

# STYREMEDLEMMENE:

## Fra uavhengighet til mangfold og dynamisk kompetanse



**MORTEN HUSE** er professor i organisasjon og ledelse ved Handelshøyskolen BI og president i European Academy of Management (EURAM). Hans arbeid er i stor grad rettet mot å forstå styrer ut fra strategi- og organisasjonsperspektiver. I løpet av de senere årene har han gjennomført en del studier om kvinner i styrer. På grunn av dette engasjementet er han også medlem av Catalyst Europe Advisory Board og brukes internasjonalt som foredragsholder. Huse er fagredaktør for Magma 7, 2010.

### SAMMENDRAG

I debatten om kvinner i styrer er det ofte blitt trukket fram at styremedlemmene må være mer kompetente, men hva som menes med kompetente, og hvilke kvalifikasjoner som kreves for å være kompetent som styremedlem, er stort sett bare besvart overflattisk. Spørsmålet om styrets og styremedlemmenes kompetanse blir tatt opp i denne artikkelen. Artikkelen er ikke utelukkende rettet mot kompetansen som

kreves av kvinner i styret, men mot den dynamiske kompetansen som er ønskelig hos både menn og kvinner. I artikkelen argumenteres det for at når et styres sammensetning skal fastsettes og vurderes, bør det bevege seg fra en ensidig uavhengighetsvurdering til en vurdering av mangfold og dynamisk kompetanse. Hvordan styremedlemmer rekrutteres, presenteres også i denne artikkelen.

### INNLEDNING

Debatten om styrer har enkelte temaer som går igjen. De fleste av dem er knyttet til egenskaper ved styremedlemmer som for eksempel antall, sammensetning og kompetanse. Andre tilbakevendende temaer er mangfold og rekruttering til styrer. Disse temaene vil bli diskutert i denne artikkelen. Om styremedlemmer er det også mange begrep som ikke er tydelig definert, for eksempel hva som menes med uavhengige styremedlemmer, eksterne styremedlemmer og profesjonelle styremedlemmer. Vi vil i denne artikkelen presentere innholdet i slike begrep. Vi vil også gå videre og belyse betydningen av styremedlemmenes identitet, motivasjon, tillit, følelser, relasjoner og makt.

Jeg vil i denne artikkelen legge et dynamisk teamproduksjonsperspektiv til grunn (Blair og Stout, 1999; Gabrielsson, Huse og Minichilli, 2007). Teamproduksjonsteori legger til grunn at bedriften er en selvstendig juridisk enhet, og at det er styrets oppgave å ivareta bedriftens interesser. Teamproduksjonsteori vil godta at aktører vil kunne handle opportunistisk, men at optimal langsiktig verdiskaping skjer gjennom samarbeid.

Kjernen i teamproduksjonsteori er at ulike aktører med interesser i bedriftens verdiskaping finner fram til gode samarbeidsformer. Aktørene kan i utgangspunktet ha motstridende interesser, men i styret går de sammen for å utvikle maksimal felles verdiskaping i bedriften. Styrets og styremedlemmenes oppgave er å bidra til verdiskaping og måloppnåelse.

I et teamproduksjonsperspektiv er det viktig å ha et aktivt forhold til valg av styremedlemmer. Det legges vekt på at de identifiserer seg med bedriften og dens grunnleggende strategiske orientering, de bør samlet ha den dynamiske kompetansen og de dynamiske kapasitetene som bidrar til langsiktige konkurransemessige fortrinn, og de bør selv være avhengige av bedriftens langsiktige resultater.

Det er gjort et stort antall studier om sammenhengen mellom antall styremedlemmer og egenskaper ved styremedlemmene på den ene siden og bedrifters finansielle resultater på den andre siden. Hva er sammenhengen mellom antall styremedlemmer og bedriftens finansielle resultater? Finnes det et ideelt antall styremedlemmer? Bør styremedlemmene være

TABELL 1 Antall styremedlemmer

	SELSKAPSKATEGORI					
	ASA	OSLO BØRS	AS STORE	AS MELLOMSTORE	AS SMÅ	ANDRE
Antall styremedlemmer (høst 2005)	5,68	7,08	6,35	5,38	4,23	9,75
Faste deltakere på styremøtene	7,72	9,82	8,71	7,14	5,58	13,91
Styremedlemmer valgt av eierne	4,55	4,90	5,02	4,46	3,46	6,25
Andel utenlandske statsborgere (av aksjonærvalgte)	0,09	0,13	0,18	0,15	0,11	0,00
Andel daglige ledere i andre selskap	0,35	0,31	0,27	0,23	0,25	0,29

interne eller eksterne? Er det lønnsomt med kvinner i styret? Hvor stor andel av styremedlemmene bør være eksterne? Bør styremedlemmene eie aksjer i bedriften? Til tross for tusenvis av studier som har prøvd å svare på disse spørsmålene, har det vært vanskelig å trekke entydige slutninger om hva som er best (Johnson, Daily og Ellstrand, 1996; Finkelstein og Mooney, 2002). For norske forhold finnes det en del anbefalinger om styresammensetning i Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse (NUES, 2007).

### ANTALL, UAVHENGIGHET, IDENTITET OG MANGFOLD

Det maksimale antall styremedlemmer er elleve. Tolv er for mye, selv for Jesus, og han var en mester.

Tabell 1 forteller litt om antall styremedlemmer og styresammensetningen i norske styrever.

Tabellen er basert på resultater fra forskningsprosjektet om «Det verdiskapende styret» (Huse, 2009a; Sellevoll, Huse og Hansen, 2007). Tallene er ikke nøyaktige, men er basert på svar på spørreskjemaer. Cirka tretti prosent av bedriftene i de enkelte kategoriene har besvart spørreskjemaet. Tallene er basert på situasjonen høsten 2005. Gruppen av andre selskapskategorier består blant annet av sparebanker, kooperativer, stiftelser, etc. Tabellen viser antall ordinære styremedlemmer i selskapet. Dette er medlemmer valgt av aksjonærer og av ansatte. I noen selskaper er det andre enn styremedlemmene som også deltar på styremøtene. Ofte er disse personer fra selskapets ledergruppe. Den andre raden har inkludert de personene som normalt skal delta på styremøtene. Den tredje raden viser hvor mange styremedlemmer som er valgt av eierne. De to siste radene viser andel aksjonærvalgte styremedlem-

mer a) som er utenlandske statsborgere,<sup>1</sup> og b) som er daglig leder i andre selskaper.

