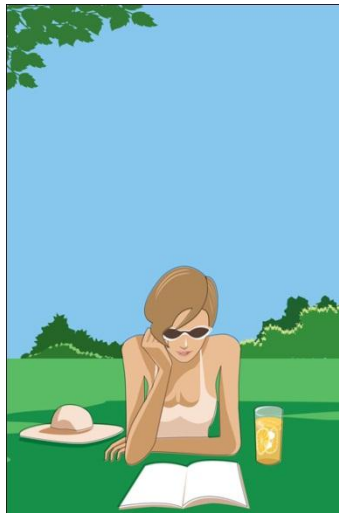


MASTEROPPGAVE – DET VERDISKAPENDE STYRET

MAN 31091

Kompetanse i styrene



Handelshøyskolen BI i Oslo

Fem eksemplarer leveres torsdag 5. mai 2011 kl. 12:00, Nydalen i Oslo

Opgaven er ikke konfidensiell, men vedleggene er konfidensielle

INNHOOLD

1.	SAMMENDRAG	3
2.	INNLEDNING	4
2.1	FORVENTNINGER	5
3.	STYRETEORIER	5
3.1	TANTETEORIENE	6
3.1.1	Eiendomsrettsteori	6
3.1.2	Legalistisk teori	7
3.1.3	Ledelsehegemoniteori.....	9
3.2	BARBARTEORIENE	9
3.2.1	Agent-prinsipalteorien.....	10
3.2.2	Interessenteorien	12
3.2.3	Stewardshipteorien	12
3.3	KLANSTYRER	13
3.3.1	Sosial kapital og sosiale nettverk	13
3.3.2	Sosiale bevegelser og sosial utvekslingsteori.....	13
3.3.3	Klassehegemoni	14
3.4	STRATEGITEORIENE	15
3.4.1	Ressursavhengighetsteorien.....	15
3.4.2	Ressursbasert teori	17
3.4.3	Transaksjonskostnadsteori	19
3.4.4	Teamproduksjonsteori.....	20
3.5	NOEN ORD OM LIVSSYKLUS.....	20
4.	METODE	21
4.1	KVALITATIV METODE - OM INTERVJUENE	22
4.2	ULEMPER OG FORDELER VED VALGT METODE	23
5.	EMPIRI/FUNN	24
5.1	UTVALGET	24
5.2	STYRETS FUNKSJON OG RETT KOMPETANSE FOR BEDRIFTEN	25
5.2.1	Styrets funksjon	25
5.2.2	Rett kompetanse for bedriften	26
5.3	KOMPETANSE.....	28
5.3.1	Respondentenes kompetanse	28
5.3.2	Styrets kompetanse	30
5.3.3	Styresammensetningen i går og i dag	33
5.3.4	Homogene og heterogene styrer	34
5.3.5	Livssyklus	36
5.3.6	Styrevalg	37
5.4	ØVRIGE KOMMENTARER	38
6.	ANALYSE	38
6.1	STYRER, TEORIER OG KOMPETANSE	39
6.1.1	Styrer og teorier	39
6.1.2	Kompetanse	39
6.2	KOMPISBEDRIFTENE – TANTESTYRER.....	44
6.2.1	Styreteori for kompisstyrene A og B	44
6.2.2	Kompetanse – ressurs i passive kompisstyrer?.....	45
6.3	FAMILIEBEDRIFTENE - TANTESTYRER/BARBARSTYRER/STRATEGISTYRER.....	47
6.3.1	Styreteori for familiestyrene C og D	47
6.3.2	Kompetanse - uinteressant for familiestyrene C og D?	48
6.3.3	Styreteori for familiebedriftene E og F	50
6.3.4	Kompetanse - interessant og avgjørende for familiebedriftene E og F?.....	51
6.4	NÆRINGSLIVSINTERESSEBEDRIFT – BARBAR/STRATEGI.....	52
6.4.1	Styreteori for næringslivsinteressebedrift G.....	52
6.4.2	Kompetanse – avgjørende for næringslivsinteressebedrift G?.....	53
7.	VEIEN VIDERE	54
8.	LITTERATURLISTE	56
9.	VEDLEGG 1 – KOMPETANSE OG LIVSSYKLUS	57
10.	VEDLEGG 2 - INTERVJUGUIDE MED SVAR	58

1. SAMMENDRAG

Styrekompetanse i bygg- og eiendomsbedrifter er tema for denne oppgaven.

Aksjeloven krever at bedriften skal ha et styre, men sier lite eller ingenting om hvordan styret skal arbeide ei heller hvilken kompetanse som er nødvendig for at styret skal fungere best mulig. Hvilke refleksjoner eierne og styremedlemmene har gjort seg om egen og styrets kompetanse, sammensetning, livssyklus og styrevalg blir analysert i oppgaven.

For å drøfte disse forholdene belyses flere teorier: 1) tanteteoriene, hvor styret er passivt, 2) barbarteoriene, med distanse mellom prinsipal og agent, 3) klanteoriene, hvor de sosiale faktorene er viktigst og 4) strategiteoriene, hvor styremedlemmenes kompetanse og teamarbeid står i fokus. Teoriene er ikke gjensidig utelukkende. Analysen vil vise at forståelsen av styrekompetanse kan synliggjøres ved bruk av flere teorier.

Den kvalitative metoden med dybdeintervjuer av styreledere og styremedlemmer i bygg- og eiendomsbedrifter, er benyttet. Metoden gir nærkontakt med respondentene slik det blir mulig å få utdypet deres tanker om kompetansen i deres styrer. Analysen begynner med å gruppere hvert styre inn i teorimodellene for så å analysere funnene mot teorien. Hovedtemaet kompetanse med homogenitet/heterogenitet og styrevalg/livssyklus, drøftes grundig for bedriftene samlet og for hver enkelt av dem mer detaljert. Til slutt gis det en vurdering fra min side om veien videre, både for bedriftene og for oppgaven.

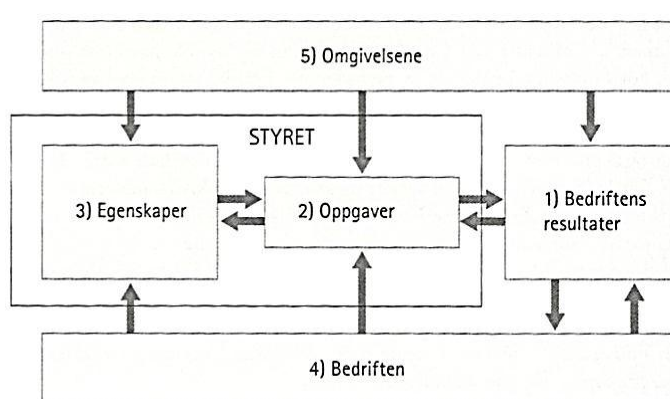
Emnet er spennende for meg som sitter som styremedlem i en organisasjon og arbeider som styreleder i en annen organisasjon, begge bygg- og eiendomsrelatert. Selv om styrearbeidet i denne bransjen fortsatt er relativt passivt, viser undersøkelsen at det er bevegelse i bransjen.

2. INNLEDNING

Kompetanse blant styremedlemmer i små- og mellomstore aksjeselskaper innen bygg- og eiendomsbransjen er tema for denne oppgaven. Dette er et interessant felt i og med at

- 90 % av samtlige aksjeselskaper i Norge er små- og mellomstore (Øyvind Bøhren, fls 2010) og at
- 27 % av aksjeselskapene hører innunder bygg- og anleggsvirksomhet pluss omsetning og drift av fast eiendom (www.ssb.no, 2001-tall).

Det betyr at det finnes svært mange styrer innen denne bransjen i Norge. Det handler altså om verdiskapning, ikke kun om aksjeverdier, men også om verdier for samfunnet. Videre vet vi at 60 % av alle norske aksjeselskaper er familieselskaper (Øyvind Bøhren, fls 2010). De aller fleste bygg- og eiendomsbedrifter har begynt i det små med en eller to personer som har dannet et aksjeselskap, som oftest en familiebedrift, alternativt en "kompis"-bedrift. Eierne har utgjort og utgjør fortsatt styret, og noen har over tid sluppet til flere familiemedlemmer og ansatte, både som eiere og som styremedlemmer. Styremedlemmenes kompetanse, dvs. kunnskap, erfaring og egenskaper i tillegg til sammensetning, påvirker hvordan styret arbeider og hvordan forbindelsene til omgivelsene (samfunnet), de ansatte og til bedriftens resultater ivaretas.



Figur 1 – En totalmodell fra Zahra og Pearces, gjengitt av, Morten Huse, 2007, side 22

Målet med oppgaven er å finne ut hvordan det tenkes om kompetanse i styrene innenfor denne bransjen, hva både eierne og styremedlemmene mener at styret skal gjøre og hva de vil med selskapet, og spesielt om de enkelte styremedlemmene er bevisste mht sin styrekompetanse, også mhp framtiden.

2.1 FORVENTNINGER

I forkant av undersøkelsene hadde jeg noen tanker om hvilken betydning kompetanse i styrer innen denne bransjen har, hvordan kompetanse vurderes og kommer til syne i valg av styremedlemmer. Mine forventninger er som følger:

1. I kompisbedrifter velges styremedlemmer primært ut fra bransjespesifikk kompetanse. De blir altså en ressurs for selskapet, men også her handler det om kontroll og makt.
2. I familiebedrifter velger hovedaksjonæren, som ofte også er styreleder, styremedlemmer ut i fra ønske om kontroll og makt, og ikke nødvendigvis ut i fra kompetanse.
3. Styrene er homogene og det foretas sjelden eller aldri utskifting av styremedlemmer. Eksterne styremedlemmer er sjeldent.

For å belyse mine antakelser har jeg valgt å

- a) se på tanteteorierne, barberteoriene og strategiteoriene, da disse synes å være mest relevante for problemstillingen,
- b) benytte kvalitativ metode, dvs. dybdeintervjuer, for å forsøke å forstå hvordan kompetanse oppfattes og erfares av aktørene selv, og så
- c) systematisere funnene og analysere disse opp mot teorien.

Oppgaven blir å finne ut om utvalget bekrefter eller avkrefter antakelsene, eventuelt gir et mer nyansert bilde eller avdekker ukjente forhold.

3. STYRETEORIER

Teorier om styrer vil kunne gi et bilde av sammenhengen mellom ulike observasjoner og ulike begrep. Flere teorier er beskrevet i denne oppgaven og ikke sjelden vil man kunne benytte mer enn en teori for å karakterisere et styre. Disse teoriene vil kunne belyse de faktiske forholdene og hvordan eierne og ikke minst styremedlemmene tenker om sine oppgaver, hvordan de betrakter sin rolle som styremedlem og den kompetansen de bidrar/ikke bidrar med.

Jeg har valgt å benytte Zahra og Pearce (1989) sin inndeling, gjengitt i Morten Huses bok (2007), av teorier og perspektiver på styrer:

Dimensjon	Legalistisk (tanteteori)	Agentteori (barbarteori)	Klassehegemoni (klanteori)	Ressursavhengighet (strategiteori)
<i>Teoretisk opprinnelse</i>	Selskapsrett	Økonomi og finans	Marxistisk sosiologi	Organisasjonsteori og sosiologi
<i>Styrets hovedoppgave, andre oppgaver</i>	Kontroll. Representere og beskytte aksjonærenes interesser. Lede selskapet uten å blande seg inn i de daglige gjøremål	Kontroll og strategi. Deres viktigste oppgave er å styre agentenes (ledelsens) handlinger for å sikre deres effektivitet og for å beskytte prinsipalens (eierens) interesser.	Service. Styrene opprettholder den ledende kapitalistenes makt og kontroll over økonomiske organisasjoner.	Strategi og service. Styrene er koopteringsmekanismer som skal få frem viktige ressurser for bedriftens resultater. Styrene skal bidra til å definere organisasjonens grenser. Styrene fremmer organisasjonens legitimitet.

Tabell 1 – Teorier og perspektiver på styrer. Kopiert fra Morten Huse (2007, side 41)

Alle teoriene blir omtalt. Klanteoriene er tatt med for å vise mangfoldet i styreteoriene selv om disse er lite aktuelle for utvalget. De. Til sist tar jeg med noen ord om bedriftens livssyklus.

3.1 TANTETEORIENE

Tantestyrer er styrer som er dannet fordi aksjeloven krever at bedriften har et styre. Styrene har formell karakter, er oftest passive og styremedlemmenes kompetanse brukes ikke. Morten Huse (2007) skriver slik på side 40:

”Tanteteoriene fokuserer på det formelle ved styrer, og det stilles sjelden spørsmål ved om styrene gjør det som forventes av dem.” Det er altså det formelle som er i fokus her. Huse (2007) nevner tre teorier innenfor denne gruppen:

- Eiendomsrettsteori
- Legalistiskorientert teori
- Ledelseshegemoniteori

3.1.1 Eiendomsrettsteori

Eiendomsrettsteori (property rights-theory) har sitt utspring i økonomi (Huse, 2007). Eiendomsrett handler om kapital, kunnskap og rettigheter og avhengighet. Skillet ligger i eiendomsrett og beslutningsrett. Aksjonærene bidrar med kapital og har således eiendomsrett. Aksjonærene bør arbeide sammen som et team for å få best mulig avkastning på sine investeringer. Dersom et selskap har svært mange aksjonærer og samtlige aksjonærer skal være med å bestemme,

vil kostnadene øke. Dessuten vil ansvaret for beslutningene pulveriseres på denne måten (Huse, BGV 2007).

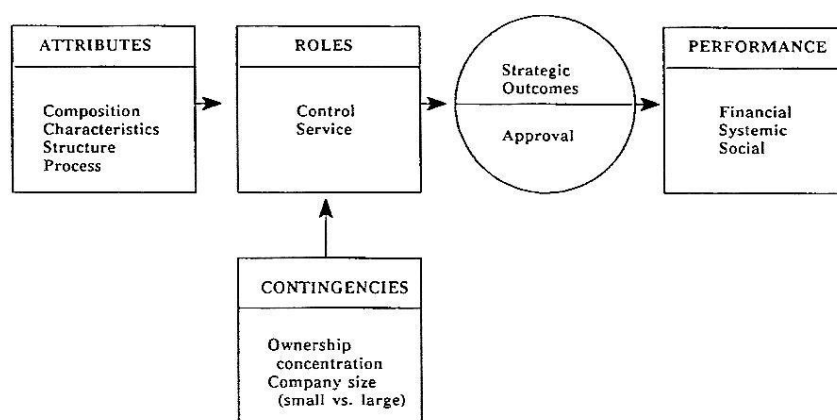
Styrets jobb innunder denne teorien blir å definere eiendomsretten, koordinere og sikre felles interesser. Styret setter agendaen for møtet og tar beslutningene. Styremedlemmene forventes å representere eiernes rettigheter, alternativt være aksjonærer (Huse, BGV 2007).

Eiendomsrettsteorien er en teamproduksjonsteori (se kap. 3.4.4), og talspersoner for denne teorien fremmer ideen om at styret burde representere de aksjonærene som tillegger selskapet verdi, tar risiko og har strategisk informasjon (Huse, BGV, 2007).

3.1.2 Legalistisk teori

Den legalistiske teorien (legalistic perspective) tar utgangspunkt i lovens krav: Et selskap skal ha et styre. I litteraturen defineres styrets oppgave som en lovbestemt forordning, som representant for bedriften overfor omgivelsene, og styremedlemmene, som har både makt og ansvar, skal utføre de forpliktelsene loven krever (Huse, BGV, 2007). Styret blir altså et instrument for eierne og skal sørge for å ivareta aksjonærenes interesser.

Zahra og Pearce (1989) har utviklet en modell som forklarer det legalistiske styrets egenskaper (attributes), roller (roles), avhengigheter (contingencies) og prestasjon (performance).



Figur 2 – Zahra&Pearce modell: Lenkene mellom styret og selskapets ytelse.

Styrets egenskaper påvirker styrets rolle, hevder Zahra&Pearce (1989), og presenterer tre egenskaper ved legalistiske styrer for å kunne forklare styrets egenskaper. Det dreier seg om:

1. Sammensetning, dvs. styrets størrelse og kombinasjonen av styremedlemmer.
2. Kjennetegn, dvs. styremedlemmenes erfaring, bakgrunn, uavhengighet, eierskap, risikovillighet og gjennomføringsevne.
3. Prosesser, dvs. beslutningsprosessene.

Styrets rolle i henhold til dette perspektivet blir å representere aksjonærene, veilede og kontrollere daglig leder i tillegg til å følge med på selskapets resultater. Servicerollen innebærer rådgivning til ledelsen, sikre selskapets gode rykte og kopling til omgivelsene. Kontrollrollen innebærer evaluering av selskapet og daglig leder for å sikre vekst og ivaretagelse av aksjonærenes interesser. Dersom styremedlemmene ivaretar sine service- og kontrollroller, staker de ut selskapets retning for ledelsen, gir råd underveis og evaluerer resultatene samt daglig leders utførelse av sin jobb. Styret skal ikke igangsette strategiarbeid eller utvikle bedriftens politikk, men heller gjennomgå og godkjenne ledelsens strategiarbeid. Styret er altså ansvarlig for ledelsen av selskapet uten at det blander seg i den daglige driften som er daglig leders ansvar. Det er også styrets jobb å ansette/avskjedige daglig leder.

Også antall eiere og selskapets størrelse påvirker styrets rolle. Et selskap med få eiere har ofte aktive eiere, spesielt med hensyn til service og kontrollfunksjonen. Disse eierne har stor interesse av å følge med for å sikre selskapets overlevelse i tillegg til å sikre egen formue. I små selskaper benyttes ofte venner av eierne som styremedlemmer. Disse kan få stor betydning for legitimering av selskapet og dersom selskapet skulle vokse.

Selskapets prestasjoner handler om styrets ansvar for 1) bedriftens formuesforvaltning, 2) sikring av bedriftens overlevelse samt vekst og 3) bedriftens samfunnsmessige ansvar overfor omgivelsene.

