtiggrupperingsprosedyre (*quick cluster*) til å identifisere de fire livssyklusfasene i henhold til Quinn og Cameron (1983). Dette er samme operasjonalisering som Lynall mfl. (2003) brukte i sin teoretiske artikkel om styrets utvikling i takt med bedriftens livssyklus. Vi brukte de samme kontekstuelle og strukturelle betingelsene som Quinn og Cameron (1983) til å identifisere de fire fasene i bedriftens utvikling. Disse er: a) tidlig innovasjonsfase, b) etablering av markedsnisjer, og c) kreativitet i etableringsfasen, d) sterk samhörighet og e) stort engasjement i integrasjonsfasen, f) stabilitet og g) institusjonalisering av regler og prosedyrer i

formaliseringsfasen, h) utvidelse av markedssegmenter og i) desentralisering i strukturutbyggingsfasen (Quinn og Cameron 1983, Lynall mfl. 2003). Alle disse variablene ble målt ut fra en fempunkt Likert-skala i spørreskjemaet. Alle variablene og operasjonaliseringen av livssyklusen er beskrevet i vedlegget. Resultatet av klyngeanalysen er presentert i tabell 1.

Tabellen presenterer resultatene av klyngeanalysen. Tabellen viser et ganske klart skille mellom de fire ulike gruppene, om enn med noen mindre overlappinger. Livssyklusbaserte modeller er egentlig et kunstig forsøk på å dele opp bedriftens utvikling over tid. Enkelte av determinantene for livssyklusfasene som er utviklet av Quinn og Cameron (1983), kan dessuten være aktuelle i flere faser av organisasjonens utvikling. Derfor brukte vi et kriterium basert på 'relativ vekt' i fordelingen av variabler på ulike grupper. Mer konkret kombinerte vi analyse på tvers av klynger og internt i klynger, og vi graderte også relevansen av de ni variablene innenfor hver av resultat-klyngene. Mer konkret kombinerte vi den relative styrken i faktorskårer for hver variabel på tvers av klyngene (angitt i parentes), med gradering av relativ betydning for hver variabel innenfor en gitt klynge (angitt som 1°, 2°, osv. i tabell 1). Liknende kriterier med en kombinasjon av variasjon mellom og innen klynger har vært brukt i liknende undersøkelser basert på livssyklusmodeller (se f.eks. Birley og Westhead 1990). Variablene som vi valgte å angi som relevante for hver klynge, er vist i fet skrift. De stemmer stort sett godt overens med livssyklusmodellen til Quinn og Cameron, riktig nok med noen mindre tilpasninger. Vi anså også antallet bedrifter i hver klynge for å være tilfredsstillende. De 467 gyldige tilfellene er nesten helt likt fordelt på de fire klyngene. Det er 122 bedrifter i klynge 1 (*etableringsfasen*), 117 i klynge 2 (*vekst- og integrasjonsfasen*), 109 i klynge 3 (*formaliseringsfasen*) og 119 i klynge 4 (*strukturutbyggingsfasen*).

VARIABLER

AVHENGIGE VARIABLER

De avhengige variablene i våre analyser gjelder styrets arbeid med de tre oppgavene vi presenterte i teoridelen. Variablene knyttet til styreoppgaver var a) rådgivning, b) kontroll og c) nettverksbygging. For å måle styrets arbeid med rådgivningsoppgaver brukte vi en sammensatt indeks bestående av fem elementer. Elementene måler i hvor stor grad styremedlemmene er involvert

i rådgivning til ledelsen om ulike funksjonelle aspekter, så som: i) generelle ledelsesspørsmål, ii) juridiske problemstillinger, iii) finansielle problemstillinger, iv) tekniske problemstillinger, v) styrets bidrag i løsningen av markedsrelaterte problemstillinger (Forbes og Milliken 1999, Huse 2007, Zona og Zattoni 2007). Det ble brukt en Likert-skala (1–5) i spørreskjemaene, der 5 representerte svært stor enighet. Variablen knyttet til kontrolloppgaver ble også målt på en fempunkt skala og var hovedsakelig rettet mot styrets kontroll med prosedyrer og implementering av strategier. Mer konkret målte vi i hvilken grad styret: i) sørger for at aktivitetene er ordentlig organisert, ii) etablerer planer og budsjetter for bedriftens aktiviteter, iii) etablerer retningslinjer for aktivitetene, iv) følger med på bedriftens finansielle posisjon, v) sørger for skikkelig kontroll med aktivitetene (Forbes og Milliken 1999, Huse 2007, Zona og Zattoni 2007). Variablen nettverksoppgaver ble beregnet som et gjennomsnitt av to elementer knyttet til: i) styrets arbeid med nettverksbygging (dvs. etablering av kontakt med viktige interessenter), og ii) styrets arbeid med lobbyvirksomhet overfor de samme interessentene (Borch og Huse 1993).

UAVHENGIGE VARIABLER

Arbeidet med å teste hypotesene startet med å definere to sett variabler som kunne gi en pekepinn om styrets arbeidsoppgaver. Vi henter disse variablene fra tidligere forskning på styreoppgaver, spesielt undersøkelsene fra Demb og Neubauer (1992), Huse (2000) og Gabrielsson og Winlund (2000). De to settene med uavhengige variabler er presentert tidligere i denne artikkelen.