### ANTALL STYREMEDLEMMER

Hvor mange medlemmer bør det være i et styre? Det er vanlig å si at fem til sju personer er ideelt, og at antallet vil variere med bedriftens størrelse. Når jeg hører kursdeltakere svare slik, hender det at jeg sier meg enig og kommenterer at små bedrifter gjerne trenger mange styremedlemmer fordi små bedrifter ofte mangler ressurser i egen bedrift. Styremedlemmene kan bli sett på som billige ressurser. I store bedrifter har man gjerne mye ressurser, og derfor trenger man ikke så mange styremedlemmer. Mange av oss kjenner situasjoner i enkelte små bedrifter og frivillige organisasjoner som kun har en veldig liten ansatt stab. Der forventes det at styremedlemmene skal bidra med mye av det operative arbeidet – og da er det godt at oppgavene kan deles på mange. På den annen side kan vi tenke oss at følgende utsagn kan bli lagt i munnen på for eksempel Olav Thon: «Det bør være et oddetall antall styremedlemmer, og tre er for mange.» I dette tilfellet snakker vi om en stor bedrift.

I ett av mine forskningsprosjekter om små bedrifter fant jeg at det var en negativ sammenheng mellom antall styremedlemmer og sannsynligheten for konkurs (Huse, 1993; Huse og Ljunggren, 1992). Det var størst sannsynlighet for konkurs der antall styremedlemmer var lite. Andre har funnet at det er en negativ sammenheng mellom bedriftens finansielle resultat og antall styremedlemmer – det vil si det er best resultat når

1. Andelen utenlandske statsborgere er noe høyere enn det som kommer fram i tabellen. Dette skyldes en viss skjevhet i utvalgene som ble gjort.

det er få styremedlemmer. Disse funnene kan begge stemme. Det bør ikke være for mange og heller ikke for få medlemmer. I mine studier fant jeg at det var størst konkurranserisiko der det var færre enn tre styremedlemmer. I motsetning til dette har de fleste studiene om antall styremedlemmer og bedriftens finansielle resultater vært gjennomført i store amerikanske bedrifter. I disse har gjennomsnittlig antall styremedlemmer gjerne vært på over ti personer.

Antallet fem til sju personer stemmer godt overens med konklusjonene i klassiske retninger i organisasjonsteori. I disse teoriene blir organisasjoner sett på som maskiner, og det er mulig å beregne det ideelle antallet styremedlemmer. Det ble hevdet at det ideelle kontrollspennet i nesten enhver organisasjon var seks til sju personer. Antall styremedlemmer vil imidlertid være avhengig av kompetansebehovene som eksisterer i styret, og styreleders evne og mulighet til å lede. Generelt vil det være lettere å treffe raske beslutninger der det er et lite antall aktive styremedlemmer, mens det ofte vil ta lang tid å treffe beslutninger dersom det er mange aktive styremedlemmer – spesielt dersom styremedlemmene har ulik bakgrunn. I et styre med en dyktig styreleder vil det generelt kunne være flere styremedlemmer enn i et styre der denne mangler.

#### STYREMEDLEMMENES UAVHENGIGHET OG IDENTITET

Hva vil det si at et styremedlem er uavhengig? Mye av diskusjonen om uavhengige styremedlemmer kom med bølgen av aksjonæraktivisme i 1990-årene. Aksjonæraktivistene var i hovedsak langsiktige institusjonelle investorer, for eksempel pensjonsfondene. For dem var det viktig med styremedlemmer som kunne stille kritiske spørsmål til ledelsen. Det var viktig med styremedlemmer som ikke lot seg styre av ledelsen, men uavhengig av denne kunne treffe beslutninger om hva som var best for bedriften og aksjonærene. Styremedlemmene skulle derfor normalt ikke være i familie med ledelsen, ikke være i ledelsens vennskapskrets, ikke være ansatt i bedriften og heller ikke ha forretningsforbindelser med bedriften.

Det ble videre pekt på at styremedlemmene skulle være uavhengig av enkeltaksjonærer. Denne såkalte doble uavhengigheten (både i forhold til interne og eksterne aktører) ble spesielt fokusert på fordi man ikke så at alle aksjonærer hadde de samme målene for en bedrifts utvikling. Den dobbelte uavhengigheten ble

understreket både for å sikre minoritetsaksjonærer og for å motvirke at bedriften ble misbrukt av visse majoritetsaksjonærer. De store, langsiktige investorene kunne normalt ikke selv aktivt gå inn i styret, siden de gjerne hadde aksjeposter også hos konkurrenter. Kriteriet om uavhengighet er brakt videre inn i ulike koder for god *corporate governance*, inklusive retningslinjene fra OECD.

Uavhengighetskriteriene har imidlertid ikke vært entydige og heller ikke vurderingene av dem. For det første er uavhengige styremedlemmer gjerne blitt karrert som barbarer som ikke vet hva bedriften holder på med, som ikke passer inn i den rådende kultur, og som gjerne vil ta ting ut fra bedriften uten å skape verdier. For det andre er uavhengighet vanskelig å måle – hvordan kan man for eksempel vite at en person er finansielt og psykisk uavhengig av en annen? Det er mange eksempler på at både familiemedlemmer og ansatte er mer uavhengige av ledelsen enn personer som ikke har en tydelig relasjon til ledelsen. Uavhengighet er knyttet til individuelle karakteristika og integritet mer enn til formelle relasjoner. For det tredje kan man ikke vurdere uavhengighet uten samtidig å vurdere motivasjon og informasjon. Det er vanskelig å være uavhengig i styrearbeidet dersom en må basere seg på informasjon fra ledelsen. Det finnes teorier som peker på at det er bedriftens egen ledergruppe som kan være de mest uavhengige av lederen, og ledergruppen vil stå for den viktigste kontrollen av lederen (Ocasio, 1994).

Eksterne styremedlemmer brukes gjerne som et synonym for uavhengige styremedlemmer. Dette begrepet kan være lettere å måle, men det praktiske innholdet i begrepet behøver ikke å si så mye. Og begrepet kan lett misforstås. Et eksternt styremedlem er gjerne en person som ikke arbeider i bedriften (ekstern i forhold til bedriften). I England bruker man gjerne begrepet NED – *non-executive director*. Dette er styremedlemmer som ikke er en del av ledergruppen (eksterne i forhold til ledergruppen). I den praktiske virkelighet er de fleste bedrifter familiebedrifter, og i denne sammenheng brukes eksterne gjerne om de som ikke er en del av eierfamilien (eksterne i forhold til familien). Det har derfor også vært vanlig å snakke om behovet for ekstern daglig leder i familiebedrifter.