Legalistiske styrever har blitt kritisert for at de er mer opptatt av styrets eksistens framfor hvordan styret faktisk arbeider (Huse, fls 2011). Huse (BGV 2007) refererer til studier om at legalistiske styrever i praksis ikke fyller lovens krav. De lovmessige kravene gir ingen informasjon om hvordan styrever skal fungere, og vi snakker om styrekultur med struktur og prosesser i styreverrommet. Styrene stiller ikke kritiske spørsmål til daglig leder, ei heller blir daglig leders prestasjoner

evaluert. Maktfordelingsprinsippet som ligger til grunn for det legalistiske perspektivet fungerer ikke. Daglig leder kontrollerer den informasjon styret får, og styret kan derfor ikke utfordre daglig leders analyser eller anbefalinger, med mindre de får pålitelig informasjon annensteds fra. Studier viser også at legalistiske styre har få, uregelmessige møter med en svært overordnet agenda slik at dybde diskusjoner og gode beslutningsprosesser uteblir (Zahra&Pearce, 1989). Enkelte styre har blitt tiltalt for ikke å ha undersøkt konsekvensene av fusjoner som har blitt foreslått og godkjent av daglig leder (Zahra&Pearce, 1989). Funnene Zahra&Pearce (1989) refererer til viser at daglig leder ikke ønsker et sterkt styre som utfordrer hans/hennes autoritet og makt. Det framholdes at daglig leder velger sine styremedlemmer og er i grunnen han/hun som i praksis leder styret. Lojalitet til daglig leder blir således kriteriene for rekruttering av styremedlemmer, ikke kompetanse. Et slikt legalistisk styre blir egentlig et ledelsesstyrt styre, se kap.3.1.3.

Som i ledelseshegemoniteorien vil det legalistisk orienterte styret ha en avgjørende rolle dersom bedriften skulle stå overfor en krise.

3.1.3 Ledelseshegemoniteori

I ledelseshegemoniteori (managerial hegemony) blir styret en formell juridisk instans, men ikke de som i praksis styrer bedriften. Denne teorien tar utgangspunkt i de to foregående tanteteoriene og avliver myten om et aktivt styre.

Det er selskapets ledelse som egentlig leder bedriften uten innblanding fra (de mange) eierne, og ledelsen velger selv eller utpeker sitt styre. Her er det posisjon som gir makt. Ledelsen dominerer styret og ikke omvendt (Huse, BGV, 2007). Det blir en form for omvendt prinsippal-agent-teori hvor agenten styrer prinsippalen. Det sentrale er å beskytte toppledelsens selvstyre og beslutningsmyndighet. Det hevdes at styrets passivitet skyldes blant annet tidsnød (Huse, BGV 2007). Slike styre "våkner opp" dersom en krise skulle oppstå og de må ta ansvar (Huse, fls. 2011).

3.2 BARBARTEORIENE

Økonomisk tenkning med kontroll over hvem som styrer hvem og hvis interesser som ligger til grunn, har Huse (2007) kalt for barbarteoriene. Barbarteoriene domineres av agentteorien, hvor styret skal overvåke agentens handlinger for å

beskytte prinsipalens interesser. Også interessenteorien og stewardshipteorien regnes som barbarteorier.

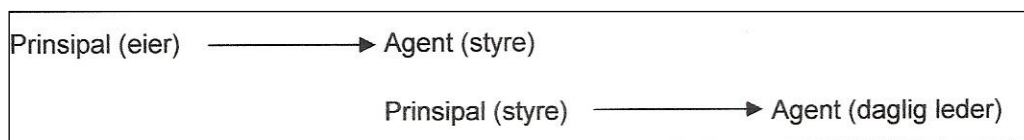
3.2.1 Agent-prinsipalteorien

Agentteorien er en av de ledende teoriene innen ledelsestenkning, og ble dominerende i 1990-årene (Huse, 2007). Denne teorien har vært mye brukt for å forstå store amerikanske børsnoterte selskaper (Huse, fls 2011). Hovedpunktene i agentteorien er aktørenes motstridende mål, kontroll (agent-prinsipal), asymmetrisk informasjon og kostnader.

Motstridende mål og kontroll (agent-prinsipal)

Agentteorien går ut på at hver og en av oss handler ut i fra egne behov og ønsker. Vi handler altså opportunt (Fama og Jensen 1983) og gjør ingenting uten belønning. Kommer vi i en posisjon hvor vi lar andre forvalte våre ressurser, for eksempel våre penger, ønsker vi å kontrollere vedkommende, fordi vi antar at alle handler ut fra egeninteresse. Styrets rolle innen denne teorien er å trygge aksjonærenes interesser, sørge for avkastning og lave driftskostnader. For å sørge for at ledelsen handler i tråd med eiernes interesser, velger eierne et styre som overvåker den daglige ledelse (Randøy og Koekebakker, 2002). Fra et agentteoretisk synspunkt er styret primært et kontrollorgan. Styret som hører innunder agentteorien har hyppige møter (Huse, fls 2011).

Agent-prinsipalprinsippet bygger på at det er to aktører som står i et avhengighetsforhold til hverandre, men som har ulike interesser og dermed oppstår målkonflikt. Prinsipalen vil forsøke å inngå en "kontrakt" med den som skal utføre handlingen, agenten, for å sikre at egne interesser skal bli ivaretatt. Morten Huse (2007, sidene 23-24) presiserer: *"I et eierperspektiv blir styret sett på som et redskap for eierne til å styre og kontrollere virksomheten og ledelsen. Sett fra ledelsen vil styret kunne være et serviceorgan som kan bistå med kunnskap, kapasitet og nettverk."* Agentteorien definerer eierne i første omgang som prinsipalen og agenten blir styret. Videre i kjeden blir styret prinsipalen og daglig leder agenten som vist i figur 3. Den ene kontrollerer den andre.



Figur 3 – Prinsipal-agent

Asymmetrisk informasjon og agentkostnader

Man har, ofte misvisende, antatt at alle ledd i kjeden har samme informasjon eller den nødvendige informasjonen, men eiere, styret og ledelse har både forskjellige mål og ulik informasjonstilgang (Randøy og Koekebakker, 2002). I realiteten har ofte daglig leder best oversikt over bedriften og sitter "hands-on" på det som skjer. Han/hun kan skaffe seg mer informasjon enn både styret og eierne, og således utnytte dette til egen vinning, og muligens på bekostning av eierne. I en situasjon med målkonflikt og asymmetrisk informasjon kan det oppstå opportunistisk atferd, det vil si at aktørene i det skjulte handler for å sikre sine egne interesser. Dette nødvendiggjør kontroll. Blant styrets viktigste oppgave er nettopp kontrollfunksjonen. Dette kan bli vanskelig dersom daglig ledelse er en del av styret eller at styret på annen måte blir påvirket av selskapets toppledelse. (Huse, 2007).

Dersom eierne ikke sørger for at ledelsen stilles overfor de rette gulrøtter og pisker, vil ikke ledelsen ta beslutninger som er til eiernes beste. Dette verditapet kalles agentkostnader (Bøhren og Ødegaard, 2003). Dette er kostnader knyttet til prinsipalens behov for å gjennomføre styrings- og kontrolltiltak for å sikre sine egne interesser (reduere risiko for opportunistisk atferd). Agentteorien hevder her at agentkostnadene kan reduseres ved å sørge for at særlig ledelsen har eierposter, gjerne store eierposter, slik at de økonomisk sett føler seg i samme båt som de andre eierne. Høyt innsidereierskap er derfor et substitutt for overvåkning fra utsiden (Bøhren og Ødegaard, 2003).

Til tross for at agentteorien er den mest brukte har den fått mye kritikk. Agentteorien oppfattes som en kontrollerende og destruktiv måte å se verden på. Den tar utgangspunkt i at alle handler ensartet og motiveres på samme måte. Morten Huse (2007) påpeker at agentteorien har blitt kritisert for å legge til grunn kun én prinsipal, og at dette er en aksjonær. Ulike eiere kan ha ulike mål,

og sett fra interessenteoriens synspunkt har styret flere prinsipaler å forholde seg til, og alle disse er nødvendigvis ikke eiere.

3.2.2 Interessenteorien

I motsetning til agentteorien som legger én prinsipal til grunn, tar interessenteorien i betraktning at et selskap har mange interessenter, og alle disse behøver ikke å være aksjonærer. Mitchell, Agle and Wood (MAW) (1997) skriver i sin artikkel at en interessent eller en aktør er enhver gruppe eller ethvert individ som kan påvirke eller som blir påvirket av organisasjonen/bedriftens mål. Eierne er en av disse interessentene, mens andre kan være ansatte, banker, myndigheter og lokalsamfunnet. Disse kan ha makt, legitimitet og muligheter:

- Makt til å påvirke firmaet. Dette kan være fysisk makt, finansiell makt og normativ makt.
- Legitimitet i forhold til firmaet, hvilket innebærer en generell forståelse av at handlingene er riktige, ønsket og passende i de omgivelsene det skjer.
- Mulighet til å utøve tidspress på firmaet. Dette aspektet gjør teorien dynamisk. Tidspress har to kjennetegn: 1) tidssensitivitet – ledelsens valg om å utsette handling. 2) kritikalitet – viktigheten av forholdet til interessenten.

Makt, legitimitet og tidspress er variable egenskaper, de er sosialt konstruert, og bevissthet samt villet/ønsket utøvelse kan eller kan ikke være tilstede. I teorien mener man at det er ledelsen som bestemmer hvilke interessenter som er fremtredende og som bør få ledelsens oppmerksomhet. (MAW 1997). Det snakkes også om frivillige og ufrivillige interessenter. MAW (1997), mener at man også må omfatte de latente interessentene fordi disse kan hjelpe bedriften til å unngå problemer eller kanskje forbedre effektiviteten. Styrets oppgave innunder denne teorien blir å samordne og forvalte relasjonene.

3.2.3 Stewardshipteorien

Stewardshipteorien er en reaksjon på agentteorien. Mens agentteorien bygger på kontroll og mistillit, og ledere antas å handle kun i egeninteresse, bygger stewardshipteorien på tillit (Huse, fls 2011). Stewardshipteorien er en teori som tror på at ledere, dersom de blir satt til å styre selv, vil handle ansvarlig i forhold til sitt mandat og ansvar. Huse (2007, s. 49) refererer Donaldsson (1990): "... at

ledere også motiveres ut fra andre faktorer enn egen vinning. De vil også være motivert ut fra en indre tilfredsstillelse ved å gjøre en god jobb, ved å vise ansvarlighet og autoritet, og på den måten få anerkjennelse fra ledere og overordnede.” Teorien fremholder at det finnes ledere som ønsker å gjøre det beste for selskapet, og ikke kun for seg selv.

Tillit, også i styrerommet, er sentralt her. Det forventes at tillit stimulerer til åpenhet, generøsitet, kreativitet, involvering og samarbeid, og styrets oppgave blir å veilede og støtte ledelsen (Huse BGV 2007). Huse (2007) legger til at styreleder og daglig leder burde være samme person ut i fra denne teorien.

3.3 KLANSTYRER

Teorier om klanstyrer handler om strukturer og prosesser i organisasjoner og om samhandling utenfor styrerommet (Huse, 2007). Det er de sosiale reglene i organisasjonen og hvordan man tilpasser seg disse som danner grunnlaget for teorier om klanstyrer.

3.3.1 Sosial kapital og sosiale nettverk

Huse (2007) definerer sosial kapital som en egenskap som etableres mellom mennesker og deler den sosiale strukturen inn i to teorier: a) sosial kapitalteori og b) sosial nettverksteori. Den første teorien handler om kjennskap, sosiale mekanismer og sosialt utbytte. Huse skriver (2007, side 51): *”Styremedlemmer etablerer forbindelser mellom bedrifter og bidrar til legitimering.”* Den andre teorien handler om kopling av personer og om utveksling av informasjon. Sosial nettverksteori bygger mye på ressursavhengighetsteorien. Nettverkformasjoner med hensyn til rykte, tillit, gjensidighet og gjensidige avhengighet er viktig i denne sammenheng.

3.3.2 Sosiale bevegelser og sosial utvekslingsteori

Styreoppgaver og styreatferd er forankret i sosiale strukturer som påvirker om, når og hvordan kollektiv handling finner sted, skriver Huse (2007), og videre at kollektiv handling i denne sammenheng er en blanding av 1) interesser, 2) sosial infrastruktur, 3) mobilisering og 4) politiske muligheter. Identifisering av interesser, homogenitet, felles identitet og sosiale bånd, kontroll over ressurser samt mulighet til å handle, utgjør nøkkelordene her.

Det tradisjonelle sosiologiske synet mht den sosiale interaksjonen som skal eksistere mellom styremedlemmer og toppledelsen, utfordres av Westphal og Zajac (W&Z) (1997). I sin studie utvikler W&Z et nytt perspektiv på hvordan sosiale og psykologiske faktorer kan påvirke dynamikken i forholdet. W&Z (1997) viser 1) hvordan styremedlemmer ikke handler ut fra den tradisjonelle forståelsen om at nettverket alltid støtter hverandre, 2) hvordan denne endringen har spredt seg i organisasjonene og over tid, og 3) hvordan dette har bidratt til økt styrekontroll, målt i endringer i styresammensetninger, variasjon i strukturene og betinget belønning. Denne studien foreslår en mer omfattende forklaring på økt selvstendighet blant styremedlemmene som stiller spørsmål ved sammenhørigheten i den indre sirkelen. W&Z benekter altså ikke store investorers innflytelse, men foreslår at utbredelsen av økt selvstendighet i styrene kan ha sitt opphav i mikromekanismer relatert til sosiale og psykologiske funksjoner innenfor sirkelen av firmaets ledere.

3.3.3 Klassehegemoni

Marxistisk sosiologi er utgangspunktet for klassehegemoniteoriene. En kapitalistisk elite beholder sin makt ved å velge hverandre i styret (Huse, 2007). Styrets rolle blir å sikre rekrutteringen og sikre eiernes interesser. Styrene velger selv nye styremedlemmer og det velges gjerne gjengangere og blant administrerende direktører. Transaksjonskostnadene reduseres på denne måten. Administrerende direktør er ofte styremedlem i en organisasjon hvor hans/hennes egne styremedlemmer sitter i toppledelsen (Westphal & Zajac, 2007). Slik fungerer styremedlemskap som en kontrollmekanisme og en beskyttelse for administrerende direktør. Styremedlemmer kan også ha overlappende styreverv hvor flere av styremedlemmene også sitter i andre styrer, og slik opprettholdes eksisterende maktforhold (Huse 2007). Skal man "overleve" i et slikt styre må man etterligne atferdsmønsteret til de andre styremedlemmene; støtte opp om det som blir avgjort, fremme holdninger og ta standpunkt som blir akseptert og som passer inn i bildet. Man holdes i sjakk ved at uønsket eller avvikende atferd hindres. Dette gjøres ved å ta sosialt avstand fra de styremedlemmene som "truer" eliten gjennom sine handlinger eller ytringer (Westphal og Zajac, 2007). Sosial avstandstaken er en relativt uformell

måte å utøve sosial kontroll. Frafall av sosial støtte eller mangel på respekt blant venner og bekjent kan koste mer for den enkelte enn å miste materielle goder og fordeler. Mennesker har et fundamentalt motiv for å søke inkludering og unngå ekskludering fra sosiale grupper som er viktige for deres identitetsfølelse og selvaktelse. Sanksjoner er ofte midlertidige dersom man viser til "god atferd" over tid. De styremedlemmene som går så langt at de blir ekskludert har få eller ingen retrettmuligheter, men dersom det er mangel på styremedlemmer, vil gruppen være forsiktig med å ekskludere noen med avvikende atferd. I tillegg er det kostbart å kaste ut et styremedlem da dette medlemmet kan kritisere styret offentlig. Løsningen er å arbeide seg igjennom uoverensstemmelser på forhånd, det vil si før det treffes en formell beslutning. Slik kan styremedlemmer som ønsker å unngå deltakelse i elitetruende handlinger, helt enkelt trekke sin støtte.

3.4 STRATEGITEORIENE

Strategiteoriene, i motsetning til de andre tre gruppene, går ut på å se hvordan styret som et team kan bidra til å skape verdier. Strategiteoriene legger større vekt enn de andre teoriene på samspill med omverdenen; markeder, interessenter og samfunnet, og samspill innad i organisasjonen. Det er ressursavhengighetsteorien (RDT) som dominerer. I denne teorien, i tillegg til ressursbasert teori (RBV), fungerer styret som en ressurs, både eksternt (RDT) og internt (RBV), for hele organisasjonen. Både transaksjonskostnadsteorien og teamproduksjonsteori, som er en fortsettelse av eiendomsrettsteorien, hører innunder strategiteoriene (Huse, 2007). Strategistyrer benytter styremedlemmenes kompetanse og integritet, og styret balanserer kontroll og service, distanse og nærhet, uavhengighet og avhengighet (Huse 2007). I Huses modell på side 196 i boken "Tante, barbar eller klan" settes det likhetstegn mellom strategistyret og et balanserende styre, se figur 6 på side 42.

3.4.1 Ressursavhengighetsteorien

Ressursavhengighetsteorien (RTD) handler om forholdet mellom bedriften og dens omgivelser, og organisasjonsteori og sosiologi legges til grunn for denne teorien. Utgangspunktet for teorien er at for å overleve må en organisasjon ha samspill med sine omgivelser for å kjøpe ressurser og/eller distribuere sine produkter. Slik skapes ressursavhengighet, og et selskap bør således etablere og

oppretholde kontroll over de ressursene som selskapet er avhengig av (Gabrielsen og Huse, 2011). Teorien har sitt utspring i "open systems theory" som ble introdusert på 1950-tallet. Et åpent system er et system som hele tiden påvirker og blir påvirket av sine omgivelser. Konsekvensene blir fortsatt endring og utvikling. (G&H, 2011). Det motsatte kalles for et lukket system hvor ingenting får kontakt med omgivelsene.