Det første settet er *variabler knyttet til styremedlemmene*. Disse er: a) antall styremedlemmer, b) styremedlemmens kunnskaper, og c) mangfold blant styremedlemmene. Antall styremedlemmer er tallet som ble angitt under antall aktive styremedlemmer i spørreskjemaet. Styremedlemmenes kunnskaper er målt ved å kartlegge styrets kunnskaper på fire konkrete områder: i) bedriftens kjerneaktiviteter og viktigste forretningsfunksjoner, ii) bedriftens kjerne-teknologi og kjernekompetanse, iii) utvikling i bedriftens teknologiske miljø, iv) de største svakhetene i organisasjonen (Minichilli og Hansen 2007). Det ble brukt en Likert-skala (1–5) i spørreskjemaene, der 5 representerte svært stor enighet. Mangfold blant sty-

TABELL 2 Gjennomsnitt og standardavvik i ulike faser av livssyklusen

	ETABLERINGS- FASEN		VEKSTFASEN		FORMALISERINGS- FASEN		STRUKTURUTBYG- GINGSFASEN	
	GJ.SN.	STD. AV.	GJ.SN.	STD. AV.	GJ.SN.	STD.AV.	GJ.SN.	STD.AV.
KONTROLLVARIABLER								
Alder (etableringsår)	1957,	49,18	1956	49,57	1954	49,28	1953	47,83
Teknisk spesialisering	0,43	0,49	0,37	0,49	0,20	0,40	0,13	0,33
STYREMEDLEMSVARIABLER								
Styret størrelse (antall medlemmer)	5,37	1,89	5,12	2,17	5,34	2,19	4,91	2,16
Styremedlemmenes kunnskaper	3,86	0,63	4,14	0,62	4,01	0,62	3,69	0,61
Mangfold blant styremedlemmene	3,68	0,92	3,91	0,78	3,57	0,78	3,23	0,87
STYRETS ARBEIDSSTRUKTUR								
Antall møter (per år)	6,52	2,46	6,24	2,55	6,35	2,51	5,70	2,32
Møtenes varighet (timer)	3,68	1,45	3,50	1,27	3,49	1,40	3,24	1,22
Arbeidsbeskrivelse daglig leder	3,67	1,38	3,83	1,42	3,63	1,42	3,27	1,43
Styreinstrukser	3,87	1,33	3,82	1,31	3,64	1,46	3,28	1,58
Styreevalueringer	2,53	1,30	2,71	1,36	2,59	1,36	2,30	1,27
STYREOPPGAVER								
Rådgivning	3,29	0,74	3,46	0,72	3,25	0,77	3,07	0,75
Kontroll	4,05	0,59	4,24	0,63	4,03	0,73	3,83	0,66
Nettverksbygging	3,00	0,96	3,00	1,13	3,00	0,88	2,50	1,04

remedlemmenes er målt som graden av mangfold ut fra styremedlemmenes viktigste faglige kjennetegn, så som: i) funksjonsbakgrunn (f.eks. salg, finans, regnskap, osv.), ii) bransjebakgrunn, iii) utdanningsbakgrunn, iv) alder, og v) personlighet (Milliken og Martins 1996). Også ved måling av mangfold brukte vi tall som ble samlet inn i form av et spørreskjema.

Det andre settet med variabler er knyttet til *styrets arbeidsstruktur*. Disse er: a) antall styremøter, b) møtenesvarighet, c) hvorvidt det finnes en arbeidsbeskrivelse for daglig leder, d) hvorvidt det finnes en styreinstruks, og e) hvorvidt det foretas jevnlig styreevalueringer (Demb og Neubauer 1992, Huse 2007). Alle disse variablene er kartlagt på grunnlag av spørreskjema.

KONTROLLVARIABLER

Et fjerde sett med variabler er *bedriftsvariablene* som vi brukte som kontrollvariabler. Disse er bedriftens a) alder, og b) grad av teknisk spesialisering. Vi valgte å bruke bedriftens alder som kontrollvariabel fordi vi

ønsket å ta for oss styreoppgaver gjennom hele organisasjonens utviklingsløp. Selv om det ikke finnes noen direkte sammenheng mellom alder og hvilken fase av livssyklusen bedriften befinner seg i, kan man anta at yngre bedrifter vanligvis befinner seg i en tidligere fase av utviklingen, mens eldre bedrifter oftere befinner seg i den andre enden av skalaen (Greiner 1972). Det samme gjelder variabelen teknisk spesialisering, som er en binærvariabel for å finne ut om bransjen generelt har noen innvirkning på styrets oppgaver i ulike faser av livssyklusen. Tabell 2 presenterer beskrivende statistikk (gjennomsnitt og standardavvik) for hver av variablene som er beskrevet over, ut fra de ulike livssyklusfasene vi definerte i klyngeanalysen.

Analysen av den beskrivende statistikken gir noen foreløpige indikasjoner. For det første ser bedriftens alder ikke ut til å ha noen sammenheng med hvilken fase av livssyklusen bedriften befinner seg i, og alle bedriftene i de fire klyngene har noenlunde samme aldersfordeling. Dette er i tråd med vår tilnærming om å

TABELL 3 Korrelasjonsanalyse

	GJ.SN.	SA	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1. Bedriftens alder	1954	49,3	-											
2. Teknisk spesialisering	0,09	0,45	0,08	-										
3. Styrets størrelse	5,20	2,10	-0,27**	0,11*	-									
4. Styremedlemmenes kunnskaper	3,82	0,60	0,01	0,03	-0,22**	-								
5. Mangfold	3,54	0,71	-0,04	0,10*	0,00	0,32**	-							
6. Antall møter	6,21	2,48	-0,17**	0,11*	0,38**	-0,12*	0,02	-						
7. Møtenes varighet	3,47	1,34	-0,16**	0,00	0,29**	-0,04	0,04	0,16**	-					
8. Arbeidsbeskrivelse daglig leder	1,62	1,08	-0,06	0,02	0,08	0,23**	0,19**	0,16**	0,15**	-				
9. Styreinstruks	3,64	1,44	-0,17**	0,06	0,26**	0,06	0,16**	0,26**	0,20**	0,53**	-			
10. Styreevalueringer	2,52	1,32	-0,12*	-0,05	0,08	0,18**	0,19**	0,19**	0,11*	0,40**	0,50**	-		
11. Rådgivningsoppgaver	3,42	0,79	0,03	-0,02	-0,24**	0,49**	0,42**	-0,06	-0,00	0,27**	0,12*	0,26**	-	
12. Kontrolloppgaver	4,04	0,80	-0,15**	0,04	0,09*	0,34**	0,26**	0,20**	0,17**	0,44**	0,38**	0,37**	0,43**	-
13. Nettverksbygging	2,98	1,02	0,08	0,07	0,02	0,13**	0,21**	0,12*	0,04	0,16**	0,10*	0,21**	0,34**	0,34**