Kravet om dobbel uavhengighet har vært vanskelig å forstå og svelge for mange, og i mange koder om god *corporate governance* er dette kravet utelatt. Styret blir gjerne sett på som redskaper for visse aksjonærer. I den

sammenheng passer ikke det dobbelte uavhengighetsbegrepet. Det er særlig aktualisert i familiebedrifter, bedrifter med vesentlig offentlig eierskap og en del andre bedrifter med betydelige aksjonærer eller majoritetsaksjonærer. Dette gjelder også mange *private equity*-institusjoner som har et direkte styreengasjement.

En kjerne i uavhengighetsdiskusjonen er identiteten til styremedlemmene (Hillman, Nicholsson og Shropshire, 2008). Hvem er det styremedlemmene identifiserer seg med? Hvem er det de arbeider på vegne av? Arbeider de på vegne av bedriften, slik diskusjonen om dobbel uavhengighet legger til grunn, eller arbeider styremedlemmene på vegne av andre? I praksis vil mange styremedlemmer arbeide på vegne av visse aksjonærgrupper og spesielt visse grupper av majoritetsaksjonærer. Mange ansattvalgte styremedlemmer har sin identitet med de ansatte og vil arbeide på vegne av dem. Styremedlemmer som sitter i ledelsen av andre bedrifter eller kommer fra offentlige instanser, vil kunne ha sin identitet der. Styremedlemmer som er rekruttert gjennom bedriftens ledelse eller styreleder, vil lett kunne ha sin identitet hos disse. Et styremedlem vil kunne ha flere identiteter samtidig. Eksempel på dobbelt identitet kan være koblinger mellom profesjon (for eksempel advokat) og hvem som har rekruttert en. Det har også vært diskutert i forbindelse med kvinner i styret om de, sammenlignet med mange menn, har sin identitet i kvinnespørsmål og det å være kvinne.

#### SAMMENSETNING OG MANGFOLD

Diskusjonen om uavhengighet handler ikke bare om hvorvidt enkeltpersoner er uavhengige, men om styret som gruppe er uavhengig. Dette vurderes gjerne ut fra om et flertall eller i alle fall ett visst antall av styremedlemmene er uavhengige. I norsk tradisjon og norsk aksjeselskapslovgivning skal alle styremedlemmer i utgangspunktet være uavhengige, og det skal være et klart formelt skille mellom styre og ledelse.

Styresammensetning inneholder flere aspekter:

- Skal styret ha en annen kompetanse enn ledelsen, eller den samme?
- Skal styremedlemmene ha lik eller lignende kompetanse og bakgrunn, eller skal styret være preget av mangfold?

Det finnes gode argumenter for begge alternativer.

Skal styret og styremedlemmene komplettere den kunnskap og de ressurser som ledelsen sitter inne med, eller skal styremedlemmene kunne ha kunnskap som gjør at de kan kontrollere ledelsen? Det første argumentet er gjerne knyttet til service og et internt perspektiv på styrets oppgaver. Det andre har et kontrollperspektiv som gjerne kommer fra eksterne interessenter. Her er det fristende å komme med et Ole Brumm-svar: Ja, takk begge deler. Dersom styrets oppgave er å skape verdier i bedriften, vil begge deler være viktig.

Hva er mangfold? Det er blitt et moteord i styrede-batten, og det argumenteres for at styret skal representere mangfold. Det er mange sider ved mangfold, og argumentene for dette varierer. Mangfold forbindes gjerne med at styremedlemmene har ulik funksjonell bakgrunn (salg, finans, regnskap, markedsføring, etc.), ulik industriell bakgrunn (ulike bransjer og virksomhetstyper) og ulik utdanningsbakgrunn (ulike universitet, skoler og studieretninger). Alder og kjønn trekkes også inn i mangfoldsdebatten ut fra at styremedlemmer med ulik alder vil bringe inn ulike perspektiver. Det er tilsvarende vurderinger knyttet til kjønn. I enkelte land legges det stor vekt på at minoriteter skal trekkes inn i styrene, mens vi i Norge også kan få mangfold blant styremedlemmene ved å trekke på ressurser både fra aksjonærvalgte og ansattvalgte styremedlemmer. Det å ha styremedlemmer fra forskjellige land eller geografiske områder blir også trukket inn i mangfoldsdiskusjonen. Mangfold i personligheter er en side ved utvalget som ofte glemmes.

Tabell 2 forteller litt om dette i norske styret.<sup>2</sup> Det kommer generelt fram at mangfoldet er størst i de børsnoterte selskapene og andre ASA-selskap. Det indikeres spesielt at det er stort mangfold i personlige egenskaper.

#### DYNAMISK KOMPETANSE

Hva er et profesjonelt styremedlem? Er det en person som lever av det å være styremedlem? Er det en person som har kompetanse og erfaring som styremedlem? Begge deler kan kanskje være riktig. Det er til og med noen som har sertifisering for å være styremedlem. Jeg vil først og fremst legge vekt på at det er en person som arbeider profesjonelt som styremedlem – en person

.....

2. Se kommentarer til tabell 1 om bakgrunn for tabellen. Besvarelsene er gjort på en sjudelt Likert-lignende skala der 7 indikerer høyest enighet.

TABELL 2 Mangfold i norske styrer

LIKERT-SKALA FRA 1-7 DER 7 ER HØYEST	SELSKAPSKATEGORI					
	ASA	OSLO BØRS	AS STORE	AS MELLOM	AS SMÅ	ANDRE
Mangfold i funksjonell bakgrunn (for eksempel salg, finans, økonomi, markedsføring)	5,42	5,65	5,01	4,97	5,03	4,58
Mangfold i industriell bakgrunn (for eksempel ulike bransjer og selskapstyper)	4,98	5,37	4,28	4,31	4,33	4,55
Mangfold i utdanning (ulike skoler, universitet og studieretninger)	5,28	5,39	4,92	4,83	4,76	4,99
Mangfold i personlige egenskaper (ulik grad av kreativitet, handlingsorientering, lyttende holdning)	5,42	5,55	5,16	5,21	5,27	5,58
Mangfold i alder	4,02	4,32	4,24	4,18	4,15	4,09

som ikke bare har relevant kompetanse, men som også bruker den.