To forhold har altså avgjørende effekt for en organisasjons struktur og funksjon, og disse er: 1) omgivelsene forsyner organisasjonen med ressurser som den er avhengig av for å overleve og utvikle seg og 2) organisasjonen er avhengig av personer/andre for å skaffe disse ressursene (G&H, 2011). Man er også klar over at disse forholdene ikke er konstante, og det er derfor avgjørende at man søker å forstå hvordan maktfordelingen i og rundt organisasjonene påvirker struktur og funksjon (G&H, 2011). Makt handler også om sosiale forbindelser og omgang. Makt er flyktig og å forstå den sosiale strukturen er vesentlig innen dette feltet, da makt kan forklare relasjoner mellom aktører i nettverket (G&H, 2011).

Organisasjoner er ikke i stand til å skaffe alle ressursene de trenger for å overleve og er derfor avhengig av å ha relasjoner med eksterne aktører og organisasjoner (G&H, 2011). Randøy og Koekebakker (2002) skriver i sin artikkel at en bedrift har begrenset tilgang til visse unike ressurser, og legger til at eiere og ledelse i tillegg til styret gir bedriften tilgang til unike ressurser og nettverk, som lånekilder, kunder, kompetanse, samarbeidspartnere etc. På denne måten blir styremedlemmene bindeleddet til omgivelsene. Styrets oppgave blir å være en rådgivningsgruppe og nettverksbygger for ledelsen. Profilerte styremedlemmer vil gi bedriften bedre rykte, for med sitt nettverk skaper de relasjoner, de får mulighet til å påvirke og de gir bedriften legitimitet.

Legitimering

Personer som har legitimitet, tillit og status i omverdenen vil kunne påvirke hvordan bedriften vedkommende er styremedlem i, betraktes. Et styre med flere slike medlemmer vil kunne styrke bedriftens anseelse betydelig. Gjennom sine nettverk og posisjoner ellers, vil disse styremedlemmene kunne bidra med gode råd, være behjelpelige med å skape kontakter, bidra i forhandlinger og gi tilgang til kritiske ressurser (G&H, 2011).

Koopering og nettverk

Morten Huse (2007) forklarer i sin bok på side 109: *"Koopering er prosessen hvor viktige aktører i bedriftens omgivelser trekkes inn i bedriftens styrende organer. Formålet er at de skal bli vennlig innstilt til bedriften."* Eksempelvis vil selskapets interessenter kunne bidra til at trusler om selskapets stabilitet og eksistens avverges. På den andre siden kan koopering begrense handlefriheten (Huse 2007). For eksempel kan en interessent som har blitt styremedlem engasjere seg i og kritisere ulike forhold og prosesser, i tillegg til påvirke andre deler av organisasjonen.

Nettverk defineres her som styremedlemmenes evne til å supplere bedriften og ledelsen med tidsriktig informasjon fra omverdenen og omvendt (Huse 2007). Ut i fra ressursavhengighetsteorien blir personer som har betydelige nettverk ønsket velkommen inn i styret. Disse har a) direkte eller indirekte tilgang til, b) kan kontrollere, eller c) har kunnskap om viktige eksterne ressurser eller innflytelsesrike grupper. Ut i fra samme tankegang vil det være en fordel å ha styret med mange medlemmer (Huse, fls 2011).

3.4.2 Ressursbasert teori

Ressursbasert teori (RBV) er en teori som viser hvilke ressurser et firma har tilgjengelig internt. Bakgrunnen for denne teorien ligger i forventninger firmaets eiere har til utvikling og vekst og oppbygging av strategiske markedsfaktorer (Furseth, fls 2010). Mange forskere har skrevet om og utviklet teorien fra 1930 og fram til 2000-tallet.

Det handler om hvilke konkurransemessig fortrinn et selskap kan ha gjennom sine interne ressurser (Huse, fls 2011). Dersom selskapet har slike ressurser og kan holde på dem, vil selskapet tjene på det på lang sikt. Skal man klare å få bærekraftige konkurransefortrinn må disse ressursene være heterogene, dvs. ulike (Barney 1991). Konkurransedyktig heterogenitet innebærer at selskapet har varige ressurser som skaper framgang for selskapet. I RBV ligger det at et selskaps bærekraftige, konkurransedyktige fordel er nådd når man har unike ressurser, og disse er sjeldne og verdifulle, ikke kopierbare, ikke overførbare, i tillegg til firmaspesifikke. Et selskap som klarer å opprettholde en god

kombinasjon av ressurser som ikke kan bli ervervet på samme måte som konkurrentene kan, oppnår suksess. Det forutsettes at ressursene ikke enkelt kan etterlignes eller skiftes ut uten stor kostnad (Barney, 1991). Det betyr ikke nødvendigvis at alle slike ressurser er nyttige til enhver tid. I styreøyemed må man altså identifisere selskapets potensielle nøkkelpersoner, vurdere om disse personene (ressursene) fyller kravene og så må disse pleies og beskyttes slik at bedriften kan vokse

Den sosiale konteksten disse ressursene er i, kan være et "isolating mechanisms"-element. Den sosiale konteksten kan være selskapets rykte, bedriftskultur, asymmetrisk informasjon, eiendomsrettigheter, teknologisk kunnskap, måten bedriften er organisert på, med mer, og dette kan stoppe konkurrentene (Huse, fls 2011).

Bedrifter innen samme bransje sitter sjeldent på nøyaktig samme ressurser og det kan føre til at det skapes vedvarende konkurransemessige fortrinn. Styremedlemmers kompetanse, med kunnskap, erfaring, egenskaper, personlighet, tillit og rykte, vil derfor bidra til å skape verdier i bedriften, og som følge av dette bør styremedlemmer som har tilgang til ønskede ressurser velges. Dette kan være med på å sikre bedriftens overlevelse i første omgang (svært aktuelt for små gründerbedrifter) og siden langsiktig vekst (Huse 2007).

Kapabilitet

Morten Huse (2007) definerer begrepet slik på side 56 *"Kapabilitet er et nøkkelbegrep i RBV. Kapabilitet er koordinert bruk av ressurser med hensikt å reagere og handle kompetent når selskapet møtet problemer og utfordringer."*

Dette innebærer at selskapets ledelse burde involvere seg i ressursledelse og ressursutvikling, og finne de personene som er til gunst for bedriftens utvikling i dag og i morgen.

Morten Huse (2007) deler den interne ressursen inn i kunnskapsbaserte og kompetansebaserte tilnærminger. Man bør altså beskrive hvilken kompetanse som er aktuell for en oppgave, og så finne ressursen. Det kan være kompetanse om selskapet (nøkkelpersoner, utviklingen i markedet) og det kan være funksjonsorientert kompetanse (finans, juss og marked).

Det er en pågående utvikling av ressursbasert teori (Huse, fls 2011), som

opprinnelig var en del av ressursavhengighetsteorien: Det forskes på 1) kompetansebasert og kunnskapsbasert syn på bedriften, 2) dynamiske kapabiliteter, dvs. hvordan kompetansen brukes pluss rekruttering av ønskede ressurser underveis, 3) absorberende kapasitet, dvs. hvordan man klarer å fange opp de tingene som er viktige og så få omsatt på en god måte, og 4) allsidighet (ambidexterity), dvs. en organisasjons evne til å bli effektiv i sin ledelse av bedriften i dag og i morgen.

3.4.3 Transaksjonskostnadsteori

Denne teorien har sin opprinnelse i teorien som Ronald Coase i 1937 lanserte om transaksjonskostnader (kilde: http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/). Det handler om økning av selskapets verdi og kontroll av ressurser. Eksterne ressurser er utenfor selskapets kontroll, mens interne ressurser er innenfor selskapets kontroll. Når eksterne transaksjonskostnader er høyere enn interne transaksjonskostnader, vokser selskapet. Dersom det skulle bli omvendt, må selskapet outsource for å klare seg.

Oliver Williamson har videreutviklet Coases teori og drøftet de spesifikke egenskapene ved eiendelene i en bedrift; de som er mye verdt i en sammenheng og ikke i andre (Huse, fls 2011). Morten Huse (BGV, 2007) nevner seks typer spesifikke eiendeler/aktiva: Fysiske aktiva, menneskelige aktiva, merkevarenavn, rykte, dedikerte aktiva og tid.

Et selskaps eksistens kommer fra egne ressurser/aktiva i produksjon. Likevel overlever ikke et selskap i et vakuum og de ressursene man ikke kan finne i organisasjonen må man hente utenfra. Det innebærer transaksjonskostnader. Jo mer spesifikke transaksjonskostnadene er og ved gjentakende bruk av ressursen, jo større er behovet for å trekke disse inn i organisasjonen, dvs. fra det frie marked inn i hierarkiet. Relasjoner som ligger midt i mellom, eksempelvis styremedlemmer, blir krysningen mellom markedet og organisasjonen (Huse, fls 2011). Spørsmålet blir hvorvidt for eksempel rådgivningskompetanse bør plasseres i et styre, kjøpes i markedet eller plasseres i organisasjonen (Huse, 2007). Målet med valg av organisatorisk løsning må være å finne den løsningen der summen av produksjonskostnadene og transaksjonskostnadene blir lavest (Busch, 1994).

3.4.4 Teamproduksjonsteori

Eiendomsrettsteorien er en teori om teamproduksjon og en videreutvikling av denne teorien har blitt til teamproduksjonsteori (Huse 2007). Huse (2007) skriver på side 56: *"Teamproduksjonsteori bygger i stor grad på spillteori og RBV. Samarbeid og strategisk engasjement er nøkkelford for styrets oppgaver."* En organisasjons suksess avhenger av om den klarer å styre et team slik at verdiskapningen øker. Styremedlemmene vil altså arbeide i fellesskap for hele selskapet og legge sine personlige interesser tilside. I en slik modell bygges det på en åpen kultur i styrerommet hvor styremedlemmene blir trygge på hverandre.

3.5 NOEN ORD OM LIVSSYKLUS

Selskap går igjennom ulike faser og disse er oppstartsfase, etableringsfase, vekst- og modenhetsfase. For å overleve og komme over i en vekstfase bør man se etter annen type kompetanse enn den bedriftsspesifikke som gründerne gjerne har (Huse2007). For eksempel kan nye styremedlemmers nettverk kan være en avgjørende ressurs for selskapet og de kan også være en ressurs i utviklingen av strategiarbeidet. Etter hvert som selskapet modnes vil veiledning og kontroll av ledelsen være naturlige funksjoner for styret, og da bør styresammensetningen være slik at nødvendig kompetanse befinner seg blant styremedlemmene.

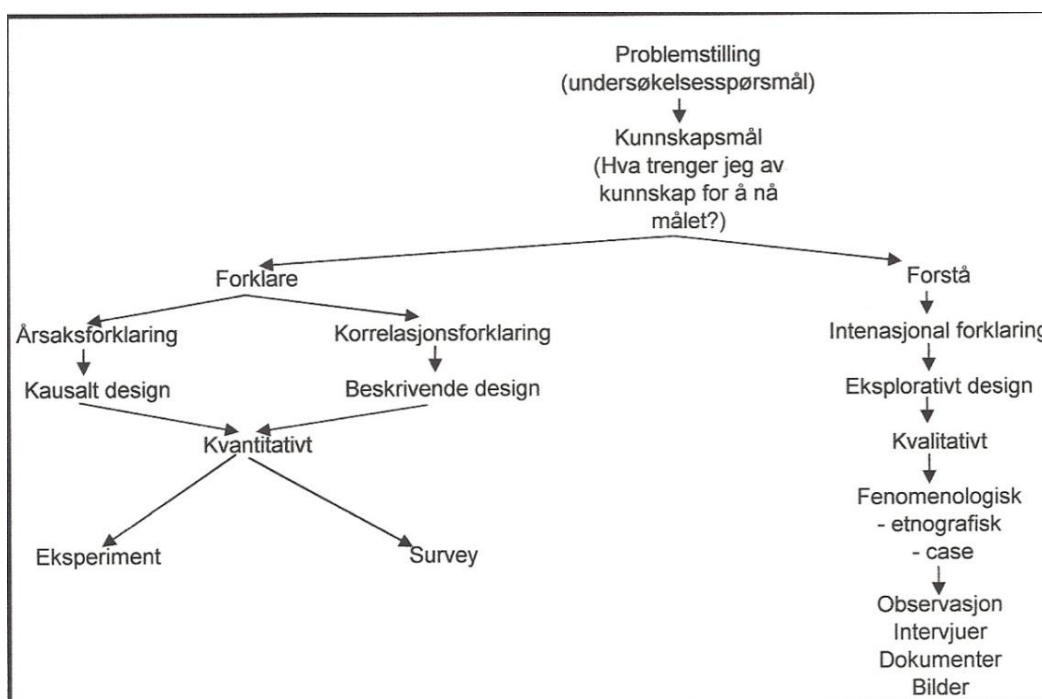
Lynnall, Golden og Hillmann (2003) har utviklet en teori for å vise hvordan styresammensetningen og organisasjonens prestasjon reflekterer både organisasjonens livssyklus og makten til daglig leder. LGHs forskning viser at styresammensetninger er relativt stabile til tross for at bedriften utvikler seg fra nyetablert til modent. Endringer skjer kun gradvis. Styresammensetninger er et resultat av både daglig leders og f.eks. bankers/finansieringskilders relative makt ved oppstartstidspunktet og de påtrykk organisasjonen opplever på det tidspunktet styret dannes. LGH forfekter at styresammensetningen som oftest reflekterer de behovene man hadde da organisasjonen ble startet og ikke de nåværende behovene bedriften har.

Ulike teorier fungerer ulikt avhengig av organisasjonens livssyklus (LGH, 2003). Sosiale nettverksteorier har mye å si om styresammensetningen i gründerstadiet og om hvordan den relative makten til administrerende direktør vil avgjøre hvis

sosialt nettverk styret speiler. Etter hvert vil (delvis nye) styrer forholde seg til tidligere vedtatte beslutninger og strategier; ta opp i seg de regler, prosesser og gjennomføringsstrategier som de har vært vant til, og dette gjør at større endringer med hensyn til kontrollen i bedrifter som oftest ikke skjer, eller i hvert fall blir vanskelig. LGH hevder at denne avhengigheten (path dependency) vil resultere i at styret blir mindre og mindre dyktige til å møte bedriftens behov.

4. METODE

En metode er en fremgangsmåte eller et middel til å løse problemer og komme fram til ny kunnskap (Grennes, fls 2009). Hva kunnskap er og hvordan vi kan få kunnskap om virkeligheten, kalles for epistemologi. Om vi oppfatter virkeligheten som en sosial, subjektiv konstruksjon, kan kunnskap om virkeligheten nås gjennom observasjon, intervju, dokumentanalyse og bilder. Virkeligheten blir altså opplevd, og man søker å forstå den. Alternativt, dersom man mener at virkeligheten er virkelig og konkret, kan kunnskap om virkeligheten måles, dvs. at virkeligheten er. Matematikk er et eksempel på dette og det er et ønske om å forklare (Grennes, fls 2009).



Figur 4 – Metodemodeller. Fritt etter Tor Grennes' kurs om metode, 2009.

Objektivitetskravet handler om at man søker å nå fram til resultater som er objektive, men når man studerer menneskelig atferd er det umulig være

ubetinget objektiv. Altså blir dette positivistiske vitenskapsidealet umulig, i hvert fall i denne oppgaven. Jeg har benyttet meg av en fenomenologisk framgangsmåte, hvilket betyr studier av bevisstheten slik den fungerer i det daglige, eksempelvis en beskrivelse av individets egne erfaringer og oppfatninger av noe (Grennes, fls 2009). Bevisstheten er alltid bevisst om noe, dvs. om verden eller et objekt. Man forsøker å forstå gjennom for eksempel iakttagelse eller sansing.

Uansett valgt metode er det alltid rom for tvil, og det er alltid trusler mot sann kunnskap. Det er også krav til etterprøvbare hvor framgangsmåten og respondentene beskrives og resultatene av undersøkelsene vedlegges. Alt kan ha innvirkning på hvordan svarene blir gitt og oppfattet.

I min oppgave har det vært ønskelig å forstå gjennom iakttagelser, samtaler og dokumenter, og undersøke om mine antakelser harmonerer med funnene. Derfor har den kvalitative metoden med en intervjuguide med et begrenset utvalg blitt brukt framfor den kvantitative metoden med et avkrysnings skjema sendt til et stort og statistisk holdbart utvalg. Den kvalitative metoden er valgt fordi jeg mener at den vil gi meg gode data og belyse problemstillingen på en hensiktsmessig måte, nettopp fordi jeg har kommet så nær respondenten.

4.1 KVALITATIV METODE - OM INTERVJUENE

Av de syv utvalgte bedriftene arbeider 10 respondenter i fem av styrene, dvs. at jeg har intervjuet to personer fra samme bedrift i fem selskaper. I de to øvrige bedriftene har det kun vært mulig å få tak i ett styremedlem/styreleder.

Jeg har benyttet meg av forhåndeværende og skjønnsmessig utvalg, det vil si at jeg har spurt 1) de personene jeg enklest har fått tak i og 2) de personene jeg tror kan belyse målet med oppgaven. Kriteriene for utvalget har vært en bransje og et geografisk område jeg kjenner, representanter for begge kjønn og ulike aldre, i tillegg til personer med ulike/flere roller; styreledere, styremedlemmer og daglig leder. Dette vil forhåpentligvis gi et så bredt bilde som mulig.