Pearsons produkt-moment-korrelasjonskoeffisienter. Ensidig: * < 0,05; ** < 0,01, N = 476

fastsette hvilken livssyklusfase bedriften befinner seg i, ut fra en teoretisk basert operasjonalisering heller enn tall basert på bedriftens alder. Alder er med andre ord ingen avgjørende faktor i våre analyser. Når det gjelder de andre variablene, befinner de fleste bedrifter med høy teknisk spesialisering seg i oppstarts- og integrasjonsfasen. Det er en indikasjon på at klyngene faktisk stemmer overens med bedriftens fase i livssyklusen. Styremedlemmenes kunnskaper er dessuten på topp mellom bedriftens vekst og formalisering, antakelig fordi man da konsoliderer en forretningsmodell. Overraskende nok er antallet styremedlemmer stabilt, med unntak av en liten nedgang i strukturutbyggingsfasen. Mangfoldet blant styremedlemmene øker i vekstfasen, da det antakelig også er større vekt på styresammen-setningen. Jevnlig styreevaluering skjer mest i vekst- og integrasjonsfasen og viser en betydelig nedgang i strukturutbyggingsfasen. Analysen av styreoppgavene gir derimot entydige resultater. Det er mer vekt både på rådgivnings- og kontrolloppgaver i vekstfasen.

ANALYSER OG RESULTATER

Tabell 3 viser korrelasjonen mellom avhengige variabler, uavhengige variabler og kontrollvariabler som vi har brukt i våre analyser. Tabellene viser generelt

lave korrelasjoner. De eneste merknadene gjelder sammenhengen mellom arbeidsbeskrivelse for daglig leder og styreinstruks (0,53**), og styreinstruks og styreevaluering (0,50**). Det viser at variabler knyttet til styrets arbeidsstruktur faktisk henger sammen. Blant de avhengige variablene har rådgivningsoppgaver sammenheng med styremedlemmenes kunnskaper (0,49**), mens kontrolloppgaver har sammenheng med arbeidsbeskrivelse for daglig leder (0,44**). Selv om de fleste korrelasjonene er rimelige, sjekket vi også for multikollinearitet. Alle VIF-tall befinner seg innen akseptable spektrere (1–3). Multikollinearitet er altså ikke et problem i undersøkelsen (se for eks. Pelled mfl. 1999).

Vi kombinerte klyngeanalysen med regresjonsanalyser ved å sammenlikne resultater fra hierarkiske regresjoner mellom bedrifter i ulike klynger, og ut fra de tre oppgavene vi identifiserte. Basert på foreliggende litteratur antar vi at variabler knyttet til styremedlemmer og styrets arbeidsstruktur gjennomgående predikerer styrets involvering i ulike oppgaver og kan forklare variasjoner i styrets vektlegging av oppgaver knyttet til rådgivning, kontroll og nettverksbygging (Demb og Neubauer 1992, Gabrielsson og Winlund 2000, Huse 2000). Gitt antallet variabler

TABELL 4 Rådgivningsoppgaver i ulike faser av bedriftens livssyklus

	ALLE BEDRIFTER (N = 467)			ETABLERINGS- FASEN (N = 122)			VEKSTFASEN (N = 117)			FORMALISER- INGSFASEN (N = 109)			STRUKTURUTBYG- GINGSFASEN (N = 119)		
	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III
KONTROLLVARIABLER															
Bedriftens alder	0,03	0,00	0,01	-0,06	-0,02	-0,06	-0,12	0,08	0,11	0,01	-0,04	-0,06	-0,07	-0,06	-0,02
Teknisk spesialisering	-0,02	-0,04	-0,03	0,13	0,08	-0,00	0,07	-0,12	-0,06	0,09	0,05	0,06	-0,14	-0,09	-0,06
STYREVARIABLER															
Styrets størrelse		-0,16**	-0,19**		-0,17*	-0,11		-0,14	-0,21*		-0,17	-0,12		-0,14	-0,24*
Styremedlemmenes kunnskaper		0,36**	0,32**		0,34**	0,29**		0,44**	0,37**		0,36**	0,35**		0,26**	0,23*
Mangfold blant styremedlemmene		0,30**	0,27**		0,35**	0,35**		0,25**	0,25**		0,27**	0,26**		0,27**	0,19*
STYRETS ARBEIDSSTRUKTUR															
Antall møter			0,00			-0,11			0,06			-0,06			0,04
Møtenes varighet			0,03			-0,10			0,12			-0,07			0,10
Arbeidsbeskrivelse daglig leder			0,13*			0,12			0,08			0,06			0,22†
Styreinstrukser			-0,02			-0,07			-0,06			-0,07			0,04
Styreevalueringer			0,11			0,09			0,20*			0,08			0,08
LIGNINGSSTATISTIKK															
Justert R ²	-0,00	0,34	0,36	-0,00	0,37	0,38	-0,00	0,37	0,41	-0,01	0,30	0,28	0,00	0,15	,23
F	0,28	45,1**	25,9**	0,96	14,4**	7,9**	0,89	13,3**	8,4**	0,42	9,61**	4,9**	1,2	4,9**	4,3**
ΔF	0,28	74,8**	4,7**	0,96	22,9**	1,3	0,89	21,3**	2,5*	0,42	15,6**	0,50	1,2	7,3**	3,2*

Tabellen viser standardiserte koeffisienter (β), justert R², F-verdi, F-endringsverdi samt signifikansnivå: * < 0,05; ** < 0,01; † signifikant ved 10-prosentsnivå. Avhengig variabel: rådgivning

som er vurdert i analysene, og antallet faser i livssyklusen, var det vår vurdering at det ikke var aktuelt å foreta interaksjonsanalyser. Dermed gjennomførte vi tre sett med hierarkiske, multiple regresjonsanalyser for hvert av de tre settene styreoppgaver. For hvert av disse tre settene gjennomførte vi fem sett med multiple regresjoner knyttet til de fire fasene i livssyklusen, med et femte sett som omfattet alle bedriftene i utvalget. Basert på de forskjellige analysesettene sammenliknet vi hver modells relative styrke med hensyn til både en bestemt styreoppgave og en bestemt utviklingsfase i bedriftens livssyklus. Vi brukte forklaringskraften i hver modell, med tilhørende justert R², til å fastsette styrets involvering i en bestemt oppgave i bestemte faser av livssyklusen. Slik testet vi hypotesene ved å sammenlikne justerte R²-verdier på tvers av styreoppgaver i en gitt fase av

bedriftens utvikling. I neste del presenteres analyse-resultatene for hver av styreoppgavene.