Kompetanse er relativt. Det er ikke gitt at professorer eller personer med doktorgrader i bedriftsledelse og styrearbeid er bedre kvalifisert til styreverv enn andre. Kompetanse hos styremedlemmer må ha sammenheng med kompetansebehov knyttet til styrets oppgaver i den enkelte bedrift. Det kreves kompetanse for gjennomføringen av ulike oppgaver, og styremedlemmene som gruppe må ha kompetanse til å møte behovene. Dermed er det ikke gitt at det er én type kompetanse som skal søkes etter blant styremedlemmer. Jeg reagerer av og til på utsagn om at kvinner er velkomne som styremedlemmer dersom de er kompetente. De som kommer med slike utsagn, tar gjerne kompetansebehov i styret for gitt, og de tenker ikke over at styret er forskjellige, og heller ikke at det er ulike kompetansebehov i hvert enkelt styre.

Dette nevnt – det er visse typer kompetanse som bør ettersøkes i hvert styre og hos hvert medlem, mens det er andre typer kompetanse som bør variere.

#### DYNAMISKE KAPABILITETER OG GENERELLE KOMPETANSEKRAV TIL STYREMEDLEMMER

Det finnes ulike typer kompetanse som alle kan være viktige i styresammenheng. Her er noen av dem:

- bedriftsspesifikk kompetanse
- generell og funksjonsorientert kompetanse
- prosessorientert kompetanse
- relasjonskompetanse
- personlige egenskaper
- forhandlingskompetanse

Noen av disse kompetansekravene er dynamiske og generelle, mens andre er mer knyttet til de spesifikke oppgavene i den enkelte bedrift og det enkelte styret. I tillegg kommer overordnede kompetansekrav som tid og integritet. Styremedlemmene må ha tid til å utføre de oppgavene de påtar seg. Jeg vil heller ikke anbefale styremedlemmer i de tilfeller der det er tvil om personens integritet.

Med bedriftsspesifikk kompetanse menes kunnskap om det aktuelle selskapets hovedaktiviteter, dets kritiske teknologi og nøkkelkompetanse, de svake punktene i selskapet og dets produkter og tjenester. Kunnskap om bedriftens kunder og markeder, konkurrenter og bransjen som sådan kan også være viktig. Den andre typen kompetanse er generell, funksjonsorientert og dynamisk kompetanse. Dette kan for eksempel være kunnskap i juss, finans, økonomi og regnskap, markedsføring, teknikk, organisasjon og personal, strategi og generell bedriftsledelse, men den kan også være dynamisk, relasjons- og prosessorientert. Dynamisk kompetanse innebærer blant annet at styret og styremedlemmene kontinuerlig klarer å omsette endringer i bedriftens situasjon i verdiskapende handlinger (Zhang, 2008).

Tabell 3 forteller litt om kompetanse i norske styrer.<sup>3</sup> Tabellen indikerer hvordan daglige ledere og styremedlemmene selv vurderer styremedlemmenes kompetanse. De fire første radene viser vurderinger av bedriftsspesifikk kompetanse. Internasjonal kunnskap er et aspekt ved funksjonsorientert kompetanse,

3. Se kommentarer til de foregående tabellene for spesifikasjoner om undersøkelsen og detaljer om tabellen.

TABELL 3 Kompetanse hos styremedlemmene

SJUDELT LIKERT-SKALA DER 7 ER HØYEST	SELSKAPSKATEGORI					
	ASA	OSLO BØRS	AS STORE	AS MELLOM	AS SMÅ	ANDRE
Kunnskap om hovedaktivitetene i selskapet	5,83	5,78	6,04	6,09	6,27	5,67
Kunnskap om selskapets kritiske teknologi og nøkkelkompetanse	5,28	4,89	5,42	5,32	5,60	4,68
Kunnskap om svake punkter i selskapet og dets produkter/tjenester	5,21	5,14	5,34	5,24	5,57	4,97
Kunnskap om utviklingen i selskapets kunder, markeder, produkter og tjenester	5,23	5,20	5,33	5,25	5,53	5,19
Kunnskap om internasjonalt næringsliv og bedriftsledere i andre land	4,71	4,89	4,39	4,19	4,13	3,33
Kunnskap om faktisk styrearbeid i andre bedrifter	5,79	5,86	4,99	4,85	4,83	4,82

mens kunnskap om styrearbeid i andre bedrifter faller inn under prosessorientert kompetanse. Vi ser at den laveste vurdering av bedriftsspesifikk kompetanse finnes i de børsnoterte bedriftene. Kjennskap til internasjonalt næringsliv og styrearbeid i andre bedrifter er imidlertid høyest i de børsnoterte bedriftene.

Prossessorientert kompetanse kan handle om hvordan man skal arbeide i et styre og drive styrearbeid. Her kommer blant annet erfaring fra andre styreverger inn. Dette er også ofte kjernen i mange av de styrekursene som tilbys. Advokater i små bedrifter er ofte blitt invitert som styremedlemmer fordi de kjenner de formelle kravene som settes til styrearbeid. Det er nå stadig flere som vil gjøre det til sitt levebrød å være styremedlem med utgangspunkt i denne typen kunnskap. Denne typen kompetanse blir gjerne koblet mot enkelte typer generell eller funksjonsorientert kompetanse.

Den fjerde typen kompetanse er sosial kompetanse og relasjonskompetanse. Normalt tenker man på sosial kompetanse i eksterne omgivelser, og den brukes til å utvikle nettverk, skape kontakter og påvirke omgivelsene. Relasjonskompetanse er også viktig i forhold mellom styret og ledelsen – og mellom styremedlemmene.

Dynamisk kompetanse er knyttet til personlige egenskaper som kreativitet, analytisk evne, selvstendighet og kritisk tenkning. Selv idealisme kan være viktig i styrearbeidet. Jeg har ved en del anledninger blitt spurt av potensielle styremedlemmer om jeg kunne hjelpe dem med å få styreverv. Utfordringen for meg da er å forstå hvilken spesiell kompetanse denne personen har. Ved én anledning fikk jeg denne utfordringen fra en person som hadde en egen evne til å få mennesker

til å trives – og til å arbeide sammen. Det er klart at det er et stort behov for slike personer i et styre.