Det har vært foretatt dybdeintervjuer i februar og mars måneder 2011. Under intervjuet fikk respondentene forelagt et ark med type kompetanse, se vedlegg 1. Ni av intervjuene fant sted på intervjusubjektens arbeidssted og de

resterende tre på en kafé, og det var kun vedkommende og jeg som var til stede. Intervjuene varte i snitt 1 time og 15 minutter selv om de var estimert til halvannen time. De fleste respondentene ga beskjed på forhånd at de ikke hadde mye tid til rådighet og at spørsmålene måtte stilles kjapt. Det ble derfor mindre tid enn planlagt til å gå mer i detalj. Likevel var det rom for god interaksjon mellom respondenten og meg som intervjuer. De tre første intervjuene ble håndskrevne, mens resten ble skrevet rett inn i laptopen. Intervjuene ble renskrevet senest dagen etter møtet og sendt samtlige pr. e-post for en ukes gjennomgang. To personer kommenterte og en presiserte et par punkter.

Intervjuguiden var gruppert i ulike temaer, mens de i empirikapittelet har blitt systematisert i henhold til problemstillingen. Enkelte av underspørsmålene overlappet hverandre og andre spørsmål var ikke relevante for enkelte personer.

4.2 ULEMPER OG FORDELER VED VALGT METODE

Kvalitativ metode innebærer nærkontakt med intervjusubjektet, og som intervjuer hadde jeg anledning til å påvirke respondenten ved hva jeg la vekt på i spørsmålene, ved valg av rekkefølge. I tillegg fikk jeg mulighet til å forklare og utdype spørsmålene. Ved bruk av kvantitativ metode må man være oppmerksom på at intervjueren alltid selv blir en del av resultatet. Dettles kalles for intervju effekten (Grennes, 2009). Kjennskap og vennskap i tillegg til personkjemien vil også kunne påvirke resultatet. Likeledes møtet med ukjente respondenter. Ved et personlig intervju kan man lettere sikre at man får svar, og man kan få flere ideer og informasjon fra respondenten, spesielt under intervjuguidens siste punkt "Øvrige kommentarer". Påvirkningskraften gjaldt for så vidt begge veier. Det var spennende å få møte respondentene, og enkelte imponerte meg. Intervjuene foregikk som en samtale og min tolkning av hva som ble sagt og hvilke ord som faktisk ble skrevet ned, vil kunne være kritikkverdig analytisk. Jeg er selv tilknyttet den utvalgte bransjen, både som ansatt og som styremedlem, noe respondentene fikk vite i forkant. Dette forholdet kan også ha innvirket på hvilke svar som ble gitt.

Det vil ikke være mulig å forsikre seg om at respondentene svarte konsekvent ut fra det aktuelle styret. Flere av respondentene arbeider i flere styrer og ga tidvis eksempler fra disse.

5. EMPIRI/FUNN

Empirien er her systematisert i henhold til formålet, dvs. å finne ut hvordan respondentene tenker om sin kompetanse, styrets samlede kompetanse, sammensetning, livssyklus og styrevalg. Funnene er her presentert samlet for hele utvalget, og det vises til vedlegget for detaljer om de enkelte bedriftene og respondentene. Svarene om alder&kjønn, honorar&lønn er utelatt i empirikapittelet grunnet plassmangel.

5.1 UTVALGET

Det ble valgt 12 respondenter med fem styreledere og syv styremedlemmer fra syv små og mellomstore aksjeselskaper innen bygg- og eiendomsbransjen i vid forstand. Foretaksbeskrivelsen varierer fra utleie, utvikling, (verdi)vurdering, salg, drift, bygging og investering i og av bygg/eiendommer i Østlandsområdet, dvs. i fylkene Akershus, Buskerud, Oslo og Østfold. Tre av bedriftene produserer/ leverer også andre tjenester enn det man vil regne som direkte bygg- og eiendomsrelatert. Fire av selskapene er definert som familiebedrifter, og to blir av meg kategorisert som kompisbedrifter. Den siste bedriften er en næringslivsinteressebedrift.

Snitt antall ansatte i bedriften på 10 er noe misvisende i og med at tre av de eldste firmaene har mellom 11 og 35 ansatte, mens resten er det man vil kalle for mikrobedrifter med 0-5 ansatte. Aksjeselskapene ble i snitt stiftet i 1995 med en median på 1996. Poenget med å ta med medianen her i tillegg til snittverdi, er at medianen er stabil overfor radikale og også unøyaktige observasjoner.

Respondentenes snittalder er 53 med en median på 53,4. Styreledernes snittalder er omlag åtte år høyere enn styremedlemmenes, og samtlige styreledere er menn. Av disse er 80 % også aksjonærer i bedriften. Totalt åtte respondenter er også eiere i bedriften. Jeg intervjuet dobbelt så mange menn som kvinner, og mennene er i snitt to år eldre enn kvinnene. Snittrespondenten arbeider i 3,2 styreverv. Ingen har flere enn seks styreverv. Nøkkeltallene er framstilt i tabellen under.

Totalt antall respondenter	12		Respondentenes snittalder	53
Antall styreledere intervjuet	5		Styreledernes snittalder	58
Antall styremedlemmer intervjuet	7		Styremedlemmenes snittalder	50
Antall bedrifter	7		Antall kvinner	4
Antall familiebedrifter	4		Snittalder kvinner	52
Snitt antall ansatte i bedriftene	10		Antall menn	8
Snitt antall styremedlemmer i styrene	3,7		Snittalder menn	54
Snitt stiftelsesår	1995		Antall aksjonærer blant respondentene	8
Antall styreverv i snitt	3,2		Antall aksjonærer blant styrelederne.	4

Tabell 2 – Nøkkeltall om utvalget

5.2 STYRETS FUNKSJON OG RETT KOMPETANSE FOR BEDRIFTEN

5.2.1 Styrets funksjon

Styrets jobb, i henhold til pensumlitteraturen er å kontrollere og veilede daglig leder samt utvikle bedriftens strategi (Anne Breiby, nov. 2010). For å kunne fylle den funksjonen er det viktig at styrene er bevisst sin oppgave og at de har kompetanse til å utføre den. Responser på spørsmålene under viser at de fleste styremedlemmene mente at de har den kompetansen.

Styrets funksjon	Ja	Nei
Har ditt styre kompetanse til å kontrollere daglig leder?	9	3
Har ditt styre kompetanse til å veilede daglig leder?	11	1
Har ditt styre kompetanse til å utvikle bedriftens strategi?	11	1

Tabell 3 – Styrets funksjon

Styret versus daglig leder

Litt under halvparten svarte at styret ikke behøvde å ha samme kompetanse som finnes hos daglig leder og/eller i bedriften. Fire respondenter mente motsatt, mens tre respondenter mente både ja og nei. Samtlige respondenter mente at styreoppgaven med supplerings av daglig leders kompetanse måtte være en del av styrets kompetanseområder. De svarte blant annet: *"Ja, styret må supplere daglig leder og på en del områder ha kompetanse til å overgå daglig leder. Styret må gjøre daglig leder god og supplere, vise vei og støtte."*, *"Daglig leder skal kontrolleres også selvfølgelig."* og *"I det daglige ja. Utfordringen er kompetansen man ikke har, for den ser man ikke."*

Ni av 12 påstod at det ikke var nødvendig at en eller flere av styremedlemmene hadde spesialkompetanse. Tre la til at de ville kjøpt den kompetansen og to svarte at juridisk kompetanse i styrerommet stod på ønskelisten.

Om bedriften ville gå bedre dersom hele styret hadde relevant kompetanse,

svarte fire personer svarte ja, tre personer svarte nei og fire personer svarte at spørsmålet ikke var relevant for deres bedrift. Tolvte"mann" svarte at hele styret har relevant kompetanse.

	(Spesial) kompetanse i styret, hos daglig leder, i bedriften, og relevant kompetanse	Ja	Nei	Ja og nei	Ikke rel.
1	Bør styret samlet inneha samme kompetanse som finnes hos daglig leder og ellers i bedriften?	4	5	3	
2	Bør styret samlet inneha kompetanse som supplerer daglig leder?	12			
3	Bør enkelte styremedlemmer sitte med spesialkompetanse, for eksempel juss?	3	9		
4	Tror du at bedriften ville gått bedre dersom hele styret hadde relevant kompetanse?	4	3		4

Tabell 4 – Kompetanse i hele bedriften

På spørsmålet om bedriften faktisk har en strategi fikk jeg svar som vist under. To personer la til at strategien er et skriftlig dokument og en av disse tilføyde at strategien revideres årlig.

Svaralternativ	Antall svar	Kommentar
Ja	5	Helt klart
Ja	1	Vi jobber med det
Ja	2	Planene fortsatt befinner seg i hodet på styreleder
Ja	1	Regner med det
Nei	2	Det har vi ikke
	1	Vet ikke

Tabell 5 – Strategi

5.2.2 Rett kompetanse for bedriften

"Mener du at styret samlet har den kompetanse som er relevant for at bedriften fungerer og leverer optimalt i dag og i framtiden?" På dette spørsmålet mente de fleste at det fungerte greit i dag slik som de drev forretningen, men når det gjaldt framtiden var det langt mer usikkerhet. Ca. 40 % svarte nei og 33 % var i tvil. Mye av forklaringen ligger i alder og generasjonsskifte. Enkelte respondenter trakk også inn elementer som videreutvikling av selskapet, nye faser, ekspansjon og at næringslivet utvikler seg, som grunner til at de var i tvil om dagens styre besitter nødvendig kompetanse for framtidens behov.

	I DAG			FRAMTIDEN		
	Jasiden: 7	Neisiden 2	Tvilsiden: 3	Jasiden: 1	Neisiden: 5	Tvilsiden: 4
1	Ja, foreløpig					Ikke hvis vi skal ekspandere, men det er det usikkerhet om.
2	I dag er det greit.				Nei, hvis hovedaksjonær/ styreleder faller fra, så kan jo ikke vi noe. Vi burde fått greie på mer.	

3	Ja, men hele styret blir forandret på generalforsamlingen.					Ja, men den biten som handler om næringsutvikling bør vi styrke
4			Både og. Kan like gjerne svare nei som ja.			
5			Kunne vært bedre. Ikke solgt noe enda, men alt er forberedt. Styret støtter seg til administrasjonen (dvs. juristen i selskapet).			
6	Ja, vi får et naturlig skifte på en av plassene.				Nei, kanskje ikke, men det handler nok litt om noen av de har gått av med pensjon. Det andre er at vi går over i en litt annen fase. Vi må bli mer aggressive. Mye endres: Næringslivet endrer seg og kommunestrukturen endrer seg.	
7	Ja, vi henger med.					Mye kan skje og ikke alle ønsker å henge med i lengden. Det har med alder å gjøre.
8			Det mangler noe.			Det er mest i framtiden egentlig som jeg tenker på. Den videreutviklingen som vi trenger.
9	Ja, med unntak av kompetanse som går på det med en person som kjenner bransjen og som har kontakter.				Åpenbart at man trenger nye styremedlemmer på sikt, for det er et generasjonsskifte.	
10		Nei			Nei	
11		Nei			Nei, vi hadde tjent med å få inn annen kompetanse også	
12	Ja, på det nivået jeg driver forretningen.			Ja, på det nivået jeg driver forretningen.		

Tabell 6 – Styrets kompetanse i dag og i framtiden

Neste spørsmål ble for over halvparten av respondentene hypotetisk og dermed ikke aktuelt. De mente at styret samlet ikke mangler rett kompetanse, mens de øvrige svarte at (manglende) diskusjon innad i styrene, at tiden ikke strekker til og at det fantes en psykologisk barriere, var årsaker til at de ikke hadde fått tak i rett kompetanse. To av respondentene valgte to og tre kategorier, derfor blir antall svar 15. Ingen oppga svaralternativene fire og fem: "Det går vel ett år til" og "kjenner ingen som passer".

Svaralternativene	Antall svar	Tillegg
1. (Manglende) diskusjon innad i styret/blant aksjonærene	4	I dette tilfellet her så er det fordi det er på agendaen ytterligere kompetanse. Pågående diskusjon innad i styret. Under diskusjon Manglende diskusjon innad i styret/blant aksjonærene. Psykologisk barriere. Ofte så er det jo at styret ikke tar opp problemstillingen i det hele tatt. Man tror det er bra sånn som det er
2. Tiden strekker ikke til	2	Og tiden strekker ikke til ofte. Det henger jo litt sammen. Tiden strekker ikke til
3. Psykologisk barriere (engstelse, frykt)	2	Psykologisk barriere (engstelse, frykt) Psykologisk barriere.
4. Det går vel ett år til		
5. Kjenner ingen som passer		
6. Annet	7	Ikke relevant spørsmål for oss. I vårt styre har jeg aldri følt at det mangler kompetanse. Ikke aktuelt spørsmål. Ikke relevant spørsmål for oss. Ikke behov for det nå. Vi går nå over i en ny fase. Noe helt annet, for styreleder(hovedaksjonær) vil styre selv. Kombi av flere av de tingene, men det er ikke min oppgave å vurdere dette. Man ser ikke behov for flere styremedlemmer og det ingen som det er naturlig å ta inn i styret nå.

Tabell 7 – Mangler styret rett kompetanse

5.3 KOMPETANSE

Spørsmålene om kompetanse er sentrale i denne oppgaven og her er det gjort forsøk på å systematisere svarene i 1) respondentens kompetanse, 2) styrets samlede kompetanse, 3) styrets sammensetning, 4) homogenitet og heterogenitet, 5) livssyklus og 6) styrevalg.

5.3.1 Respondentenes kompetanse

Samtlige respondenter ble spurt om hvordan de ble rekruttert til styret. Over halvparten var selv aksjonærer, ofte hovedaksjonær, og dermed valgte seg selv/krevde styreplass. Tre personer ble forespurt av eierne og en av disse oppga at det hadde vært en intern intervjuprosess. To personer oppga at de ble spurt eller fått beskjed om styreplass av familien.

Type svar	Antall
Ansatt som fikk tilbud om å kjøpe aksjer	1
Valgte meg selv (jeg er aksjonær)	6
Ble spurt eller fikk beskjed fordi jeg er familiemedlem	2
Ble forespurt av eierne om jeg kunne tenke meg styreplass	3

Tabell 8 - Rekrutteringen

Aksjonærene mente at de selv var mest egnet, at det var naturlig og fungerte greit når det gjaldt styreplass.

Type svar	Antall svar
Aksjonær (naturlig, mest egnet og det fungerer greit, jeg begynte i det små)	6
Familiemedlem	2
Egen erfaring og nettverk	1
For å representere en eiergruppe	1
Eierne anså meg som en egnet person ettersom jeg hadde arbeidet for dem en stund. God relasjon	2

Tabell 9 – Rekrutteringen – hvorfor akkurat respondenten

Det neste spørsmålet var *"Ble din kompetanse kartlagt og vurdert da du ble valgt som styremedlem/styreleder?"*, og fire personer svarte ja og syv nei. En respondent svarte både og. Blant de fire som svarte ja var det ingen som hadde lagt fram dokumentasjon eller tatt en test. De hadde blitt oppringt og/eller spurt direkte. En respondent svarte at aksjonærene hadde sett kompetansen i det arbeidet han/hun utførte.

Om respondentene mente at egenkompetansen var relevant for bedriftens målsetting i dag og i framtiden svarte 11 personer klart ja og tre av disse la til *"ja, egentlig, foreløpig"* og *"enn så lenge ja, men man skal kjenne sin tjenestetid"*. Den tolvte respondenten svarte slik: *"Nei, jeg synes at jeg burde hatt mer kompetanse."* Det var mange ulike svar på hvorfor de mente at de var kompetente og her er et redigert utdrag.

Jeg er flink til å oppdatere meg.
Jeg har kjennskap til forvaltning og hvilke rammer vi skal forholde oss til.
Jeg har vært med i styrer i tilsvarende bedrifter i 35 år.
Jeg har erfaring. Jeg har levd i 70 år og drevet forretning siden jeg var 20.
Jeg kan hjelpe bedriften til å utvikle blant annet strategi og gi utenforimpulser i forhold til dem som jobber i det daglige i bedriften.
Jeg har jobbet i bedriften i 40 år.
Jeg har 30 års erfaring fra ledelse, blant annet med å jobbe med konflikter og slikt, i tillegg til erfaring fra alle politiske nivåer.
Jeg har vært god til å tenke strategi, flink til å samarbeide og se hovedtrekkene. Jeg er flink til å ansette, motivere og se mulighetene. De er uendelige.
Jeg har generell forretningsmessig forståelse og brukbar økonomi, strategi og markedsforståelse. Relevant selv om den ikke er bransjespesifikk.
Jeg er sivilingeniør innen bygg og har betraktelig erfaring.
Jeg har faglig kompetanse.

Tabell 10 – Begrunnelser for egenkompetanse

Pensumlitteraturen viser til ulike typer kompetanse, og respondentene ble bedt om å velge hvilke to områder de anser at de har mest kunnskap og erfaring. Enkelte respondenter valgte flere områder hvor de mente at de hadde kompetanse. En person svarte: *"Ingenting, kun en underskrift"*.

Type kompetanse for respondentent	Antall svar
Bedriftsspesifikk kompetanse (kunnskap om selskapet og dets produkter/tjenester)	8
Generell og funksjonsorientert kompetanse (finans, regnskap, juss, personal, marked)	6
Prosesorientert kompetanse (hvordan få et styre til å fungere, kjenne til for eksempel aksjeloven, protokollføring, dokumentasjon)	2
Relasjonell kompetanse (samarbeid internt og eksternt)	3
Forhandlingskompetanse (for eksempel forhandle fram kontrakter, arbeidsavtaler, osv.)	3

Tabell 11 – Type kompetanse

Syv personer svarte ja og fem nei på spørsmålet om respondenten gjorde noe selv for å øke sin kompetanse, og her er begrunnelsene:

Ja-listen	Nei-listen
Ja, sender ansatte på kurs og lærer av dem i ettertid.	Nei, sender ansatte på kurs og lærer av dem i ettertid.
Gjennom jobben for øvrig følger jeg med - også innenfor den bransjen og tilegner meg kunnskap innenfor eiendom og eiendomsutvikling.	Nei, ingen kurs. Nei, men jeg sitter i noen andre styre og så og det er med å øke kompetansen i dette styret. Jeg følger med i bransjen.
Er oppdatert og leser aviser/internett/artikler. Deltar på foredrag innen strategi og eiendomsutvikling.	Nei, men jeg kunne tatt kurs og satt meg inn i det.
Går stadig på kurs	Nei. Jeg leser jo fem aviser om dagen.
Vi har jo utstrakt kursvirksomhet.	Jeg er for gammel.
Ja, leser kontinuerlig.	
Styrekurset for et år siden hos Institutt for bedriftsutvikling.	