RESULTATER

RÅDGIVNINGSSOPPGAVER

I første sett med regresjoner definerte vi styrets involvering i rådgivningsoppgaver som avhengig variabel. For hver av de multiple regresjonsanalysene vurderte vi tre modeller. Den første gjelder utelukkende variabler på bedriftsnivå, den andre omfatter variabler knyttet til styremedlemmer, og den tredje dekker også styrets arbeidsstruktur. Resultatene er presentert i tabell 4.

Analysene viser at de uavhengige variablene påvirker styrets involvering i rådgivningsoppgaver. Analyser av hele utvalget viser at både styremedlemsvariablene og variablene knyttet til styrets arbeidsstruktur har

TABELL 5 Kontrolloppgaver i ulike faser av bedriftens livssyklus

	ALLE BEDRIFTER (N = 467)			ETABLERINGS- FASEN (N = 122)			VEKSTFASEN (N = 117)			FORMALISER- INGSFASEN (N = 109)			STRUKTURUTBYG- GINGSFASEN (N = 119)		
	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III
KONTROLLVARIABLER															
Bedriftens alder	-,15**	-,11*	-,06	-,11	-,08	-,05	-,18†	-,14	-,12	-,07	-,06	-,05	-,26**	-,18†	-,09
Teknisk spesi- isering	,05	,01	,01	-,01	,03	,02	-,09	-,13	-,08	,04	,00	,02	,06	,05	,08
STYREVARIABLER															
Styrets størrelse		,13**	,01		,20*	,14		,15	-,00		,02	-,10		,17†	-,00
Styremedlemme- nes kunnskaper		,33**	,25**		,49**	,45**		,32**	,19†		,22*	,11		,25**	,23**
Mangfold blant sty- remedlemmene		,15**	,08*		,00	,00		-,01	,02		,29**	,19*		,12	,03
STYRETS ARBEIDSSTRUKTUR															
Antall møter			,11*			,06			,08			,11			,04
Møtenes varighet			,08†			-,00			,20*			-,04			,24*
Arbeidsbeskrivelse daglig leder			,22**			,14			,48**			,22*			,02
Styreinstrukser			,10*			,10			-,07			,13			,29*
Styreevalueringer			,13**			,08			,04			,24*			,10
LIGNINGSSTATISTIKK															
Justert R ²	,02	,17	,33	-,00	,20	,23	,03	,10	,34	-,01	,12	,32	,06	,13	,33
F	5,3**	18,7**	22,2**	,75	6,8**	4,3**	2,5†	3,4**	6,4**	,31	3,6**	5,7**	4,3*	4,1**	6,3**
ΔF	5,3**	26,9**	21,3**	,75	10,6**	1,6	2,5†	3,9*	8,2**	,31	5,8**	6,6**	4,3*	3,8*	7,3**

Tabellen viser standardiserte koeffisienter (β), justert R², F-verdi, F-endringsverdi samt signifikansnivå: * < 0,05; ** < 0,01; † signifikant ved 10-prosentsnivå. Avhengig variabel: kontroll

en signifikant sammenheng med styrets involvering i rådgivningsoppgaver. Analyser av hver fase i livssyklusen styrker denne innsikten. Særlig har variabler knyttet til styremedlemmene gjennomgående en sterk innvirkning på rådgivningsoppgaver på tvers av alle faser i livssyklusen, mens variabler knyttet til styrets arbeidsstruktur er signifikante utelukkende i vekstfasen og strukturutbyggingsfasen i bedriftens utvikling. Verken i etableringsfasen eller formaliseringsfasen finner vi noen sammenheng mellom variablene knyttet til styrets arbeidsstruktur og rådgivningsoppgaver. Dette vises i den tredje modellen. Disse resultatene kan skyldes at styret i etableringsfasen forventes å være lite strukturerte, mens styret i formaliseringsfasen forventes å være mindre involvert i rådgivning. Variabler knyttet til styrets arbeidsstruktur påvirker styrets involvering i rådgivning i vekstfasen og struk-

turutbyggingsfasen. Økningen i justerte R²-verdier er konsekvent i begge tilfeller (i integrasjonsfasen øker den fra 0,37 til 0,41, mens den i strukturutbyggingsfasen øker fra 0,15 til 0,23), og F-endringene er også signifikante (henholdsvis 2,4* og 3,2*). Styreevalueringer er spesielt relevant i vekstfasen (0,20*), ettersom styret må være disiplinert for å kunne følge opp sine oppgaver. Når det gjelder arbeidsbeskrivelse for daglig leder, er denne spesielt relevant i strukturutbyggingsfasen (0,22†) hvor bedriften har behov for revitalisering og daglig leders innsats blir tilsvarende viktig.

KONTROLLOPPGAVER

Det andre settet med regresjoner gjelder styrets involvering i kontrolloppgaver. Resultatene er presentert i tabell 5.