En sjette hovedtype er forhandlingskompetanse. Styremedlemmer må sørge for at selskapets forpliktelser overfor aksjonærer og andre interessenter blir forstått og møtt. Da er det også viktig å kunne balansere mellom ulike interesser, hensyn og argumenter. Sterk integritet vil da være viktig.

Det er egenskaper ved styremedlemmer som ikke nødvendigvis kan klassifiseres som kunnskap eller kompetanse. Noen av disse egenskapene kan likevel være viktige i styrearbeidet. Styreverger kan ha glede av medlemmer som gir styret og bedriften prestisje og status, og som kan tilføre bedriften legitimitet og anseelse. Tilsvarende kan det også tenkes at omgivelsene setter krav til å ha styremedlemmer med visse bakgrunner – uavhengig av kompetanse. Kriterier kan være alder, kjønn, minoritet og hvor en kommer fra. Det finnes for eksempel enkelte fond som utelukkende investerer i bedrifter som er bevisst på å ha kvinner i styrene.

### MOTIVASJON, MAKT, ALLIANSER OG FØLELSER

Det er vanlig å skille mellom det å sitte i et styre og det å arbeide i et styre. Dette går ikke bare på om man er passiv eller ikke. Det er ulike motivasjoner knyttet til hvilket eller hvilke styreverger man ønsker å være medlem i, og hva som skal til for å få det enkelte medlem til å engasjere seg i styrearbeidet. Dette har jeg skrevet ganske utførlig om i boken *Styret: Tante, barbar eller klan* (Huse, 2007). Det er en styrelederutfordring både å sikre seg de best egnede styremedlemmer og å få det enkelte styremedlem til å bruke tid og engasjement til

å skape verdier gjennom styrearbeidet.

#### MOTIVASJON

Det er ikke gitt at kompetanse eller uavhengighet i seg selv får styremedlemmene til å kaste jakken, brette opp ermene og være aktive. Det er viktig å forstå hva som motiverer det enkelte styremedlemmet til å bruke sin kompetanse og markere sin uavhengighet. Motivasjonen vil variere fra person til person. Dette har ikke fått tilstrekkelig oppmerksomhet i den aktuelle *corporate governance*-debatten. Man har kun i liten grad sett på at det er enkeltmennesker med sine ulike mål og motiver som utgjør styret, og at det ikke er noen automatikk i det at de som har kompetanse, bruker denne til å skape verdier.

For det andre kan vi skissere ulike kilder for denne motivasjonen. Det kan være interne verdier og preferanser hos den enkelte, det kan være ytre midler, og det kan være påvirkning fra andre – blant annet fra styreleder (Huse, 2009b). Her vil vi først vektlegge intern motivasjon. Deretter vil vi peke på hvordan maktforhold, allianser og følelser bidrar til å påvirke styremedlemmenes engasjement – ikke bare styrken på den, men også retningen.

Styremedlemmenes indre motivasjon påvirker deres innsats gjennom blant annet normer, verdier og standarder. Disse er ikke bare faglige og profesjonelle, men også personlige. Styremedlemmer vil ha med seg grunnleggende verdier knyttet til hva som er rett og galt. Den faglige og profesjonelle standarden utvikles gjennom opplæring og ut fra kjennskap til hva som forventes av dem. Styremedlemmene vil også påvirkes av formelt juridisk ansvar og egne eierinteresser.

Da lovene om aksjeselskaper kom for rundt ti år siden, ble styremedlemmenes ansvar skjerpet. Dette gjorde at styremedlemmene på den ene siden ble mer påpasselige og aktive, men på den andre siden at de ble mer forsiktige. Styremedlemmene ville både redusere usikkerhet og unngå å ta risiko. De ble involvert i kontrolloppgaver, men entreprenørskap og nytenkning fikk trangere kår. Den samme tendensen ser vi etter hvert som den amerikanske Sarbones-Oxley-loven<sup>4</sup> kommer

.....

4. Sarbones-Oxley-loven kom som et resultat av krisene i store amerikanske bedrifter som Enron og Worldcom. Dette er den første føderale loven i USA som regulerer styre og *corporate governance*. Tilsvarende lover innføres i flere andre land. I Skandinavia er det Sverige som har tatt de lengste skrittene i denne retningen.

inn i ulike lover og koder i andre land. Styremedlemmene og styrene kan bli mer aktive, men samtidig også mer forsiktige.

Styremedlemmer vurderer hverandre. Hva de gjør, og hvordan de utfører sine oppgaver som styremedlemmer, påvirker deres renommé og omdømme. Det vil bli lagt merke til hvem som gjør en god innsats, og hvem som ikke følger standarder og forventninger. Det kan derfor være viktig å rekruttere sultne og ambisiøse personer som har behov for og ønsker å vise at de er dyktige og pålitelige.

#### MAKT OG ALLIANSER

I 1963 kom boken *A behavioral theory of the firm*<sup>5</sup> av Richard M. Cyert og James G. March. I boken tas det et oppgjør med den rasjonelle modellen for beslutningstaking i organisasjoner, og det understrekes at vi må forstå menneskene som treffer beslutningene. Blant begrepene som presenteres i boken, er begrenset rasjonalitet, tilfredsstilling og problemorientert søking, rutiner og læring, politiske forhandlinger og kvasiløsninger på konflikter. Når denne lærdommen settes om til forståelse av styrets arbeid, vil vi se betydningen av verdiskaping gjennom kunnskap, at det vil være strategiske posisjonering og maktkamper både i og utenfor styrerommet, at beslutninger også påvirkes av stedene hvor ulike aktører treffes, samt betydningen av normer og læringsprosesser (Ees, Gabriellsson og Huse, 2009). Dette innebærer blant annet at vi må forstå styre og *corporate governance* som en arena for maktutøvelse. Vi som mennesker har ikke full informasjon hverken om mål eller midler, og våre mål og handlinger er gjensidig for ulike typer påvirkning fra forskjellige aktører. Maktutøvelse og beslutningstaking skjer ikke bare i styrerommet og av styremedlemmene. Det blir viktig å forstå hvor beslutningstakere møtes, og hvorfor de treffer beslutninger slik de gjør.

Makt utøves på ulike arenaer, og makt i styresammenheng handler ikke bare om kunnskap og stemmerettigheter. Makt i styrerommet er også knyttet til hvem som kan gjøre noe med de andres måloppnåelse – både i positiv og negativ retning. Et eksempel er det som ligger i begrepene sosial kontroll og sosial distansering (Westphal og Khanna, 2003). Sosial distansering finner sted når du utestenges fra ulike muligheter og

.....