Tabell 12 – Egeninnsats for å øke kompetanse

Respondentene ble spurt om dersom de kunne velge å opparbeide seg kompetanse på andre områder enn den de besitter, svarte to personer at de ønsket mer bransjespesifikk kompetanse, mens åtte personer ønsket å tilegne seg generell- og funksjonsorientert kompetanse. De to øvrige ønsket ikke å tilegne seg mer kompetanse.

Type kompetanse	Antall	Spesifikasjon
Bedriftsspesifikk kompetanse (kunnskap om selskapet og dets produkter/tjenester)	2	Mer bransjespesifikk og eiendomskompetanse
Generell og funksjonsorientert kompetanse (finans, regnskap, juss, personal, marked)	8	Juss, eiendomskompetanse, språk, regnskap, økonomi, finansanalyse, ledelse og satellittnavigasjon.
Ingen ytterligere kompetanse ønskes	2	

Tabell 13 – Ytterligere kompetanse

5.3.2 Styrets kompetanse

Om styremedlemmenes (i betydningen hele styret) kompetanse ble vurdert ved valget da selskapet ble stiftet, for eksempel ved gjennomgang av dokumenter, godt rykte, antakelser, tester, utvist stor interesse for bedriftens produkter eller var ansattvalgt, svarte åtte personer nei og fire personer ja. Likevel var tre av de fire som svarte ja, ikke helt sikre. Selv om den relevante kompetansen kunne vært utnyttet bedre, svarte likevel 83 % at de nytter seg av den.

Styret i dag	Ja	Nei
Har styremedlemmenes kompetanse blitt vurdert?	4	8
Benyttes relevant kompetanse?	10	2

Tabell 14 – Kompetansen til styremedlemmene

Syv respondenter oppga at samtlige styremedlemmer i deres styre satt på nødvendig kompetanse. De resterende svarene varierte med alt fra 50 % til 75 %. Så mange som 66 % oppga at styremedlemmenes kompetanse ikke hadde blitt vurdert (formelt, i forhold til styrearbeid eller på samme måte som når man ansetter), mens 34 % mente motsatt. Åtte av 11 svarte at det var andre faktorer enn kompetanse som var viktig ved valg av styremedlemmer, begrunnet slik (noe redigert):

Andre faktorer enn kompetanse
Det måtte være at de er ansatte i bedriften
Familieære bånd, familierepresentasjon
Antenner/teft og diplomati
Ikke minst personligheten er viktig. Vi skal jo kunne jobbe sammen.
Jeg tror at man representerer ulike næringer/ulike sider av norsk og lokalt samfunnsliv. Både på næring, finans og politiske arenaer og så videre. God kjønnsbalanse er viktig for man har ulike type egenskaper. Det har noe med klima og miljø å gjøre. Det blir en mykere og mer morsommere stemning.
Kjønn er viktig. Erfaring er viktigere. Mange mangler teft til å se nye muligheter, og å tørre å si fra. Direkte og å gå på sak som kanskje mangler.
Noen som har andre verv som kan bringe inn oppdrag. Styremedlem som jobber i bransjen, men ikke er konkurrent. Som har kontakter og relasjoner i bransjen.
Utfordringen er jo å sette sammen et styre som sammen utgjør bredde i kompetansen. Andre forhold er eierskap. Det er ulike måter å bli sittende med eierandeler i et selskap på.
Det måtte være at de er ansatte i bedriften

Tabell 15 – Andre faktorer enn kompetanse

Under sammenstilles kompetansen styret har i dag med den kompetansen styret samlet hadde ved stiftelsesår. Det er tilnærmet ingen endring. En presisering her er at en respondent svarte at styret han/hun arbeidet i fylte nesten alle kompetanseområdene, både i dag og ved stiftelsesår (ikke tatt med i tabellen). Hvordan kompetansedekningen var ved stiftelsesår var det to som svarte at de ikke visste hvordan det var den gangen, bortsett fra at en av disse trodde at de hadde nettverk i tillegg til politisk kontakt.

Type kompetanse for styret samlet	I dag	Stiftelsesår
1. Bedriftsspesifikk kompetanse (kunnskap om selskapet og dets produkter/tjenester)	9	8
2. Generell og funksjonsorientert kompetanse (finans, regnskap, juss, personal, marked)	4	4
3. Prosessorientert kompetanse (hvordan få et styre til å fungere, kjenne til for eksempel aksjeloven, protokollføring, dokumentasjon)	1	1
4. Relasjonell kompetanse (samarbeid internt og eksternt)	2	1
5. Forhandlingskompetanse (for eksempel forhandle fram kontrakter, arbeidsavtaler, osv.)	1	1

6. Mediakompetanse (intervjuer i radio, fjernsyn, avis ved for eksempel aktuelle saker)		
7. Internasjonal kompetanse (samarbeid med utlendinger/fremmedkulturelle i og utenfor Norge)		
8. Kompetanse knyttet til selvstendighet, personlighet og personlige egenskaper (motivasjon, brennende engasjement for bedriften og bedriftens produkter/tjenester).	2	1
9. Kompetanse som godt renommé, politisk erfaring, sterk integritet/selvstendighet og styregrossist.		

Tabell 16 – Styrets samlede kompetanse i dag og ved stiftelsesår

Halvparten av respondentene svarte at de hadde all den kompetansen de trengte i styret. Skulle det være behov for noe spesielt ville de kjøpe denne inn på bedriftsnivå. Fem av 12 ønsket seg kompetanse innen økonomi; finans og regnskap, juss og prosesser. Eiendomskompetanse, også på gjennomføringsnivå og eiendomsutvikling, samt lokalkompetanse med folk som hadde gode relasjoner og nettverk, stod også på ønskelisten. En person visste ikke om bedriften hadde behov for ytterligere kompetanse.

Alternativer	Antall svar	Kommentarer
Vi har alt vi trenger	6	Kjøper inn på bedriftsnivå enn på styrenivå.
Vi har ikke alt vi trenger	5	Økonomi: finans, regnskap Juss Prossessorientert Eiendomskompetanse (på gjennomføringsnivå), eiendomsutvikling Lokal forankring Folk med gode relasjoner og personlige egenskaper, nettverk og integritet
Vet ikke	1	

Tabell 17 – Styrets ytterligere kompetanse

Respondentene ble bedt om å karakterisere hele styrets samlede kompetanse og velge helst to områder fra framlagte liste. De fleste valgte to områder, noen valgte tre og en svarte ”*nesten alle områder*”

Type kompetanse for styret samlet	Antall svar
1. Bedriftsspesifikk kompetanse (kunnskap om selskapet og dets produkter/tjenester)	9
2. Generell og funksjonsorientert kompetanse (finans, regnskap, juss, personal, marked)	4
3. Prossessorientert kompetanse (hvordan få et styre til å fungere, kjenne til for eksempel aksjeloven, protokollføring, dokumentasjon)	1
4. Relasjonell kompetanse (samarbeid internt og eksternt)	2
5. Forhandlingskompetanse (for eksempel forhandle fram kontrakter, arbeidsavtaler, osv.)	1
6. Mediakompetanse (intervjuer i radio, fjernsyn, avis ved for eksempel aktuelle saker)	
7. Internasjonal kompetanse (samarbeid med utlendinger/fremmedkulturelle i og utenfor Norge)	
8. Kompetanse knyttet til selvstendighet, personlighet og personlige egenskaper (motivasjon, brennende engasjement for bedriften og bedriftens produkter/tjenester).	2
9. Kompetanse som godt renommé, politisk erfaring, sterk integritet/selvstendighet og styregrossist.	

Tabell 18 – Styrets samlede kompetanse

På spørsmål om styreleder foretok seg noe for å øke styrets samlede kunnskap, fikk respondentene presentert fem alternativer og det representative svaret var "ingenting". Resultatene er som vist i tabellen under. Summen blir større enn 12 fordi enkelte har gitt flere enn ett svaralternativ.

Alternativer	Antall svar	Kommentarer
Ingenting	5+2	Men i en bedrift har de planer på gang (= +2).
Arrangerer studieturer	2	
Leser artikler	1	
Inviterer ekstern ekspert/ forsker til å holde foredrag	2	
Annet	1	Vi reiser rundt i regionen. Møter bedrifter og næringsliv og lytter til kundegruppen. Vi viser interesse. Innovasjon, arkitektur og planlegging, spesielt arealplanlegging.

Tabell 19 – Styreleders innsats for å øke styrets samlede kompetanse

Når det gjaldt kompetanse utover de som er nevnt i listen la to personer til:

Styret må ha kompetanse til å rekruttere daglig leder, forhandle lønn og vurdere dennes søknad opp mot jobben.
Styret trenger systemer for kommunikasjonen i prosessene og ulike grupper som jobber med ulike saker.

Tabell 20 – Kompetanse utover det som ble nevnt i listen

Ni av tolv ser på styremedlemmene, inkl. styreleder, som en ressurs for selskapet.

5.3.3 Styresammensetningen i går og i dag

Ikke alle respondentene var sikre på antall styremedlemmer ved stiftelsesår og det ble gitt ulike tall fra medlemmer i samme styre. Ved hjelp av Brønnøysundregistrene finner vi at antall styremedlemmer har økt med 70 % siden stiftelsesåret. Samtidig ser vi at andelen kvinner har sunket noe. Gjennomsnittsalderen har også steget, og som vi skal se senere ligger mye av forklaringen i at det har vært lite utskifting underveis.

	Styret ved stiftelsesår	Styret i dag
Antall styremedlemmer i snitt	2,7	3,87
Mannsrepresentasjon	57 %	61 %
Kvinnerepresentasjon	43 %	38 %
Snittalder for hele styret	45,6 år	55 år

Tabell 21 – Endring i styret fra da til nå

Ni respondenter svarte at styresammensetningen er endret siden stiftelsesår og fire av dem la til at for å beholde kompetanse i bedriften hadde ansatte blitt tilbudt aksjer og styreplass. Fire andre respondenter svarte at utviklingen av

selskapet var hovedårsaken til at styrerepresentantene ble byttet ut. Det handlet om at bedriften gikk over i ny fase samt generasjonsskifte. Den niende respondenten kjente ikke til hvorfor det var blitt endret. I de to selskapene hvor styresammensetningen ikke var blitt endret, var det fordi hovedaksjonær, som også var styreleder, syntes at det fungerte greit slik det var. De øvrige styremedlemmene i disse to selskapene var i familie med hovedaksjonæren (kilde: www.proff.no).

5.3.4 Homogene og heterogene styrer

Intervjusubjektene ble spurt om de karakteriserte sitt styre for homogent, og i spørsmålsstillingen ble det forklart med at styremedlemmene var på omtrent samme alder, hadde samme yrke, bodde i samme område, hadde tilnærmet lik utdanning og sosial tilhørighet. Fem svarte ja og seks svarte nei på at deres styre var homogent. En person hevdet at de var begge deler.

På neste spørsmål, om hvilken type styre som var best for egen bedrift, var svarene som følger: tre homogent, syv heterogent, en både og, og en visste ikke. Svar på hvorfor de mente slik ligger i tabellen under.

Homogent	Heterogent
Det fungerer, fordi jeg bestemmer.	Fordi du får flere innfallsvinkler og synspunkter.
I SMB gjør aksjonærene jobben best, men det kan man aldri vite.	Homogene styrer dreper mange virksomheter. Med heterogent styre blir det debatt og diskusjon. Vi får belyst flere sider. Med homogent blir det ikke stilt nok kritiske spørsmål.
Det gir lettere forståelse for arbeidsinnsats og fremtidige mål.	Trenger ulike vinklinger/synspunkter. Det gir bedre diskusjon.
Jeg tror homogent for jeg tror ikke styreleder hadde taklet heterogent.	Bedre hvis vi hadde vært ulike. Det blir bedre diskusjoner og vi ville evnet å løfte blikket. Vårt styre går i det trauste.
	Få inn annen kompetanse. Det er ok med annen faglig bakgrunn.
	Fordi du skal spille på så enormt mange strenger: Samfunnsliv, næringsliv, juss, finansinstitusjoner, den ordinære befolkningen
	Men det er litt mer slitsomt. Man får belyst saker bedre når det er heterogent.
Både og, fordi det er bare jeg som kommer utenifra. De andre er i grunnen i samme sosiale gruppe. Det er spredning i alder, men ikke i kjønn. Men jeg har en annen bakgrunn enn de andre.	

Tabell 22 – Derfor er homogent/heterogent styre best for min bedrift

Når det gjaldt styresammensetninger for bedrifter generelt snudde bildet seg, og 10 av 12 mente at heterogene styrer var det beste, se tabellen under.

Heterogent
Nei, det representerer større ulikheter, og dermed blir det flere innfallsvinkler. Man representerer forskjellige ansatte i bedriften
Forskjellig alder og forskjellig synspunkt. Alle har noe å bidra med og tilføre.
Fordi du får flere innfallsvinkler og synspunkter. Får større bredde rett og slett, men det kan bli tyngere.
Jeg er opptatt av utvikling.
Får frem flere synspunkter, potensielt bedre ideer og forslag til løsninger, kan se nye produkter / løsninger osv
Gir større spenn. Må tåle ulike oppfatninger. Gir idé-skapning
Mer spredt kompetanse.
Det kommer an på bedriften., men i en kompetansebedrift må du ha en bredde - dvs. heterogene.
Det er slitsomt når folk er ulike, for det er mye mer krevende. Men jeg ser jo at noen saker kan det komme opp ting etterpå som ingen har tenkt på - i homogene styrer. Djevelens advokat.
Jeg tror heterogene styrer er bra. Man tenker altfor likt. Man lærer hvordan man skal tenke.

Tabell 23 – Derfor er homogent/heterogent styre best for bedrifter generelt

De to respondentene som foretrakk homogene styrer svarte slik: *”Så lenge man er enige, så går det greit.”* og *”Heterogent kunne vært bra, men vi vegrer oss litt for å lønne en person i en så liten bedrift. En ekstern styreleder er ikke ensbetydende med god inntjening.”* Respondentene ga stort sett identiske svar med hensyn til fordeler og ulemper ved homogene og heterogene styrer.

Homogene styrer		Heterogene styrer	
Fordeler	Ulemper	Fordeler	Ulemper
Det blir mindre liv og røre. Det blir mer rolig og jevnbyrdes. Forutsatt at firmaet går tålelig greit, og også om det ikke gjør det.	Ensidig.	Flersidig.	Minus er at det ikke blir sånn som eierne vil. Eierne får mindre påvirkning og det koster penger.
Sammenfallende interesser.	Det kan bli at man tenker for snevert.	Jeg liker å bli stilt spørsmål til. Det er viktig for læringen.	Det kan jo bli fraksjonsvirksomhet. Det blir grupper.
Lettere å bli enig og ikke fullt så mye diskusjoner.	Kanskje man ikke ser at man kan ha mer mangfold.	Større spenn i diskusjonen, flere ideer.	I store bedrifter og ASA-er er det nok viktigere med et heterogent styre. Viktig å få fram meninger og ha mer kompetanse.
Homogent er best for små bedrifter. Det handler om livsstil/ det er sosialt, men man kan bli litt for enige. Jeg har vært med i en del styrer hvor styremedlemmene har hatt ulik alder og enkelte har hatt ville ideer – det ble konflikter der vi var så ulike.	Faren er at man ikke ser muligheter og farer som ligger utenfor når alle tenker likt.	Folk elsker å diskutere. Krever en sterk styreleder. Masse positivt: Kreative styrer er viktig, særlig i kompetansebedrifter. For å få til resultater er det viktig at du har både pedagogen og advokaten i styret. Du må ha oppfinneren, iverksetteren og drifteren.	Men det kan gi konflikter, ta tid og gå tyngere. Men det kan også være en fordel.
Det blir fortere enighet, det blir lettere, prosessene går kanskje fortere fordi man har en del ting som alle vet og kan.	Ulempen kan bli stagnasjon.	Fordelen er jo at man får mer innspill og får nye ideer. Forskjellige hoder tenker ulikt og det er positivt i noen styrer. Noen kan komme på ting som andre ikke har tenkt på i det hele tatt.	Krevende på prosesser.