TABELL 6 Nettverksbygging i ulike faser av bedriftens livssyklus

	ALLE BEDRIFTER (N = 467)			ETABLERINGS- FASEN (N = 122)			VEKSTFASEN (N = 117)			FORMALISER- INGSFASEN (N = 109)			STRUKTURUTBYG- GINGSFASEN (N = 119)		
	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III
KONTROLLVARIABLER															
Bedriftens alder	,07	,10*	,12*	,12	,12	,14	,06	,07	,02	,06	,09	,0	,04	,09	,14
Teknisk spesialisering	,06	,03	,04	,01	,02	,01	,08	,06	,08	-,03	-,04	-,01	,05	,03	,06
STYREVARIABLER															
Styrets størrelse		,06	,01		,01	-,04		,02	-,11		,06	,09		,12	,07
Styremedlemmenes kunnskaper		,08	,05		,14	,10		-,04	-,13		-,01	-,01		,14	,11
Mangfold blant styremedlemmene		,18**	,16**		,05	,05		,31**	,38**		,14	,13		,15	,07
STYRETS ARBEIDSSTRUKTUR															
Antall møter			,11*			,08			,27*			-,03			,09
Møtenes varighet			,02			,02			,04			-,01			,02
Arbeidsbeskrivelse daglig leder			,08			,12			,25*			-,14			,05
Styreinstrukser			-,06			-,01			-,25*			-,04			,01
Styreevalueringer			,16**			,10			,01			,35**			,26*
LIGNINGSSTATISTIKK															
Justert R ²	,00	,05	,08	-,00	-,00	-,02	-,01	,05	,13	-,02	-,03	,02	-,01	,01	,07
F	2,2	5,5**	4,9**	,85	,94	,82	,57	2,2	2,5**	,20	,49	1,2	,20	1,2	1,9†
ΔF	2,2	7,6**	4,1**	,85	,99	,71	,57	3,2*	2,7*	,29	,69	1,9	,20	1,9	2,4*

Tabellen viser standardiserte koeffisienter (β), justert R², F-verdi, F-endringsverdi samt signifikansnivå: * < 0,05; ** < 0,01; † signifikant ved 10-prosentsnivå. Avhengig variabel: nettverksbygging

Resultatene viser generelt at variabler knyttet til styrets arbeidsstruktur har høyere prediksjonskraft knyttet til kontroll enn til rådgivning. Det første settet med multiple regresjoner, som favner alle bedriftene i utvalget, understreker relevansen av variabler knyttet til både styremedlemmer og styrets arbeidsstruktur. Med hensyn til de fasene i livssyklusen finner vi unntak i etableringsfasen. I denne fasen er endringene i modell III ikke signifikante, og den eneste signifikante forløperen for styrets involvering i kontrolloppgaver er styremedlemmenes kunnskaper (0,45**). Dette resultatet er i tråd med at uformelle strukturer vanligvis kjennetegner styret i tidlige faser av bedriftens utvikling. Når det gjelder de øvrige modellene, ser vi at arbeidsbeskrivelse for daglig leder spesielt påvirker kontroll i vekstfasen (0,48**) og i formaliseringsfasen (0,22*). Både styreinstrukser (0,29**) og lengden på

møtene (0,24**) i strukturutbyggingsfasen ser ut til å ha sterk sammenheng med styrets involvering i kontrolloppgaver. Styreevalueringer er med andre ord spesielt nyttige for å styrke styrets arbeid med kontrolloppgaver i formaliseringsfasen (0,24*). Det er da bedriften ofte vokser og sprer sine aktiviteter på flere markedssegmenter. I denne fasen er kontrollverktøy i form av for eksempel styreevalueringer spesielt viktig for å vinne troverdighet i visse markeder. Generelt kan vi konkludere med at jo større vekst det er i strukturer og mekanismer, jo mer kreves i form av kontroll og overvåkning.

NETTVERKSOPPGAVER

Tredje sett med regresjoner kartlegger faktorer som påvirker styrets involvering i nettverksoppgaver. Resultatene er presentert i tabell 6.

TABELL 7 Oppsummering: Sammenlikning av hypoteser og funn

	RÅDGIVNING		KONTROLL		NETTVERKSBYGGING	
	HYPOTESE	FUNN	HYPOTESE	FUNN	HYPOTESE	FUNN
H1: Etableringsfasen	+	+	-	+	+	ns
H2: Vekstfasen	+	+	+	+	+	+
H3: Formaliseringsfasen	-	+	-	+	+	(+)
H4: Strukturutbyggingsfasen	-	-	+	+	-	-

Tabellen viser fullt ut støtte for hypotese 2 og 4, mens hypotese 1 kun underbygges med hensyn til rådgivningsoppgaver. Vi finner ikke støtte for hypotese.

Ingen av modellene utmerker seg som spesielt sterke, selv om det er noen forskjeller mellom de fire fasene i livssyklusen. Vi kan trekke noen første konklusjoner på grunnlag av analyser av hele utvalget. Selv om modellen i full skala generelt har relativt lav sikkerhet/signifikans, viser variabler knyttet til både styremedlemmer og styrets arbeidsstruktur en viss sammenheng med styrets involvering i nettverksbygging. Spesielt viser regresjonsanalysene en positiv sammenheng mellom involvering i nettverksoppgaver og enkelte variabler, nærmere bestemt bedriftens alder (0,12*), mangfold blant styremedlemmene (0,16**), antall møter (0,11*) og styreevalueringer (0,16**). Alle disse sammenhengene er enkle å forklare. Bedriftens alder er definert ut fra etableringsår, og den positive effekten betyr dermed at yngre bedrifter ofte driver en mer aktiv nettverksbygging enn eldre bedrifter. Mangfoldet blant styremedlemmene og antall møter er begge faktorer som maksimerer muligheten for å etablere nettverk og relasjoner mellom bedriften og omgivelsene. Praksisen med styreevalueringer påvirker bedriftens troverdighet og tillit i omgivelsene og bidrar dermed til å legitimere bedriften overfor interessentene.

Analysene av bedriftens utviklingsfaser i livssyklusen viser at vår modell ikke er signifikant i etableringsfasen og formaliseringsfasen. Med hensyn til de øvrige fasene i livssyklusen er modellen spesielt robust i vekstfasen (justert $R^2 = 0,13$). I denne fasen er styrets involvering i nettverksbygging positivt relatert med mangfoldet blant styremedlemmene (0,38**) og arbeidsbeskrivelse for daglig leder (0,25*), men negativt med styreinstruksjoner (-0,25*). Her ser vi at mangfold blant styremedlemmene klart styrker relasjonene til andre bedrifter i omgivelsene. Styreinstruksjoner og -normer kan derimot hemme styremedlemmenes nettverksarbeid.