5. På norsk: En atferdsmessig/menneskelig teori om bedriften.

sammenhenger dersom du som styremedlem tilkjennegir holdninger eller treffer beslutninger på tvers av det andre ønsker. Disse andre behøver ikke bare være ledelsen eller andre styremedlemmer, men kan også være personer som har interesser i bedriften.

«Noen har snakket sammen.» Dette skjer ikke bare i politikken, men også i styresammenheng. I styrearbeidet etableres det lett ulike maktkoalisjoner. Disse kan være formelle og uformelle – bevisste eller ubevisste. Og de som er dyktigst til å etablere slike koalisjoner, vil gjerne være de dyktigste til å få støtte for sine forslag og mål. Rolf Utgård, tidligere mangeårig ansattvalgt styremedlem i Kværner, har gjennom sine mange foredrag presentert hvordan ulike koalisjoner oppstod i Kværner-styret. Noen ganger sto ansatte og eiere sammen mot ledelsen, andre ganger sto ledelsen og eiere sammen mot ansatte, og noen ganger sto ledelsen og ansatte sammen mot eierne. Dette er en stilisert illustrasjon. Ofte vil det også være ulike mål og oppfatninger innen hver av gruppene.

#### FØLELSER OG OPPFATNINGER

Styrerrommet og styrearbeid kan ikke beskrives uten at følelser blir nevnt (Brundin og Nordqvist, 2008). Mennesker har følelser. Følelser kan være noe som er mellom mennesker, og det kan være noe som går innover i den enkelte person. Følelser mellom mennesker kan være positive, de kan være negative, og de behøver ikke å være gjensidige. Sympati, empati og antipati er følelser, det er også sinne, utmattelse, ergrelse og oppgitthet. Følelser kan være kortvarige, og de kan være langvarige, de kan ha en direkte påvirkning på beslutninger, og de kan ha en indirekte påvirkning. En mangeårig konflikt mellom to aktører kan ha stor innflytelse på hvordan disse forholder seg til hverandre i styrerommet, og på hvilke beslutninger som treffes. Og følelser mellom mennesker kan påvirke maktforholdet mellom dem (Huse og Solberg, 2006).

I diskusjonene om kvinner og ansattvalgte styremedlemmer har det også vært pekt på betydningen av hvordan styremedlemmer oppfattes. I styrer utvikler det seg gjerne oppfatninger om A-lag og B-lag (Huse, Nielsen og Hagen, 2009; Huse og Solberg, 2006). Dette vises gjerne gjennom standardplasseringer rundt styrebordet. Oppfatninger kan endres, men de påvirker den innflytelsen de enkelte aktører har. Det finnes mye ressurser i styrer som ikke har blitt brukt, på grunn av eksisterende holdninger og oppfatninger.

#### HVORDAN FINNE DE RETTE STYREMEDLEMMENE?

Hvem bestemmer sammensetningen av et styre? Hvem avgjør valget av styremedlemmer? Ved valg av styremedlemmer er det både en tilbuds- og en etterspørsels-side. I tillegg er det selve rekrutteringsprosessen. Vi har her i hovedsak beskrevet vurderinger fra etterspørsels-siden, men det er også viktig å forstå hva potensielle kandidater legger vekt på når de skal vurdere ulike styrealternativer. Rekrutteringsmekanismene er også viktige, og selve beslutningsprosessen kan forstås i lys av *A behavioral theory of the firm* (Cyert og March, 1963; Ees, Gabrielsson og Huse, 2009). Beslutningsprosessen er ikke bestandig rasjonell, og den kan være preget av at ulike aktører handler ut fra egne interesser. Den er preget av rutiner, og søkekriteriet vil være å finne tilfredsstillende kandidater fremfor å finne de beste.

Vi skal her gå gjennom noen av fasene i rekrutteringsprosessen for styremedlemmer. Ideelt sett består den av:

- en behovserkjennelsesfase
- en kravspesifikasjonsfase
- en søkefase
- en valgfase
- en iverksettingsfase
- en evalueringsfase

#### BEHOVSEKJENNELSEN

Mange styremedlemmer, ledere og eiere har vært i situasjoner der de gjerne vil skifte ut styremedlemmer, men det er ofte ikke så enkelt. Det er gjerne andre enn de som ser et behov, som har myndighet til å skifte ut styremedlemmene, og formelt skal det ofte en generalforsamling til for å kunne gjøre det. Noen ganger er det også vedtektsbestemmelser som hindrer utskifting av styremedlemmer.

Hvorfor skal man rekruttere nye styremedlemmer? Det kan være ulike årsaker. Det kan være en ny bedrift som skal etableres, at eksisterende medlemmer skal skiftes ut, eller at bedriften har fått nye retningslinjer for styresammensetning. Mange nyanser finnes bak hvert av disse punktene. Vi går her litt videre inn i de siste punktene og lar nyetableringen være.

De vanligste årsakene er at styremedlemmer trekker seg, at det kommer nye eiere inn, og som i Norge nå, at det har kommet krav om å sikre kjønnsbalansen i styrene. Styremedlemmer velges for en periode som



varierer mellom bedrifter – normalt fra ett til fire år. Dersom ikke annet er spesifisert, følges aksjelovens periodebestemmelse. Men styremedlemmer trer ikke automatisk ut når perioden er over. Om ikke annet er klart uttalt, blir de værende til nye medlemmer eller et nytt styre er valgt. Det er vanlig at styremedlemmer tar gjenvalg og blir værende. Likevel, den viktigste grunnen til at nye styremedlemmer trekkes inn, er at styreperioden er over for eksisterende medlemmer.

Det kan være flere grunner til at styremedlemmer trekker seg. I noen tilfeller opplever styremedlemmene at de har gitt sitt og ønsker å slippe inn andre som styremedlemmer. De kan oppleve at de ikke lenger har kapasitet til å gi det de mener er nødvendig. Endret arbeids- eller livssituasjon kan også gjøre at noen trekker seg, men det finnes også grunner som uenighet og problemer knyttet til bedrift, ledelse eller andre styremedlemmer. Det gir en signaleffekt når styremedlemmer trekker seg. Det er særlig bankene som fanger opp slike signaler, og av og til gir bankene føringer for rekruttering av styremedlemmer. Dette gjelder spesielt i utsatte småbedrifter der bankene har forholdsvis store engasjement. Aksjemarkedet kan også reagere, og det hender at pressen følger opp. Banker og aksjemarkedet er veldig oppmerksomme på betydningen av styremedlemmer de kan ha tillit til.