Fordel er at det blir fredelig.	Det er ikke behov for diskusjon hvis alle er like. Det blir ingen motforestillinger.	Utfordring er pluss ser flere muligheter og oppdager farer. Utnytter markedsmuligheter. Får belyst saker fra andre vinkler. Mer dynamikk og større innspill.	Ulempen er at alle er forskjellige og man diskuterer mer og det blir vanskeligere å få igjennom en sak.
Ett pluss er raskere avgjørelser, men om de er så gode er det ingen garanti for.	Minus er at alle tenker likt. Vedtatte sannheter som ikke bringer bedriften framover. Vanskelig med originale ideer. Fare ved at man ikke tidsnok oppdager endringer i markedet. Går glipp av muligheter.	Ja, det er fordeler, men det er klart at på det personlige plan hvis det blir for store ulikheter kan det bli ugreit, men faglig kan jeg ikke si det.	Ulemper er at det blir mye unødige diskusjoner pga ulik ståsted. Fare for at man ikke forstår bedre.
Stille&rolig, ingen konflikter.	Står på stedet hvil – ingen nytenkning.	Man kan få et videre perspektiv med et videre styre.	Det er klart at på det personlige plan hvis det blir for store ulikheter kan det bli ugreit.
Raske beslutningsprosesser, god stemning, god atmosfære. Så lenge vi er på riktig vei er det mer gjennomføringskraft.	Homogene styrer kan jo fungere det og, men jeg tror det stopper på ett eller annet punkt. Kan godt få en god bedrift og et sterkt faglig miljø med homogent styre, men ...	Det kan jo hende at det blir for tynt i kompetansen. Man får ingen reell dialog på kompetansefeltene. Blir enerådende som styremedlemmer. Ingen meningsbrytning eller evaluering av andre.	Det er en balansegang. Styret skal fungere og arbeidet som et kollegium. Et heterogent styre er et mer krevende styre.
	Hvis alle er like og alle har samme alder blir det ikke mye spenst. Det blir ikke mye utvikling i det. Man må ha noe uenighet. Det er også ok å feile litt – gå konfliktene. At folk har vært ute en vinternatt før er ok i forhold til være hva man kan få til.		
	Ulempene er jo du kan gjøre større feil ved at du kjører på den retningen alle er enige om og oppdager ikke at det er galt. Vi kan bli for snevre.		Slitsomt. Bruker mye tid på diskusjon, kan være litt mer krevende, spesielt for styreleder, men også i gruppen. Dårlig atmosfære. Kan trenere saksgangen. Ting tar lengre tid.
			Det kan være at det er litt tyngre, bruke lenger tid.

Tabell 24 – Fordeler og ulemper ved homogene og heterogene styrer

Avslutningsvis i avsnittet om kompetanse fikk samtlige respondenter stilt spørsmålet: *"Vårt styre er kun et tantestyre og administrasjonen gjør jobben og styrer seg selv/bedriften."* og 42 % svarte ja, mens 58 % svarte nei.

5.3.5 Livssyklus

Respondentene ble spurt om de syntes at styret burde skiftes ut når bedriften går over i en ny livssyklus. To tredjedeler svarte ja, men ikke ubetinget. Her er noen kommentarer: *"Styreutskifting grunnet syklusendring burde vurderes, og man burde stille seg spørsmål om man har rett mannskap og kompetanse til å drive videre for ting forandrer seg og verden endres."*, *"Styret kan suppleres og*

enkelte styremedlemmer bør kjenne sin tjenestetid.”, ”Det er en fare for at styret ikke klarer å fornye seg og man trenger alle typer; ideskapere, produsenter og fullførere. Dessuten stilles det helt andre krav til en virksomhet i oppstart og ung fase, kontra en normal driftsfase.”

Halvparten av respondentene mente at det er en ulempe for bedriften å holde på det samme styret på lang sikt, for eksempel lengre enn 10 år. Likevel, burde ikke alle byttes ut på en gang. En respondent svarte slik: *”Samme styret bør ikke sitte i 10 år. Man går jo inn i en tralt. Det blir en helt egen omgangsform. Det er nyttig i seg selv at det kommer inn nye. Man må da revurdere det man gjør. I seg selv er det nyttig. Det er nyttig med kontinuitet.”*

5.3.6 Styrevalg

Ingen respondenter svarte at daglig leder bestemmer hvem som skal velges til styret, slik som det vises til i litteraturen at det ofte er. I flere av de utvalgte bedriftene er likevel daglig leder både styreleder og hovedaksjonær, slik at det her kan være en tolkningsdefinisjon om hvilken rolle eier inntar ved et evt. valg. Det gjennomgående svaret var at aksjonærene krevde styreplass, i dag og ved stiftelsesår. ”Sjelden” eller ”aldri” var gjennomgangssvarene når det gjaldt frekvensen på valg av nye styremedlemmer. I ett av selskapene svarte de to respondentene at eiermøtet og valgkomiteen bestemte eller innstilte nye styremedlemmer, og disse kunne komme fra helt andre miljøer enn de nåværende styremedlemmene. Denne organisasjonen gjennomførte valg ”annet hvert år for styremedlemmer og hvert år for styreleder”. Ellers har resten oppgitt at det velges styremedlemmer innenfor samme gruppe.

Spørsmålene om valg av styremedlemmer handler om kontroll, makt og kompetanse og om hva som veier tyngst, viser at hvor de fleste erkjenner at styreledelse handler om kontroll og makt, er gruppen delt når det gjelder om kontroll og makt går på bekostning av ønsket kompetanse og om rett kompetansen er relevant/riktig ved valg av styremedlemmer.

	Ja	Nei	Annet
Velges det styremedlemmer/styreleder innenfor samme gruppe, dvs. er det gjengangere?	9	3	
Handler valg av styremedlemmer/styreleder om kontroll og makt?	10	2	
Handler valg av styremedlemmer/styreleder om å velge personer med rett kompetanse?	6	5	1
Går kontroll og makt på bekostning av ønsket kompetanse?	6	6	

Tabell 25 – Kontroll, makt og kompetanse

Rekruttering av styremedlemmer foregår som oftest gjennom eget nettverk og i dette kan også forslagene om kontakte et familiemedlem, en kompis eller samarbeidspartner ligge. Rekrutteringsbyråer og databaser ble lite brukt hos dette utvalget. Summen av tallene blir 14 og årsaken er at to respondenter har gitt to svaralternativ.

Rekrutteringsmetode	Antall svar
Eget nettverk	5
Familiemedlem	2
Kompis	2
Samarbeidspartner	2
Rekrutteringsbyrå	2
Database	1

Tabell 26 – Hvordan rekrutteres det?

Svarene som ligger til grunn for valgene er blant annet at eget nettverk er den enkleste metoden, det man kjenner seg komfortabel med; det handler om trygghet, tillit og oversikt, man ønsker seg en referanse/henvisning, det handler om personkjemi. To personer oppga at de ikke hadde stor tro på rekrutteringsbyråer, mens to andre mente at det var nettopp rekrutteringsbyrået som hadde den kompetansen og ble en slags kvalitetssikrer av valget.

5.4 ØVRIGE KOMMENTARER

Helt til slutt i intervjuet fikk respondentene fikk anledning til å legge til hva de måtte ønske. Enkelte bygget opp under tidligere spørsmål de ønsket å utdype, mens andre kommenterte styrearbeid generelt og egen bedrift spesielt. Det hendte også at de ble stilt spørsmål for å få ytterligere synspunkter om både kompetanse og kvinner i styrearbeid. Resultatene av "øvrige kommentarer", som ligger i vedlegget, vil bli tatt med stedvis under analysen i neste kapittel.

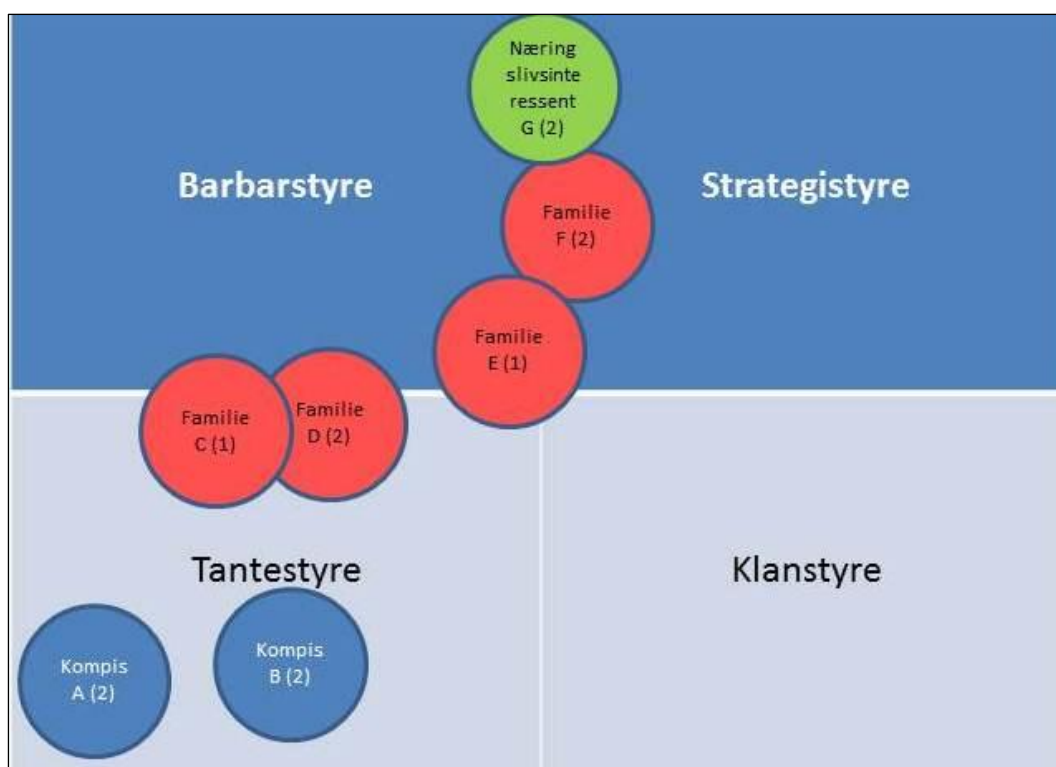
6. ANALYSE

I analysen grupperes bedriftene inn i de beskrevne styrekategoriene for å tydeliggjøre hva slags type styre eierne har valgt seg og som vil kunne speile hva de ønsker med styret og hvordan de tenker om styrekompetanse. Først analyseres styrene samlet på bakgrunn av empirien i kapittel 5 og dernest går jeg mer detaljert til verks mht det enkelte styre på bakgrunn av detaljene i vedlegget for å finne ut om forventingene mine stemmer.

6.1 STYRER, TEORIER OG KOMPETANSE

6.1.1 Styre og teorier

Innledningsvis er det hensiktsmessig å plassere bedriftene inn i de forskjellige styrekategoriene for å kartlegge hvilke teorier de enkelte styrene bør drøftes mot. Vi ser at kun to bedrifter lar seg kategorisere innenfor en hovedretning, mens de resterende har trekk fra flere teorier. Jeg vil ikke karakterisere noen av styrene for klanstyrer da den gjensidige avhengigheten utenfor styrerommet omtrent ikke er til stede og det er eierne som velger styremedlemmene.



Figur 5 – Styrene og teoriene (tallet i parentes = antall personer intervjuet)

6.1.2 Kompetanse

Styrekompetanse handler om at styremedlemmene samlet har kompetanse til å styre bedriften, dvs. kompetanse til å utvikle strategi, være analytisk, ha integritet, nettverk og tillit i markedet, samarbeidsevner, forhandlings- og relasjonskompetanse, engasjement og entusiasme, og styreerfaring. Krav til kompetanse for styrer bør settes på lik linje med krav til kompetanse for bedriftens behov for øvrig. Enhver bedrift bør foreta en gjennomgående analyse av hvor bedriften er i dag, hvilken type kompetanse som trengs for å dekke behovet og hva som mangler, og så sette sammen et styre som har nødvendig kompetanse.

Fire av syv bedrifter har helt klart ikke fulgt disse anbefalingene og alle disse er i kategorien tantestyrer. De øvrige tre bedriftene har delvis eller helt erkjent at mangfold i styret kan bety sunn utvikling og et selskap som kan tåle konjunktursvingninger i et langsiktig perspektiv.

Undersøkelsen viser at styremedlemmene/ styreleder velges blant aksjonærene som startet bedriften uten at kompetansekravene blir kartlagt. Man stoler på at den bransjespesifikke kunnskapen som skal til for å starte bedriften også er relevant for styrearbeidet. Dette er jo naturlig i en oppstartsfasen for de fleste bedrifter.

De aller fleste har listet opp bedriftsspesifikk kompetanse som sin styrke inn i styrearbeidet. Nesten alle de interne styremedlemmene ytret ønsker om generell- og funksjonsbasert egenkompetanse, til tross for at nettopp den kompetansen finnes, om ikke i så veldig stor grad, allerede i flere styrer, dvs. hos andre styremedlemmer. Årsaker til disse ønskene kan være at de ikke synes at den generelle- og funksjonsbaserte kompetansen i styret er holdbar. En annen forklaring kan være at styremedlemmene likevel mente at de kunne fungere bedre som styremedlem med ekstra kompetanse.

Et lite paradoks her er at bortimot alle respondentene mente at de var egnet som styremedlemmer både for å møte dagens og framtidens behov med den kompetansen de hadde. Spørsmål om dette ble stilt tidlig i intervjuet. Ved et kontrollspørsmål senere i intervjuet ble de noe i tvil, og 70 % var usikre på om styrets samlede kompetanse var god nok til å møte framtidens behov. Det kan tyde på at de egentlig er klar over at styret ikke fullt ut har den kompetansen som skal til for at bedriften skal videreutvikle seg optimalt, men at de ikke tenker langt nok framover. Det er rimelig å tro at det vil ta noe tid før man får resultater av det arbeidet nye styremedlemmer med annen kompetanse kan bidra med.

Halvparten av respondentene gjorde selv noe aktivt for å øke sin kompetanse, mens kompetansehevingen for styret samlet foregikk i kun to bedrifter.

Manglende tid kan hindre respondentene i å øke sin kompetanse, men det er fare for at bekvemmelighetshensyn er en av årsakene. Det er enkelt å forbli der man er, og så lenge bedriftene går godt, så flere ingen grunn til å foreta seg noe.

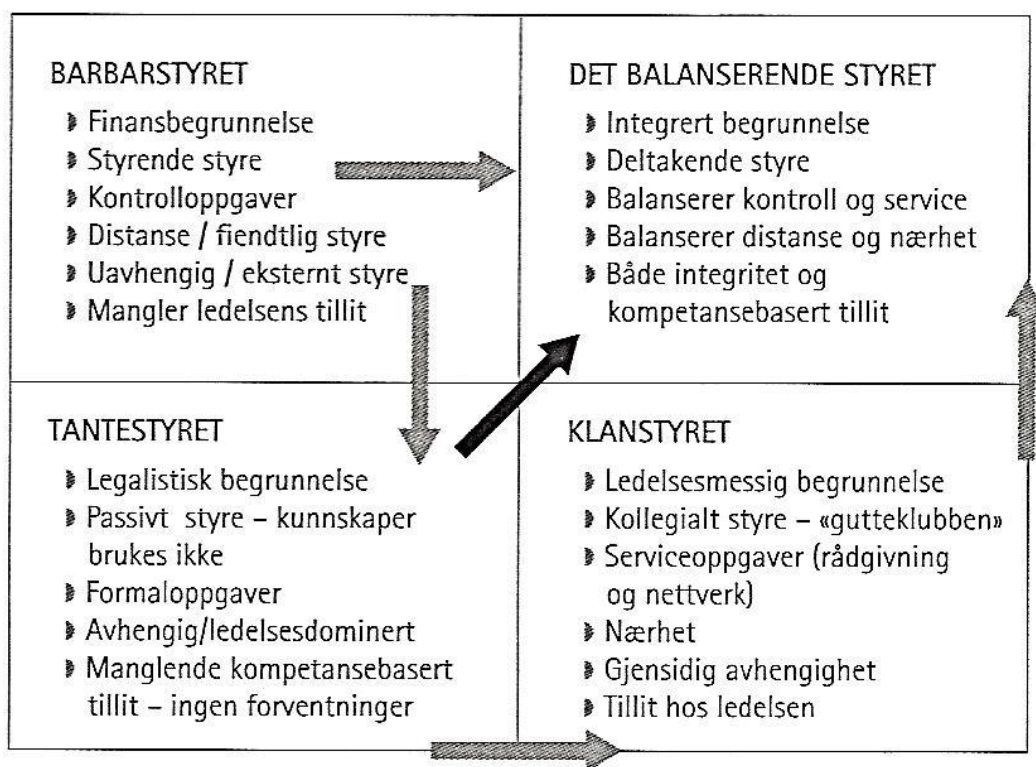
Flere av respondentene så på styremedlemmene som en ressurs for bedriften, men her tror jeg at kompetansen/ressursen kommer til syne i den daglige driften av selskapet da de fleste styremedlemmene også er ansatt i bedriften. Dette gjelder spesielt for tantestyrene. På sikt og spesielt ved et generasjonsskifte vil den manglende kompetansen og ressursen i styrene bli tydelig og de kan få problemer med å henge med i markedet. Spørsmålet for eierne da blir om den fulle kontrollen på egne verdier man har i passive styreleder der eierne selv er styreleder/styremedlem, vil være til bedriftens beste over tid og om man vil kunne klare å snu seg raskt nok når/om markedet endrer seg.

Huse (2007) skriver at observasjoner fra konkursundersøkelser viser at det var liten kompetanse (kostnadsstyring og markedskompetanse) i styrene med konkursbedriftene. Styrene var i hovedsak et formalorgan, dvs. et tantestyre, og styremedlemmene var ikke innforstått med styreoppgaven, dvs. ikke hadde kompetanse eller tid til å utføre styrejobben.

Kompetansen til styret og styreleder kan i fire av de undersøkte bedriftene plasseres i kategorien tantestyre, men flere respondenter sa at skal bedriften vokse og tåle et generasjonsskifte, må det strategiske styrearbeidet styrkes.

I de bedriftene hvor det allerede er hentet inn eksterne styremedlemmer og hvor de har et aktivt styrearbeid, vil nok styremedlemmenes kompetanse, erfaring og kvaliteter ansees som en ressurs – for styret. Det er tydelig at ulikheter, både som typer og mht kompetanse var ønsket for å videreutvikle selskapet. Styrene som delvis kan plasseres innunder strategiteorien vil i henhold til litteraturen også gå mot et balanserende styre.

Morten Huse (2007) argumenter på side 198 hvorfor et balanserende styre er å foretrekke: *“Dette er et deltakende strategiaktivt styre. Det balanserer kontroll og service. Det balanserer uavhengighet og avhengighet. Dette styret har både integritetsbasert og kompetansebasert tillit både hos eksterne og interne interessenter inklusive ledelsen. Pilene som går mot det balanserende styret, indikerer at de andre styretypene i beste fall bare er en mellomstasjon på vei til en helhet, en moden og balansert styreforståelse og et balansert syn.”*



Figur 6 – Tante, barbar eller klan: En typologi. Kilde: Morten Huse 2007

Homogenitet/heterogenitet

Flesteparten av styrene kan defineres som homogene, og de velger å beholde det slik. Min forventning om at styrene innen bransjen er homogene, innfris til en stor grad. Hvorvidt ett eksternt styremedlem er nok til å endre beskrivelsen fra homogen til heterogen, er usikkert.