DRØFTING OG SLUTNINGER

Hensikten med denne artikkelen var å utforske styreoppgaver i ulike faser av bedriftens utvikling, spesielt for å forstå styrets atferd i vekstfasen og valg av ulike oppgaver i lys av bedriftens vekslende livssyklus. Vi støttet oss til teorien om at bedrifter utvikler seg fra entreprenørskap (*entrepreneurialism*) til hierarkisk ledelse (*managerialism*) (Johannisson og Huse 2000), og utforsket hvordan ideologier knyttet til entreprenørskap og hierarkisk ledelse kan påvirke styrets atferd og vektlegging av ulike oppgaver. Våre argumenter var også basert på nylig fremsatte påstander om at situasjonsbetingede faktorer kan være avgjørende for styrets sammensetning (Lynall mfl. 2003) og prosesser (Forbes og Milliken 1999). Et uttalt mål med vår undersøkelse var å bote på noen av de gjennomgående svakhetene ved den senere tids forskning på styret og ledelse. I stedet for å vektlegge bedriftens økonomiske prestasjoner ønsket vi å vurdere resultatene på styrenivå.

Analysene hadde til hensikt å teste hypotesene om styreoppgaver i ulike faser av bedriftens livssyklus. Vi var spesielt opptatt av: 1) å sammenlikne styrets arbeid med bestemte oppgaver på tvers av bedriftens livssyklusfaser, 2) å si noe om hvilke av de ulike settene med styrevariabler som er viktigere enn andre i ulike faser av bedriftens levetid. Tabell 7 oppsummerer antakelser og funn og gir en kvalitativ beskrivelse av hypotetiske og faktiske sammenhenger mellom de angitte avhengige og uavhengige variablene.

Tabellen viser fullt ut støtte for hypotese 2 og 4, mens hypotese 1 kun underbygges med hensyn til rådgivningsoppgaver. Vi finner ikke støtte for hypotese.

Vi så også begrensningene ved å bruke såkalte *gjengangere* (*usual suspects*) i styreforskning som uavhengige variabler knyttet til resultater på styrenivå

(Finkelstein og Mooney 2003). Derfor vurderte vi andre mulige uavhengige variabler knyttet til styrearbeid. Vi fulgte rådene fra Demb og Neubauer (1992), Huse (2000) og Gabrielsson og Winlund (2000) om å identifisere to sett med mulige variabler knyttet til styremedlemmer og styrets arbeidsstruktur.

Funnene fra vår undersøkelse gir tre viktige bidrag til forskningen på bedriftsstyrer. For det første viser artikkelen at styrer i etableringsfasen ofte er opptatt av interne oppgaver, som å gi kvalifisert hjelp og rådgivning til daglig leder og toppledelsen forøvrig. Det viser seg også at styret i bedrifter som befinner seg i senere utviklingsfaser, er mer opptatt av eksternt rettede oppgaver, det vil si oppgaver knyttet til nettverksbygging og ikke minst kontroll. For det andre viser artikkelen at man i valget av teoretisk tilnærming bør se forbi universalistiske tilnærminger og heller evaluere bedrifters styre og ledelse under ulike betingelser (Huse 2000, 2007, Lorsch og MacIver 1989). For det tredje understreker vår undersøkelse betydningen av styremedlemmenes egenskaper og styrets arbeidsstruktur, og hvordan disse faktorenes innvirkning på styrearbeidet varierer med hensyn til hvilke oppgaver som vektlegges, og med hensyn til bedriftens livssyklus.

Funnene har også flere praktiske konsekvenser. Styret synes å være spesielt viktig i bedriftens vekstfase. Vekstfasen setter krav til gjennomføring av mange sett av styreoppgaver, inklusive rådgivning, kontroll

og legitimering. Funnene viser videre at i bedrifter i etableringsfasen er styremedlemmenes egenskaper viktigere enn styrets regler og normer med tanke på å styrke styrearbeidet. Men etter hvert som bedriften utvikler seg og blir mer etablert og strukturert, vil stadig flere regler og normer ofte tvinge styret til å konsentrere seg mer om ytelse og resultat av styrearbeidet og om å skape en positiv styrekultur (Huse mfl. 2005, Huse 2007). I disse fasene vil styret ofte gå inn i mer eksternt rettede oppgaver, og kontrolloppgavene blir viktige for å oppfylle eiernes behov, krav til etterrettelighet fra eiersammenslutninger, koder for god virksomhetsledelse, finansanalytikere, og så videre (Aguilera og Cuervo-Cazurra 2004, Huse 2005, Roberts, McNulty og Stiles 2005). Blant disse strukturene vil arbeidsbeskrivelse for daglig leder, styreinstrukser og spesielt styreevalueringer skape et mer effektivt styre. Styreevalueringer er et spesielt viktig tiltak for å tilføre styret mer lederskap og kontroll (Kiel og Nicholson 2005, Minichilli mfl. 2007) og gi bedre styreprestasjoner og mer profesjonalitet blant styremedlemmene (Ingley og van der Walt 2002, Leblanc og Gillies 2005).

Endelig viser vår undersøkelse at det i forskningen på styrearbeid bør gjennomføres flere empirisk undersøkelser med utgangspunkt i skiftende betingelser. **M**

Artikkelen er oversatt fra engelsk av Ane Sjøbu

REFERANSER

- Aguilera, R.V. og A. Cuervo-Cazurra (2004): Codes of Good Governance Worldwide: What Is the Trigger? *Organization Studies*, 25, 417–446.
- Anderson, C.R. og C.P. Zeithaml (1984): Stage of the Product Life Cycle, Business Strategy and Business Performance. *Academy of Management Journal*, 27, 5–24.
- Baysinger, B.D. og H.N. Butler (1995): Corporate Governance and The Board of Directors: Performance Effects of Changes in Board Composition. *Journal of Law, Economics and Organization*, 15, 72–87.
- Baysinger, B.D. og R.E. Hoskisson (1990): The Composition of Boards of Directors and Strategic Control: Effects on Corporate Strategy. *Academy of Management Review*, 15, 72–87.
- Berle, A.A. og G.C. Means (1932): *The Modern Corporation and Private Property*. New York: McMillan.
- Birley, S. og P. Westhead (1990): Growth and Performance Contrasts Between «Types» of Small Firms. *Strategic Management Journal*, 11, 535–557.
- Borch, O.J. og M. Huse (1993): Informal Strategic Networks and the Board of Directors. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 18, 23–36.
- Borch, O.J., M. Huse og K. Senneseth (1999): Resource configuration, competitive strategies and corporate entrepreneurship: An empirical examination of small firms. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 24, 1, 49–70
- Boulton, W.R. (1978): The Evolving Board: A Look at the Boards Changing Roles and Information Needs. *Academy of Management Review*, 3, 827–836.
- Carpenter, M.A. og J.D. Westphal (2001): The Strategic Context of External Network Ties: Examining the Impact of Director Appointments on Board Involvement in Strategic Decision Making. *Academy of Management Journal*, 44, 639–660.
- Carter, D.A., B.J. Simkins og W.G. Simpson (2003): Corporate Governance, Background diversity, and Firm Value. *The Financial Review*, 38, 33–53.