En endring i eierkonstellasjon fører ofte til endring i styresammensetning. Store eiere vil gjerne være representert i eller ha kontroll med styret. Hvor omfattende utskiftingen blir, kan være et resultat av store endringer i eierskap, men også av de analysene nye eierkonstellasjoner gjør. Foretaksengler og venturekapitalbedrifter ser gjerne på styret som den arenaen de engasjerer seg på, og de vil derfor som regel kreve plass i styret. Tilsvarende er det med *private equity*-virksomheter. De setter helt klart inn mennesker de stoler på. Arbeid med å forberede og gjennomføre en børsintroduksjon vil som regel også medføre en endring i styresammensetning.

Loven om kjønnsbalanse i norske ASA-styrer har klart medført et mer bevisst forhold til styresammensetning, og det har vært behov for å finne flere kvinner til de fleste styrer i ASA-selskap. Tilsvarende vurderinger om flere kvinner har kommet opp også i andre bedrifter – i noen tilfeller ut fra endringer i lover og i andre tilfeller ut fra sammenligning med ASA-bedriftene. Den pågående *corporate governance*-debatten og føringer

fra ulike koder har mange steder skapt en erkjennelse av at styresammensetningen bør endres.

Det foregår for øvrig en bevisstgjøring i mange bedrifter om styrets rolle som bidragsyter til en profesjonalisering av styret, inklusiv valg av nye styremedlemmer. Det er nå mange som sparker ut «tantene» fra styrene. Man forventer at styremedlemmene skal bidra aktivt til å møte de behovene bedriften har.

#### KRAVSPESIFIKASJON

Jeg har ved flere anledninger hatt seminarer med og vært rådgiver for valgkomiteer i deres arbeid med å utvikle kravspesifikasjoner. For å kunne utvikle en kravspesifikasjon må man både ha kjennskap til bedriften, til det aktuelle styret og til hvordan et styre kan bidra til verdiskaping. Hvem er det som har slik kunnskap? Oftest er det de eksisterende styremedlemmene og den daglige ledelsen som best kjenner hvor og hvordan skoen trykker. Men dette er igjen også avhengig av hvilke øyne som ser. En valgkomité bør som grunnlag for sitt arbeid i alle fall basere seg på en solid gjennomført styreevaluering.

Mange *corporate governance*-koder, inklusive Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse,<sup>6</sup> anbefaler eller setter krav til at tre styrekomiteer eller utvalg skal opprettes. Dette er et revisjonsutvalg, et kompensasjonsutvalg og en valgkomité. I den norske NUES-anbefalingen legges det vekt på at valgkomiteen har «tilgang til nødvendig kompetanse i forhold til de oppgaver komiteen har ansvar for. Valgkomiteen bør ha anledning til å trekke på ressurser i selskapet eller hente råd og anbefalinger fra kilder utenfor selskapet. Valgkomiteens innstilling til generalforsamlingen bør også redegjøre for hvordan den har arbeidet. Valgkomiteen bør vurdere behov for endringer i styrets og valgkomiteens sammensetning og ha kontakt med ulike aksjeeiere, medlemmer av bedriftsforsamling og styre og med den daglige ledelsen. Styrets evalueringsrapport bør behandles særskilt av valgkomiteen».<sup>7</sup>

Behovet for distanse mellom ledelse og styre understrekes i anbefalingen til NUES. Jeg har i noen sam-

6. Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse (NUES) finnes tilgjengelig blant annet på <http://www.nues.no>. I NUES skilles det nå mellom komiteer og utvalg. Komiteer ligger under generalforsamlingen, mens utvalg også kan ligge direkte under styret. I NUES omtales nå valgkomité på den ene siden og revisjonsutvalg og kompensasjonsutvalg på den andre siden.

7. Kommentar om at styrets evalueringsrapport behandles særskilt i anbefalingens punkt, er tatt ut fra dette sitatet.

menhenger også opplevd at valgkomiteer ikke engang har hatt anledning til å diskutere med styremedlemmer, styreleder eller daglig leder om behovene i styret. Med den distansen en slik valgkomité har til styret og bedriften, blir evalueringsrapporten et særdeles viktig verktøy i kravspesifikasjonene. Flertallet av store og mellomstore norske bedrifter gir uttrykk for at de har en årlig gjennomgang eller evaluering av styresammensetning (Huse, 2007:106).

#### SØKEPROSESSEN

Nominasjons- eller valgkomiteer eksisterer i mer enn halvparten av de største norske bedriftene (Oslo Børs, ASA og AS) samt i mange mindre selskaper. Eksistensen av valgkomiteer bidrar til å profesjonalisere søkeprosessen, men likevel finner vi at halvparten av nye styremedlemmer i ASA-bedriftene fortsatt rekrutteres med utgangspunkt i daglig leders og styremedlemmers profesjonelle nettverk (Huse 2007:106). Rekrutteringsforetak og registre over styremedlemmer er fortsatt lite brukt.

Den betydelige graden av rekruttering gjennom de profesjonelle nettverkene er et tegn på betydningen av tillit, men også et tegn på at man søker tilfredsstillende løsninger fremfor de beste løsningene. Å gjøre et godt arbeid i en nominasjonskomité er tidkrevende, og dersom man ikke umiddelbart har klare kandidater, begynner det å bli vanligere å sette søkeprosessen bort til rekrutteringsforetak.

Typisk for rekrutteringsforetakene er at de vil begynne med å gjøre sin egen styreevaluering, for så å lage en kandidatprofil, og de vil ende opp med å presentere en kandidat for nominasjonskomiteen. Rekrutteringsforetakene vil i sitt arbeid ofte ha stor glede av bistand fra bedriftens daglige ledelse. De færreste som blir forespurt av en nominasjonskomité om å bli styremedlem, vil risikere å bli nedstemt på en generalforsamling. Dette innebærer i praksis at det er nominasjonskomiteen og dens hjelpere som velger styremedlemmer – og ikke generalforsamlingen.