Flere av respondentene sa at de kunne tenke seg et mer heterogent styre for å få flere innspill til bedriftens veivalg videre, hjelp til å løfte blikket og få bredde i diskusjonene, men det kan synes som om flertallet i realiteten ikke ønsker lange styremøter med inngående diskusjoner og kanskje også uenigheter. Flertallet av respondentene mente at heterogene styrever av best for andre, og spesielt for store bedrifter og allmenaksjeselskaper. Holdningen om at de klarer (det manglende) styrearbeidet selv slik som de har gjort hittil, synes å være gjeldende.

Ved å beholde homogene styrever ledes bedriften videre i samme spor. Faren er at de kan komme på sidelinjen når markedet snur eller utvikler seg annerledes eller om en konkurrent kommer på banen. Ved å hente inn kompetanse slik at de får et heterogent styrever, som de fleste sa at de ønsket, vil styret veldig ofte kunne se

endringer/trendskifter i markedet som gjør at nettopp denne bedriften vil kunne omstille seg til markedets beste og ha et fortrinn. Samtidig vil de kunne dreie styrets arbeid fra tantestyre til et strategistyre eller et balanserende styre som vist i figur 6.

Mindretallet av styrene er allerede i eller har beveget seg mot typen strategistyre/balanserende styre nettopp fordi de ønsker spredning i styrekompetansen og ser at den får de ved å rekruttere eksterne styremedlemmer med ulik bakgrunn. Eierne i disse selskapene ser at tilførselen er avgjørende for bedriftens utvikling og overlevelse. I det ene familiestyret kan også et snarlig forestående generasjonsskifte også ha bidratt til at styret har gått fra å være homogent til heterogent.

Livssyklus og styrevalg

Rekruttering av styremedlemmer bør skje ut i fra bedriftens behov i henhold til ressursteoriene. Det innebærer at selskapets virksomhetsstrategi må være klart definert og behovene for videreutvikling av selskapet må legges til grunn for vurderingen av hvilken kompetanse som er påkrevet. Styrets rolle vil endres fra en oppstartsfase til vekst- og modningsfase. Likevel har det ikke skjedd i mitt utvalg, og forventningen om at det sjelden eller aldri foretas utskifting av styremedlemmer stemmer. 2/3-deler av respondentene sa ja til utskifting av styremedlemmer som følge av livssykluser, og i tillegg svarte halvparten at det er en ulempe for bedriften å holde på det samme styret i så lenge som 10 år. Empirien viser at styresammensetningen er nesten konstant. I utvalget har det vist seg at valg av eksterne styremedlemmer forekommer, men ikke ofte.

Fire av styrene har stort sett beholdt den samme styresammensetningen gjennom alle fasene. Gründerne er med langt inn i vekst og moden alder. Dette mønsteret støttes av LGHs undersøkelser om at mange bedrifter følger det sporet som ble staket ut ved oppstartstidspunktet. Behovene bedriftene hadde den gangen er sjeldent de samme som i etablert og modenhetsstadiene, og styresammensetningen burde endres som et resultat av endringer i livssyklusen. På den annen side ser vi at to av de tre eldste bedriftene som er vel inne i modenhetsfasen, har lagt større vekt på styrearbeid og utvidet styrekompetansen ved å rekruttere eksterne styremedlemmer. Dette kan sees i

sammenheng med et forestående generasjonsskifte. Utvalgets yngste bedrift, næringslivsinteressebedriften, har allerede hatt mange utskiftninger og føler også at de er forbi gründerstadiet. Min vurdering er at det er en fare for at bedriften utvikler seg for raskt, men det gjenstår å se.

I små- og mellomstore bedrifter er det vanlig at aksjonærene også er styremedlemmer og at øvrige styremedlemmer velges blant sine egne, dvs. familiemedlemmer og kjente med samme sosiale bakgrunn. Dette handler om trygghet, kontroll, makt og praktisk gjennomførbarhet, ikke nødvendigvis styrekompetanse. Frykten for at eksterne styremedlemmer vil føle mindre ansvar og ikke bidra til verdiskapningen, er svært vanlig - således i mitt utvalg, hvor familiemedlemmer og kollegaer utgjør styremedlemmene i fem av syv firmaer.

Empirien viser at det foretas sjelden eller aldri utskifting av styremedlemmer i seks av syv bedrifter, og styremedlemmenes kompetanse i forhold til hva som er best for bedriften vies generelt liten oppmerksomhet. Dette mønsteret forsterkes av respondentenes svar i og med at åtte av 12 respondenter uttrykker at de har den kompetansen bedriften behøver for å fungere optimalt pr i dag. Det er således ikke nødvendig å skifte ut styremedlemmer. Slik jeg ser det kan dette bety at bedriften styres av administrasjonen og ikke av styret, eller at bedriften har store uutnyttede muligheter som kan realiseres ved aktivt styrearbeid basert på modellen til et balanserende styre.

6.2 KOMPISBEDRIFTENE – TANTESTYRER

Min forventning for kompisbedrifter om at det velges styremedlemmer primært ut fra bransjespesifikk kompetanse stemmer ikke da styremedlemskapet kommer som et resultat av aksjeposten den ansatte blir tilbudt. Den bransjespesifikke kompetansen blir en ressurs for driften av selskapet, ikke for styret. Min andre forventning om at valg av styremedlemmer handler om kontroll og makt, ser ut til å være gjeldende.

6.2.1 Styreteori for kompisstyrene A og B

Begge kompisbedriftene lar seg plassere under kategorien tantestyrer, da deres (manglende) styrearbeid fyller kriteriene, selv om respondentene i den ene bedriften mente omvendt. Det er mulig at de har lagt andre tanker inn i begrepet. Disse passive styrene er satt sammen av lovmessige årsaker, og har i

realiteten ingen funksjon, annet enn på papiret. Styremedlemmene er alle aksjonærer og ansatte (inkl. daglig leder). De avholder ingen eller svært få styremøter og tar i praksis alle avgjørelser som ansatte og kollegaer. De kontrollerer og veileder i praksis seg selv. Innunder kategorien tantestyrer, kan disse styrene høre innunder både legalistisk teori, hvor hovedmålet med styrerollen for selskapet er å fylle lovens paragraf, og eiendomsrettsteori, hvor styremedlemmene, som gjerne er aksjonærer, jobber sammen som team. Alle har eiendomsrett og beslutningsrett. Man vil kunne si at styrene i praksis arbeider i fellesskap for hele selskapet og har en åpen kultur, og med så få eiere, vil kostnadene ved teamproduksjon være svært lave. Forskjellen mellom funnene og teoriene er at samarbeidet ikke skjer i formelle styremøter, men i det daglige uten formelle strukturer. Hadde styremedlemmene avholdt styremøter, kunne disse bedriftene vært plassert under teamproduksjonsteori. Man kan spørre seg hvorfor de beholder et tantestyre og svaret kan ligge i at de ikke ser nødvendigheten av styrearbeid, ei heller synes det er verdt tidsbruken.

Rolleblandingen i disse styrene gjør det noe meningsløst å spørre om styret har kompetanse til å veilede og kontrollere daglig leder, hvilket de mener at de har, men her blir det selvkontroll og selvveiledning. Ingen av bedriftene hadde utviklet en strategi for sin virksomhet, selv om alle påberopte seg kompetanse til å utvikle en slik handlingsplan.

6.2.2 Kompetanse – ressurs i passive kompisstyrer?

I begge kompisbedriftene ble de nye styremedlemmene rekruttert blant de ansatte. Årsaken til rekrutteringen var å holde på vedkommende fordi deres bedriftsspesifikke kompetanse var ønsket i bedriften. Dette samsvarer for så vidt med teorien om ressursbasert syn. Det er firmaets tilgjengelige ressurser internt som er interessant for eierens forventinger om utvikling og vekst innen sin bransje. At årsaken til valget er ønsket om å beholde den verdifulle ressursen i firmaet, hjelper i begrenset eller ingen grad på styrearbeidet. Ressursen er et gode for driften og kanskje også overlevelsen av bedriften, men altså ingen ressurs for styret. Tantestyrene er pr definisjon passive og den ressursen som ble valgt inn i styret er tilnærmet identisk med den kompetansen de øvrige styremedlemmene besitter.

Eierne kunne allerede ved oppstart hentet inn ekstern styrekompetanse og selv konsentrert seg om bedriftens kjernevirksomhet. Dette har likevel ikke skjedd og det dreier seg om kontroll og makt. Det kan se ut som om eierne mener at styret ikke skal ha noen praktisk oppgave for bedriften. I det ene styret har de verken sett seg råd til eller sett nødvendigheten av å engasjere en ekstern styreleder. De var usikre på om en ekstern styreleder kunne skape mer verdier enn de selv. I det andre styret har de uttrykt behovet om ekstern hjelp i styret for å løfte blikket, men har likevel ikke kommet videre.

Homogene styrer

Begge styrene kan betraktes som homogene styrer. I ressursbasert teori handler det om at bedriftens bærekraftige konkurransemessig fortrinn, eksempelvis styremedlemmene, må være heterogene. Homogene styrer således rimer således dårlig med ressursbasert syn. Sett fra den annen side kan denne bedriften ha "isolating mechanisms" som hindrer konkurrentene i å forsøke å overta deres markedsandeler. Det ble ikke spurt om dette i intervjuet, men styreleder i det ene selskapet påpekte at de ikke har konkurrenter, ei heller planer om å ta nye markeder.

Selv om også det andre styret definerte seg som homogent, mente de at de var best tjent med å ha et heterogent styre. Da ville de ha fått inn annen type kompetanse, de ville fått bedre diskusjoner og fått løftet blikket.

Det som skiller disse to kompisstyrene er at i det ene selskapet mente de at de hadde all den kompetansen de trengte mens i det andre selskapet var de klare på at de gjerne skulle hatt mer funksjonsbasert kompetanse. Det første styret gjorde heller ingenting for å øke styrets samlede kompetanse i motsetning til det andre.

Livssyklus og valg

Tantestyrene i utvalget har proforma-valg: De samme styremedlemmene, dvs. eierne, velges på nytt år etter år. Dette korresponderer med funnene til Lynnall, Golden og Hillmann om at styresammensetninger er relativt stabile fra oppstart til etablert virksomhet. Så lenge styret ikke har reell funksjon synes dette å være en grei løsning for tantestyrene.

Veien videre for tantestyrene

Dersom disse styrene hadde tatt skrittet over til et strategistyre og analysert formålet med selskapet samt utført en swot-analyse, ville de kunne definere den kompetansen de faktisk trengte i styret for å styrke bedriften, avsløre svakheter, avdekke nye muligheter og verne den mot trusler. Dette vil kreve et veivalg, mot og risikovillighet. Svarene gir inntrykk av at bedriftene har aversjon mot risiko, men det kan også være manglende kunnskap om styrearbeid, tidsnød og inntrykket av at slikt arbeid ikke medfører verdier.

Styret bør sees på som et organ som kan skape verdier for selskapet, og i Norge hvor honorarene er relativt lave, vil styret fortsatt være en billig ressurs. Skulle markedet endre seg raskt og radikalt vil disse bedriftene etter mitt syn møte store utfordringer.

6.3 FAMILIEBEDRIFTENE - TANTESTYRER/BARBARSTYRER/STRATEGISTYRER

Min forventning om at hovedaksjonæren, som ofte også er styreleder, i familiebedrifter velger styremedlemmer ut i fra ønske om kontroll og makt, og ikke nødvendigvis ut i fra kompetanse, harmonerer delvis med funnene i de to familiebedriftene som er definert som mest tante og litt barbar. Delvis fordi ønsket om kontroll og makt faktisk går på bekostning av kompetanse. Familiestyremedlemmenes kompetanse er ikke relevant for styremedlemskapet. Kontroll og makt er bestemmende for valget. Når det gjelder familiebedriftene som har beveget seg over i strategikategoriene viser empirien at makt og kontroll kombinert med kompetanse er utslagsgivende for valg av styremedlemmer.

6.3.1 Styreteori for familiestyrene C og D

Familiestyrene C og D definerte seg selv som tantestyre hvor administrasjonen gjør jobben. I realiteten er hovedaksjonær (eier) både daglig leder og styreleder. De har i praksis enestyre med familiemedlemmer som styremedlemmer kun på papiret. Respondentene mente at det fungerer best slik, og at det handler om trygghet, kontroll og oversikt for hovedaksjonæren. Også her blir rolleblanding en utfordring i og med at styreleder selv enten er eller utgjør en del av administrasjonen/ledelsen. Kontrollfunksjonen mellom eier, styreleder og daglig leder forsvinner, da alle er samme person.

I begge disse selskapene ligger det et generasjonsskifte på gang. Det kan synes

som om frykt for at fremtidig forvaltning av kapitalen ikke vil skje slik hovedaksjonær ønsker, gjør at disse styrene har en karakter av barbarstyre hvor kontroll og makt er motivet. Eieren har mistillit til eller er usikker på familiestyremedlemmer som styremedlemmer. Dette harmonerer med prinsippal-agent synet. Det kan også synes som styreleder/hovedaksjonær setter spørsmålsteget ved om øvrige styremedlemmer har samme interesser og mål.

6.3.2 Kompetanse - uinteressant for familiestyrene C og D?

Her er det styreleder som også er hovedaksjonær og daglig leder som bidrar med bedriftsspesifikk kompetanse, erfaring, relasjonell og forhandlingskompetanse i driften av selskapet. Styrelederne mente at de kjenner målgruppens atferd, at de har kompetanse til å kontrollere og veilede daglig leder som i realiteten er dem selv. Det eldste firmaet har en strategi, men ikke det yngste – strategien finnes kun i hovedaksjonærens hode.

Styrets samlede kompetanse i disse bedriftene er uinteressant i og med at det ikke holdes reelle styremøter. Styrets rolle, funksjon og oppgaver er i realiteten ute av drift. Styrelederne gjør heller ingenting for å øke kompetansen.

Styrelederne i denne kategorien stoler på egen dømmekraft og mener at kompetansen de har benyttes. Den er også relevant med henblikk på framtiden. Skulle det være behov for ytterligere kompetanse, vil denne kjøpes inn, alternativt hentes i administrasjonen. Familiestyremedlemmet derimot hadde en divergerende oppfatning. Vedkommende uttrykte bekymring over manglende kompetanse, strategi og langsiktig tenkning.

Familiestyremedlemmene i de to bedriftene som hovedsakelig regnes for tantestyrer ble rekruttert fordi de er i familie med hovedaksjonær og i tillegg er arvinger. Blant disse styremedlemmene, inklusive styreleder, foregikk det ingen kompetanseoppbygging verken i privat regi eller i styresammenheng. Slik jeg leser dette er det heller ikke kompetanse som er viktig i denne sammenheng. Alle respondentene var enige i at valg av styremedlemmer/ styreleder egentlig handler om kontroll og makt og to av tre mente at det går på bekostning av kompetanse.

I tantekategoriene har styrene praktisk talt ingen oppgaver og det vil derfor være

sløsing med ressurser å finne personer med kompetanse bedriften trenger. Styremedlemmene her får jo heller ingen lønn for vervet.

Forholdet mellom den største eier/styreleder og øvrige eiere/styremedlemmer har også et snev av "barbarisme" i seg. Hovedeier/prinsipalen kontrollerer agenten som her blir øvrige styremedlemmer og arvinger. Prinsipalen ønsker kontroll med sin kapital og hindrer øvrige styremedlemmer deltakelse ved ikke å gi informasjon. Agentkostnader reduseres også ved at hovedeier som er styreleder tar beslutninger som sikrer eierens eller i dette tilfellet egne interesser. Denne formen for maktutøvelse støttes av agentteorien.

Homogene styrer

Tante/barbarstyrene vil etter min oppfatning betraktes som homogene selv om ikke alle respondentene var enige i det. Det virker som om respondentene har lagt ulike faktorer inn i definisjonen av homogenitet/heterogenitet. Mangfoldet i disse styrene er fullstendig fraværende.

Argumentene for og imot homogenitet var relativt identiske. Den eldste styrelederen foretrakk homogene styrer for små bedrifter og svarte slik: *"Jeg har vært med i en del styrer hvor styremedlemmene har hatt ulik alder og enkelte har hatt ville ideer – det ble konflikter der vi var så ulike."*

Livssyklus og valg

Heller ikke i disse styrene holdes det valg. De samme personene som ble valgt ved oppstart sitter der i dag også, og det de familiære bånd som har vært avgjørende. De innrømmet at frykt, makt, kontroll og engstelse hindret dem i å få ytterligere kompetanse inn i styret. Dersom det skulle bli valgt inn nye styremedlemmer mente de at eget nettverk er mest å stole på.

Bedriftens livssyklus har hittil ikke hatt noen ting å si for hvem som bør sitte i styret. Generasjonsskiftet vil komme om noen år og styrelederne innså at de må berede grunnen for det. Det yngre familiemedlemmet uttrykte mer bekymring over situasjonen enn de som i dag sitter på makten.

Veien videre for tante/barbarstyrene

Hovedaksjonær i disse bedriftene bør analysere situasjonen kritisk dersom overlevelse av firmaet og overdragelse av eierskap til neste generasjon er

ønskelig. Å bygge kompetanse tar tid og motivasjonen de inaktive styremedlemmene har for å fortsette styrevervet kan svekkes over tid. Styredeltakelse vil i mange tilfeller fungere som meget verdifull opplæring for styremedlemmene. Hovedaksjonær bør analysere hvilke behov bedriften har i dag og hvilke utfordringer som kan komme, og deretter kartlegge hva som evt. mangler og hvordan kompetansen kan erverves. Styrene bør tilstrebe seg å tenke mangfold, strategi, kompetanse og teamarbeid.