- Castaldi, R. og M.S. Wortman Jr. (1984): Boards of Directors in Small Corporations: an Untapped Resource. *American Journal of Small Business*, 9, 1–10.
- Certo, S.T., R.H. Lester, C.M. Dalton og D.R. Dalton (2006): Top Management Teams, strategy and financial performance: a meta-analytic examination. *Journal of Management Studies*, 43, 813–839.
- Chandler, A.D. (1962): *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Coles, J. W., V.B. McWilliams og N. Sen (2001): An Examination of the Relationship of Governance Mechanisms to Performance. *Journal of Management*, 27: 23–50.
- Conger, J.A., E.E. Lawler og D.L. Finegold (2001): *Corporate Boards. Strategies for Adding Value at The Top*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Daily, C.M. og D.R. Dalton (1995): CEO and Director Turnover in Failing Firms: An Illusion of Change? *Strategic Management Journal*, 16, 393–400.
- Daily, C.M., D.R. Dalton og A.A. Cannella (2003): Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data. *Academy of Management Review*, 28, 371–382.
- Dalton, D.R., C.M. Daily, A.E. Ellstrand og J.L. Johnson (1998): Meta-Analytic Reviews of Board Composition, Leadership Structure, and Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 19, 269–290.
- Dalton, D.R., C.M. Daily, J.L. Johnson og A.E. Ellstrand (1999): Number of Directors and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 42, 674–686.
- Demb, A. og F.F. Neubauer (1992): The Corporate Board: Confronting the Paradoxes. *Long Range Planning*, 25, 9–20.
- Dodge, H.R., S. Fullerton og J.E. Robbins (1994): Stage of the Organizational Life Cycle and Competition as Mediators of Problem Perception for Small Businesses. *Strategic Management Journal*, 15, 121–134.
- Dzialo, J., K. Jonnergard, M. Karremann, C. Svensson og P. Urbanek (1998): Corporate Boards' Line of Reasoning-Comparison Between Corporate Governance in Poland and Sweden. I: *Managing Strategically in an Interconnected World*. M.A. Hitt, J.E. Ricart I Costa og R.D. Nixon. New York: Wiley.
- Eisenhardt, K. (1989): Agency Theory: an Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14, 57–74.
- Fama, E.F. (1980): Agency Problems and The Theory of the Firm. *Journal of Political Economy*, 88: 288–307.
- Fama, E.F. og M.C. Jensen (1983): Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26, 301–325.
- Fiegener, M. (2005): Determinants of Board Participation in the Strategic Decisions of Small Corporations. *Entrepreneurship Theory & Practice*, September, 627–657.
- Fiegener, M., B.M. Brown, D.R. Dreux og W.J. Dennis (2000): The Adoption of Outside Boards by Small Private US Firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12, 291–309.
- Forbes, D.P. og F.J. Milliken (1999): Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups. *Academy of Management Review*, 24, 489–505.
- Gabrielsson, J. og H. Winlund (2000): Boards of Directors in Small and Medium Sized Industrial Firms: Examining the Effects of the Boards Working Style on Board Task Performance. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12, 311–330.
- George, G., D.R. Wood og R. Khan (2001): Networking Strategy of Boards: Implications for Small and Medium-Sized Enterprises. *Entrepreneurship & Regional Development*, 13, 269–285.
- Gray, B. og S.S. Ariss (1983): Politics and Strategic Change Across Organizational Life Cycles. *Academy of Management Review*, 10, 707–723.
- Greiner, L.E. (1972): Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, reprint May-June 1998, 55–67.
- Groves, R.M., R.B. Cialdini og M.P. Couper (1992): Understanding the Decision to Participate in a Survey. *Public Opinion Quarterly*, 56, 475–495.
- Hanks, S.H., C.J. Watson, E. Jansen og G.N. Chandler (1993): Tightening the Life-Cycle Construct: a Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-Technology Organizations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, 5–30.
- Hermalin, B.E. og M.S. Weisbach (1991): The Effects of Board Composition and Direct Incentives on Firm Performance. *Financial Management*, Winter, 101–112.
- Hillman, A.J. og T. Dalziel (2003): Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *The Academy of Management Review*, 28, 383–396.
- Huse, M. (1990): Board Composition in Small Enterprises. *Entrepreneurship & Regional Development*, 2, 363–373.
- Huse, M. (1998): Researching the Dynamics of Board-Stakeholders Relations. *Long Range Planning*, 31, 218–226.
- Huse, M. (2000): Boards of Directors in SMEs: a Review and Research Agenda. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12, 271–290.
- Huse, M. (2005): Accountability and Creating Accountability: a Framework for Exploring Behavioural Perspectives of Corporate Governance. *British Journal of Management*, 16, 65–79.
- Huse, M. (2007): *Boards, Governance and Value Creation: the Human Side of Corporate Governance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Huse, M., A. Minichilli og M. Schöning (2005): Corporate Boards as Assets for Operating in the New Europe: The Value of Process-Oriented Boardroom Dynamics. *Organizational Dynamics*, 34, 285–297.
- Huse, M. og V.P. Rindova (2001): Stakeholders Expectations of Board Roles: The Case of Subsidiary Boards. *Journal of Management and Governance*, 5, 153–178.
- Huse, M. og A. Zattoni (2008): Trust, life cycle and actual board behavior: Evidence from «one of the lads» in three small firms. *International Studies of Management and Organization*, 38, 3, 71–97.
- Ingly, C. og N. van Der Walt (2002): Board Dynamics and the Politics of Appraisal. *Corporate Governance: an International Review*, 10, 163–174.
- Jawahar, I.M. og G.L. McLaughlin (2001): Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach. *Academy of Management Review*, 26, 397–414.
- Jensen, M.C. og W.H. Meckling (1976): Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360.
- Johannisson, B. og M. Huse (2000): Recruiting Outside Board Members in the Small Family Business: an Ideological Challenge. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12, 353–378.