6.3.3 Styreteori for familiebedriftene E og F

Selv om respondenten i familiestyret E var helt tydelig på at de ikke er et tantestyre er min vurdering er at dette styret til en viss grad både er et tantestyre og et strategistyre, men mest av alt et barbaristyre. Barbarismen kommer til syne i denne familiebedriften da eier som også er hovedaksjonær bruker det nye tilbudte styrevervet som en metode for å undersøke om vedkommende har de samme mål og interesser og eventuelt kan overta på sikt, altså et prinsipal-agent-syn. Hovedeieren, prinsipalen, og det eksterne styremedlemmet, agenten, står i et avhengighetsforhold til hverandre. Om de har ulike interesser og mål er usikkert. Prinsipalen inngår en kontrakt med agenten for å verne om egne interesser. Styret kan delvis defineres som et tantestyre fordi to av tre aksjonærer også både sitter i styret og er ansatt, og det er naturlig å tro at mange av beslutningene foregår i administrasjonen, og strategistyre med bakgrunn i valget som ble foretatt for tre år siden da et eksternt styremedlem med en ikke-bedriftsspesifikk bakgrunn ble rekruttert. Dette for å trekke på andre typer kompetanse og ikke minst nettverk. Ressursavhengighetsteorien vektlegger bedriften og dens omgivelser, og det eksterne styremedlemmet kan bidra med både kooptering og nettverk.

I familiebedrift F har man tatt steget inn i strategitenkningen og rekruttert et eksternt styremedlem som en juridisk ressurs for styret. Eierne har forventninger til utvikling og vekst, og har tro på at selskapet vil vokse og utvikle seg bedre om de får inn personer med nye tanker og ressurser. Transaksjonskostnadsteorien tilsier at jo mer spesifikke ressurskostnadene er, jo mer vil det lønne seg å trekke dem inn i organisasjonen, eksempelvis plassere den i styret, og det har familiestyret F tatt konsekvensen av. Eierne har her tatt enda et steg videre ved å velge dette nye utenforstående styremedlemmet til styreleder i familiebedriften.

Begge familiestyrene står også overfor et generasjonsskifte og det er om å gjøre å veilede neste generasjon trygt igjennom overgangsfasen og samtidig sikre egne investeringer. Det blir naturlig å hente fram tillitsbegrepet i stewardship-teorien, spesielt for familiestyret F. Den eldre generasjonen ønsker å overlate roret til den yngre, og vil således bidra til involvering, åpenhet og samarbeid i styrerommet ved å veilede, motivere og anerkjenne nye styremedlemmers og daglig leders arbeid.

6.3.4 Kompetanse - interessant og avgjørende for familiebedriftene E og F?

I de familiebedriftene som har beveget seg delvis over i strategikategorien har det blitt valgt inn eksterne styremedlemmer i den forstand at de verken er eiere eller ansatt, og det er disse kompetansen som har vært både interessant og avgjørende for valget. Kompetansen har bestått i både generell- og funksjonsbasert, men også i kontakter, kooptering og nettverk. Man har altså sett nødvendigheten av å få annet påfyll og ikke få nok en person inn som kan akkurat det samme. Tankegangen bak valget stemmer med begge ressursteorien med ønske om både eksterne og interne ressurser.

Aksjonærene var kjent med de eksterne kompetanse, men ingen kartlegging i form av dokumentasjon skjedde før valget. De eksterne mente at deres kompetanse er relevant for bedriftens målsetting i dag og i framtiden, og at de kan bidra i strategiarbeidet og markedsforståelsen. De la til at de ønsket seg mer bedriftsspesifikk kompetanse, men gjorde ingenting for å øke kunnskapen sin annet enn gjennom sitt daglige arbeid. I et balanserende styre besitter styremedlemmene ulik kompetanse og som team utfyller de hverandre. Ut i fra dette synet kan det se ut som om de eksterne styremedlemmene ikke helt forstår sin rolle og den kompetansen nettopp de bidrar med inn i styret.

Heterogene styrer?

Medlemmene i ressursstyrene mente at de var heterogene og det var de nok i langt større forstand enn i de andre, blant annet på grunn av det eksterne styremedlemmet, men også på grunn av spredning i alder, kjønn og geografi. Likevel, de aller fleste styrer i Norge er forholdsvis homogene. Spesielt for firma F betyr homogene styrer mangel på kritiske spørsmål og stagnasjon, og dette ønsker de å unngå. For å sikre fortsatt vekst, har eierne innsett at et heterogent

styre vil være formålstjenlig. Begge firmaenes eksterne styremedlemmer tilfører styrene en ny type kompetanse samt nettverk og det vil gi styret et godt grunnlag for å dreie seg mot til et balanserende styre.

Livssyklus og styrevalg

I disse styrene foretas det sjelden reelle valg. Det er de samme personene som blir valgt år etter år. Endringen med et nytt og eksternt styremedlem har skjedd i løpet av de siste årene, muligens som et resultat av forestående generasjonsskifte og ønske om videreutvikling av bedriften, men også modenhet mht selskapets alder og hovedaksjonærs vilje til å ta risiko. Enkelte av gründerne som plasserte seg selv i styret den gang da, arbeider fortsatt i styret. Sammenlignet med artikkelen til LGH er disse firmaene nok et klassisk eksempel på styresammensetninger, men respondentene var også meget klar over at endringer var nødvendige og de var også iverksatt da de så at gårsdagens styre ikke lenger var i stand til å ivareta bedriftens framtidige behov. Begge de eksterne mente at styresammensetningen på sikt må endres grunnet utvikling og generasjonsskifte.

Veien videre for tante/barbar/strategistyrene

Endringene i styresammensetningen og synet på annen type kompetanse inn i styrearbeidet enn den bedriftsspesifikke gjør at disse styrene går i retning av et balanserende strategisk styre hvor interne og eksterne ressurser ønskes og brukes. Styrene har brukt lang tid på å komme dit og om endringene har kommet tidnok vil tiden vise. Det kan virke som om modningstiden for norske bedrifter mht balanserende styresammensetning, er svært lang.

6.4 NÆRINGSLIVSINTERESSEBEDRIFT – BARBAR/STRATEGI

6.4.1 Styreteori for næringslivsinteressebedrift G

Firma G skiller seg markant fra de øvrige bedriftene i dette utvalget. De har en helt annen eierstruktur, ingen av de syv styremedlemmene er aksjonærer og de har god kjønnsbalanse. Styremedlemmene er valgt for å styre selskapet, kontrollere og veilede daglig leder. Min vurdering er at dette styret er en blanding også av både barbarstyre og strategistyre, og her er det interessentteorien som er mest aktuell. Styret har tatt innover seg at det ikke

kun er en prinsipal, men flere prinsipaler. Disse er, i tillegg til aksjonærene, samfunnet rundt, dvs. næringslivet, myndighetene og de menneskene som bor i bedriftens satsingsområde. Disse har makt, rettigheter og muligheter til å påvirke bedriften. Styret i firma G er helt tydelig bevisste sin rolle overfor relasjonene. Samtidig gjør også agentteorien seg gjeldende. Her er den distanserte nærheten mellom prinsipal og agent tydelig i alle ledd og respondentene er klar over at deres jobb er å veilede og overvåke daglig leder, i tillegg å representere samtlige eiere. Om alle styremedlemmene faktisk gjør det eller representerer enkelteiere, er usikkert.

6.4.2 Kompetanse – avgjørende for næringslivsinteressebedrift G?

Eierne har valgt inn styremedlemmer som kan bidra med ressurser, både eksterne og interne ressurser. Flere av styremedlemmene har stort nettverk, politisk erfaring og jobbet lenge i bransjen, og de fyller nesten alle kompetanseområder som omdømme, integritet, nettverk, ledelseserfaring, lokalkunnskap, engasjement, entusiasme, relasjons- og forhandlingskompetanse. Samtidig som de er klar over den kompetansen de mangler og kan evt. løse dette ved å kjøpe den inn, sørger også styreleder for å øke styrets samlede kompetanse gjennom foredrag og kundebesøk. Det ble nevnt av en av respondentene at å ha en advokat inn i styret er en billig ressurs. Dette støttes av transaksjonskostnadsteorien om inkludering av ressursen i hierarkiet framfor å kjøpe den i markedet. Selskapet har også en strategi som revideres årlig.

På den eksterne siden gir de valgte styremedlemmene selskapet legitimitet ved sin status og den tilliten de har i samfunnet. I tillegg kan de bidra til å svekke trusler og øke firmaets overlevelse ved å trekke på de aktørene i omgivelsene som er avgjørende for firmaet. Mye kan tyde på at det allsidige kompetanseområdet i dette styret har vært avgjørende for å få selskapet til å fungere så godt så raskt. På seks år har de gått fra etablert til vekst og flere av de opprinnelige styremedlemmene er skiftet ut. At gjennomsnittsalderen i styret har økt med åtte på bedriftens levetid på seks år synes å være ubetydelig.

Heterogent styre

Dette styret er helt klart heterogent, selv i et så homogent land som Norge

fortsatt er, og til tross for tilnærmet samme geografiske tilhørighet. Bredden i styresammensetningen viser seg i alder, kjønn og kompetansebakgrunn. Her er det ønske om ulik tankegang for å få bredde i diskusjonen og utvikling av selskapet. Det foretas reelle valg hvert år. Selskapets styre kan derfor sies å være svært dynamisk.

Livssyklus og valg

Selskapet har eksistert i seks år og gått fra oppstart til vekstfase. Eierne har erkjent at nye styremedlemmer må inn for å bidra i den nye fasen.

Rekrutteringen av styremedlemmer har foregått via bekjentskap og nettverk.

Framleggelse av cv, gjennomføring av tester er også fraværende i dette selskapet. Ut i fra de svarene som er gitt om livssyklus og valg i dette styret, kan man konkludere med at eierne er klar over både sin og styrets rolle.

Veien videre for næringslivsinteressestyret

Styremedlemmene i firma G er bevisste sine roller, sine oppgaver, medlemmenes individuelle kompetanse og styrets samlede kompetanse. Motivet til de enkelte styremedlemmene i denne bedriften, som verken lønnes/honoreres ei heller arbeider for egne aksjer, kan synes å være prestisje, mulighet til å påvirke egne omgivelser, få nye kontakter, utøve makt og få være med på noe som kan gi ytterligere muligheter for styrearbeid og lignende virksomhet. Faren er at styret kan gå fra å være et strategistyre til et tantestyre dersom bedriftens rykte og utfordringer svekkes, og styremedlemmene trekker seg. Manglende honorering og egeninteresse i eierposisjon kan i et slikt tilfelle gi begrenset styreaktivitet.

7. VEIEN VIDERE

Utvalget i denne undersøkelsen er ikke signifikant, og funnene kan være et resultat av tilfeldigheter. Det innebærer at antall respondenter er ikke nok til å lage en statistikk for bransjen, og man kan derfor ikke si sikkert om alle små- og mellomstore bedrifter i bygg- og eiendomsbransjen har samme tilnærming til styrearbeide som disse bedriftene har. Likevel, viser funnene variasjon i måten det tenkes om kompetanse i styrene og hvordan den brukes. Generelt sett handler valg av styremedlemmer ofte om tillit, kontroll og makt, og mindre om relevant styrekompetanse.

Det som blir spennende nå er konsekvensene for de bedriftene som benytter seg av fritak av revisjonsplikten, dvs. for selskaper med under fem millioner kroner i omsetning, 20 millioner kroner i balanse og under ti årsverk. Vil bedriftens omgivelser stille større krav til styresammensetningen, kompetanse og reelt styrearbeid? Huse nevnte i sin forelesning (2011) at f.eks. finansnæringen kan komme til å stille større krav til styret og styrets kompetanse når revisors funksjon ikke lenger er tilstede. Det gjenstår å se, men håpet er at det vil stilles større og reelle krav til styrene og den funksjonen de har. Fritak for revisjonsplikten vil ikke gjelde for mitt utvalg, men større fokus på styrearbeid generelt vil forhåpentligvis påvirke også deres vurdering av styrekompetanse.

En videreutvikling av denne undersøkelsen kan være å utvide utvalget og/eller kanskje også konsentrert undersøkelsen om de bedriftene som har mulighet for å velge bort revisjonsplikten. Man kan også skille mellom selskaper med aktiva som stort sett består av likvide midler og selskaper med realverdier som f.eks. fast eiendom, for å undersøke om valg av type styre blir ulikt.

I en ny intervjurunde ser jeg at det kan være behov for å definere enkelte begrep som homogenitet/heterogenitet og styrekategorier.

Når vi ser at det i flere styrer ikke er reelt styrearbeid og at kompetansen er uinteressant, kunne man stille spørsmål som blant annet som:

- Hva vil man egentlig med bedriften?
- Hva trenger bedriften av styrekompetanse i dag?
- Hva mangler bedriften av styrekompetanse i dag?
- Hvor ønsker man at bedriften skal befinne seg om ti år?
- Hvilken type kompetanse trenger bedriften i dag for å nå tiårsmålene?
- Hvem identifiserer styremedlemmene seg med/hvem representerer de?
- Hvilke motiv har det enkelte styremedlemmet for sitt styremedlemskap?

Dette for å få et tydeligere bilde av situasjonen, for å gjøre eierne bevisste på hvor viktig kompetanse er i styrearbeidet. Håpet er at flere styrer blir mer aktive styrer, og at gjennom kunnskap om hvordan styrer fungerer, vil det ligge en mer bevisst prosess ved verving av styremedlemmer opp mot den kompetansen som er best for bedriftens utvikling (Huse 2007).

8. LITTERATURLISTE

- Barney, J.B. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*; 17, (1), sidene 99–120.
- Busch, Tor. 1994. Økonomisk styring ut fra et kontraktsteoretisk perspektiv, Økonomistyring og Informatikk, 1994, vol. 9, nr. 5, sidene 271-292
- Bøhren, Øyvind og Bernt Arne Ødegaard, 2003. Norske eierskap: Sætrekk og sære trekk. *Praktisk Økonomi og Finans* 20 (2), side 3-17
- Gabrielsen, Jonas, Morten Huse, *Governance theory: Origins and implications for researching boards and governance in entrepreneurial firms*, 2011 (utdelt på kurset)
- Fama, E. og M. C. Jensen. 1983. Separation of ownership and Control. *Journal of Law and Economics*. 26. S. 301-325
- Huse, Morten. 2007. *Styret: Tante, barbar eller klan?* 3. utgave. Fagbokforlaget
- Huse, Morten, 2007. *Boards, Governance and Value Creation (BGV)*, 1. edition, Cambridge University Press
- Lynnall, M, B. Golden & A. Hillman. 2003. Board composition from adolescence to maturity: A multitheoretical view. *Academy of Management Review*. 28. s. 416-431
- Mitchell, R. K., B.R. Agle and D.J. Wood. 1997. Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what counts. *Academy of Management Review*. 22 (4) sidene 853-886
- Randøy, Trond og Steen Koekebakker. 2002. Verdiskapende eierstyring i norske børsnoterte selskaper. *Praktisk økonomi & finans*. S. 57-64.
- Westphal, JD. and 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
- Westphal, JD. and P. Khanna. 2003. Keeping directors in line. Social distancing as a control mechanism in the corporate elite. *Administrative Science Quarterly*. 48. 361-398
- Zahra, Shaker and John Pearce, 1989. *Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A review and integrative Model*
- Forelesningsnotater fra mars 2009 i "Metode og oppgaveskriving" av Tor Grenness
- Forelesningsnotater fra Cathrine Furseth, september 2010
- Forelesningsnotater fra Anne Breiby, november 2010
- Forelesning Øyvind Bøhren, november 2010,
- Forelesningsnotater fra Morten Huse, januar og april 2011
- www.brreg.no
- <http://www.ssb.no/aarbok/tab/tab-325.html>
- http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/
- www.proff.no

9. VEDLEGG 1 – KOMPETANSE OG LIVSSYKLUS

Respondentene fikk følgende ark med typer kompetanse utlevert under intervjuet.

STYREKOMPETANSE

Kompetanse, hva er det? Ordet kompetanse kommer av latin (competentia) som betyr "å være i stand til". Jeg definerer kompetanse som utdanning + erfaring. I dette tilfellet legges også personlighet til. Pensumlitteraturen viser til ulike typer kompetanse. Blant disse er:

1. Bedriftsspesifikk kompetanse (kunnskap om selskapet og dets produkter/tjenester)
2. Generell og funksjonsorientert kompetanse (finans, regnskap, juss, personal, marked)
3. Proessorientert kompetanse (hvordan få et styre til å fungere, kjenne til for eksempel aksjeloven, protokollføring, dokumentasjon)
4. Relasjonell kompetanse (samarbeid internt og eksternt)
5. Forhandlingskompetanse (for eksempel forhandle fram kontrakter, arbeidsavtaler, osv.)
6. Mediakompetanse (intervjuer i radio, fjernsyn, avis ved for eksempel aktuelle saker)
7. Internasjonal kompetanse (samarbeid med utlendinger/fremmedkulturelle i og utenfor Norge)
8. Kompetanse knyttet til selvstendighet, personlighet og personlige egenskaper (motivasjon, brennende engasjement for bedriften og bedriftens produkter/tjenester).
9. Kompetanse som godt renommé, politisk erfaring, sterk integritet/selvstendighet og styregrossist.

Livssyklus – bedriften går fra en fase til en annen i løpet av tiden. Dette deles inn i

- | | |
|--------------------------|---------|
| 1. Intro/gründerbedrift | 1-5 år |
| 2. Vekst | 5-10 år |
| 3. Modent | 10 år + |
| 4. Overmodent/nær døden? | |

10. VEDLEGG 2 - INTERVJUGUIDE MED SVAR