- Johnson, J.L., C.M. Daily og A.E. Ellstrand (1996): Boards of Directors: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 22, 409–438.
- Jonnergard, K. og M. Karreman (2004): Board Activities and the Denationalization of Ownership – The Case of Sweden. *Journal of Management and Governance*, 8, 229–254.
- Judge, W.Q. Jr. og C.P. Zeithaml (1992): Institutional and Strategic Choice Perspectives on Board Involvement in the Strategic Decision Process. *Academy of Management Journal*, 35, 766–794.
- Keck, S.L. (1997): Top Management Team structure: differential effects by environmental context. *Organization Science*, 8, 143–156.
- Kiel, G.C. og G.J. Nicholson (2005): Evaluating Boards and Directors. *Corporate Governance: an International Review*, 13, 613–631.
- Kumar, N., L.W. Stern og J.C. Anderson (1993): Conducting Interorganizational Research Using Key Informants. *Academy of Management Journal*, 36, 1633–1651.
- Leblanc, R. og J. Gillies (2005): *Inside the Boardroom. How Boards Really Work and the Coming Revolution in Corporate Governance*. Toronto: John Wiley and Sons Canada.
- Lorsch, J.W. (1995): Empowering the Board. *Harvard Business Review*, January-February, 107–117.
- Lorsch, J.W. og E. MacIver (1989): *Pawns or Potentates. The Reality of America's Corporate Boards*. Boston: HBS Press: Boston.
- Lynall, M.D., B.R. Golden og A.J. Hillman (2003): Board Composition From Adolescence to Maturity: A Multitheoretic View. *Academy of Management Review*, 28, 416–431.
- Mace, M.L. (1971). *Directors: Myths and realities*. Boston: Harvard University Press.
- Miller, D. og P.H. Friesen (1984): A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. *Management Science*, 30, 1161–1183.
- Minichilli, A. og C. Hansen (2007): The Board Advisory Tasks in Small Firms and the Event of Crises. *Journal of Management and Governance*, 11, 5–22.
- Minichilli, A., J. Gabriellsson og M. Huse (2007): Board Evaluations: Making a Fit Between the Purpose and the System. *Corporate Governance: An International Review*, 15, 609–622.
- Mizruchi, M.S. (1983): Who Controls Whom? An Examination of The Relation Between Management and Boards of Directors in Large American Corporations. *Academy of Management Review*, 8, 426–435.
- Muth, M. og L. Donaldson (1998): Stewardship Theory and Board Structure: A Contingency Approach. *Corporate Governance: An International Review*, 6: 5–28.
- O'Farrell, P.N. og D.M.W.N. Hitchens (1988): Alternative Theories of Small-firm Growth. *Environment and Planning A*, 20, 1365–1383.
- Pearce, J.A. og S.A. Zahra (1991): The Relative Power of CEOs and Boards of Directors: Associations with Corporate Performance. *Strategic Management Journal*, 2, 135–153.
- Pelled, H.L., K.M. Eisenhardt og K.R. Xin (1999): Exploring the Black Box: an Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1–28.
- Pettigrew, A. (1992): On Studying Managerial Elites. *Strategic Management Journal*, 13, 163–182.
- Pfeffer, J. (1972): Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and Its Environment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 218–228.
- Pfeffer, J. og G.R. Salancik (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependency Perspective*. New York: Harper and Row.
- Pye, A. og A.M. Pettigrew (2005): Studying board context, process and dynamics: some challenges for the future. *British Journal of Management*, 16, 27–38.
- Quinn, R.E. og K. Cameron (1983): Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, 29, 33–51.
- Roberts, J., T. McNulty og P. Stiles (2005): Beyond Agency Conceptions of the Work of the Non-executive Director: Creating Accountability in the Boardroom. *British Journal of Management*, 16, 5–26.
- Shleifer, A. og R.W. Vishny (1997): *A Survey of Corporate Governance*. *Journal of Finance*, 52, 737–783.
- Siegel, S. og N.J. Castellan (1988): *Nonparametric Statistics for the Behavioral Sciences*. Andre utgave. New York: McGraw-Hill.
- Stiles, P. og B. Taylor (2001): *Boards at work*. Oxford: Oxford University Press.
- Storey, D.J. (1994): *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge.
- Ward, J.L og J.L. Handy (1988): A Survey of Board Practices. *Family Business Review*, 1, 289–308.
- Westphal, J.D. (1999): Collaboration in the Boardroom: Behavioral and Performance Consequences of CEO-Board Social Ties. *Academy of Management Journal*, 42, 7–24.
- Westphal, J.D. og E.J. Zajac (1997): Defections From the Inner Circle: Social Exchange, Reciprocity, and the Diffusion of Board Independence in U.S. Corporations. *Administrative Science Quarterly*, 42, 161–183.
- Zahra, S.A. (1996): Governance, Ownership and Corporate Entrepreneurship: the Moderating Impact of Industry Technological Opportunities. *Academy of Management Journal*, 39, 1713–1735.
- Zahra, S.A. og J.A. Pearce II (1989): Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management*, 15, 291–334.
- Zahra, S.A., D.O. Neubaum og M. Huse (2000): Entrepreneurship in Medium-Sized Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems. *Journal of Management*, 26, 947–976.
- Zald, M.N. (1969). The Power and Functions of Board of Directors: A Theoretical Synthesis. *American Journal of Sociology*, 75, 97–111.
- Zona, F. og A. Zattoni (2007): Beyond the Black Box of Demography: Board Processes and Task Effectiveness Within Italian Firms. *Corporate Governance: an International Review*, 15, 852–864.