En undersøkelse om valgkomiteer gjennomført av *master of management*-studenter ved Handelshøyskolen BI (Veiteberg, Moldestad og Vardeberg, 2004) har fått stor oppmerksomhet. Her hevder forfatterne at dersom styreutvelgelse blir gjort uten valgkomité, er det stor sjanse for at ledelsen bruker bekjentskaper og rask, men ureflektert magesfølelse når det foreslås styremedlemmer. Resultatet er at de reproducerer seg selv, og at de

som er «annerledes» – for eksempel – ofte ikke kommer i betraktning. Forfatterne konkluderte med at mange valgkomiteer synes å bære preg av at beslutningsprosene ikke har vært grundige nok og i for stor utstrekning har vært preget av gruppetenkning. Ofte er det mangel på uavhengighet og mangfold i valgkomiteene, slik at medlemmene for raskt kommer til enighet.

#### VALG

I Norge velges styremedlemmene formelt av aksjonærene på generalforsamling eller av de ansatte gjennom egne rutiner. Det er ikke gitt at alle aksjonærer har samme mulighet til å velge styremedlemmer. Vi finner fortsatt mange eksempler på en inndeling i A-aksjer og B-aksjer. En hovedforskjell mellom disse aksjeklassene er ofte at det kun er A-aksjer som gir stemmerett på generalforsamlingen. I bedrifter som har bedriftsforsamling, velges styremedlemmene av bedriftsforsamlingen.

#### INTRODUKSJON

Rekrutteringen av styremedlemmer er ikke slutført før de nye medlemmene er på plass og i funksjon. Noen ganger kan det ta lang tid før et nytt styremedlem er i funksjon. Nye styremedlemmer må sette seg inn i og forstå bedriften, hvordan styret arbeider, og bli kjent med de andre styremedlemmene. I en del koder for godt styrearbeid anbefales det å ha introduksjonsprogrammer for nye styremedlemmer. Dette finnes i et begrenset antall norske styre.

#### OPPFØLGING OG EVALUERING

Har rekrutteringen av nye styremedlemmer vært vellykket? Hvordan foregikk prosessen? Hvordan fungerer de nye styremedlemmene? Hva bidrar de til? Styreevalueringer og ulike styreutviklingstiltak kan også være en del av rekrutteringsprosessen. Får de nye styremedlemmene oppfølging og tilbakemelding? Bidrar de nye styremedlemmene i verdiskapingen? En god rekrutteringsprosess innebærer også at de nye styremedlemmene får tilbakemelding på hvordan de har kommet i gang, og de som har vært ansvarlige for rekrutteringsprosessen, må få anledning til å lære av det som har skjedd (Rasmussen og Huse, 2009).

#### OPPSUMMERING OG KONKLUSJON

En vurdering av styremedlemmer handler ikke bare om uavhengighet. Mangfold og kompetanse er også viktig.

Det er styremedlemmene som i fellesskap er ansvarlig for verdiskapingen i bedriften. Jeg har i artikkelen beskrevet begrep og forhold som styresammensetning, antall styremedlemmer, styremedlemmenes kompetanse, mangfold i styret, styremedlemmenes identitet og motivasjon samt betydningen av følelser, relasjoner og makt. Artikkelen har også omtalt utvelgelsen av styremedlemmer.

I debatten om styremedlemmer settes det gjerne krav til at de skal være uavhengige eller eksterne, men hva menes med uavhengige styremedlemmer, og hvem er eksterne? Jeg har i artikkelen pekt på at uavhengighet varierer med informasjon og identitet, og i diskusjonen om eksterne styremedlemmer må vi skjelle mellom de som er eksterne i forhold til bedriften, ledergruppen, familien eller majoritetsaksjonærer.

I et teamproduksjonsperspektiv er det viktig å ha et aktivt forhold til valg av styremedlemmer. Styremed-

lemmene bør kjennetegnes ved at de har kjennskap til og identifiserer seg med bedriften og dens grunnleggende strategiske orientering, de bør samlet ha den kompetansen som bidrar til langsiktige konkurransemessige fortrinn, og de bør representere dem som er mest avhengige av bedriftens langsiktige resultater.

Det finnes ulike typer kompetanse som alle kan være viktige i styresammenheng, blant annet bedriftsspesifikk kompetanse, generell og funksjonsorientert kompetanse, prosessorientert kompetanse, relasjonskompetanse, personlige egenskaper og forhandlingskompetanse. I tillegg kommer overordnede kompetansekrav som tid og integritet. Diskusjonen om styremedlemmer må ikke stoppe opp ved uavhengighet. Vi må videreutvikle kravspesifikasjoner for styremedlemmer og styre til også å omfatte mangfold og et dynamisk mangfoldsperspektiv. ■

## REFERANSER

- Blair, M.M. og L.A. Stout. 1999. «Team Production in Business Organizations: An Introduction.» Georgetown University Law Center, Business, Economics, and Regulatory Law Working Paper nr. 180991.
- Cyert, R.M. og J.G. March. 1963. «A Behavioral Theory about the Firm.» 1. utgave. New Jersey, USA: Prentice Hall.
- Ees H.V, J. Gabrielsson og M. Huse. 2009. «Towards a Behavioral Theory of Boards and Corporate Governance.» *Corporate Governance: an international review*, 7 (3):307–319.
- Finkelstein, S. og A. Mooney. 2003. «Not the Usual Suspects: How to Use Board Process to Make Boards Better.» *Academy of Management Executive*, 17 (2):101–13.
- Gabrielsson, J, M. Huse og A. Minichilli. 2007. «Board Evaluations: Making a Fit Between the Purpose and the System.» *Corporate Governance: An International Review*, 15 (4):609–622.
- Hillman, A.J, G. Nicholsson og C. Shropshire. 2008. «Directors' Multiple Identities, Identification, and Board Monitoring and Resource Provision.» *Organization science*, 19 (3):441–456.
- Huse, M. og E. Ljunggren. 1992. «Konkurser og styre.» Nordlandsforskning, NF-rapport 21/92–70.
- Huse, M. og G. Solberg. 2006. «Gender-related Boardroom Dynamics: How Scandinavian Women Make and Can Make Contributions on Corporate Boards.» *Woman in management review*, 21(2):113–130.
- Huse, M. 1993. «Relational Norms as a Supplement to Neo-Classical Understanding of Directorates: An Empirical Study of Boards of Directors.» *The Journal of Socio-Economics*, 22 (3):219–240.
- Huse, M. 2007. *Styret: Tante, barbar eller klan?* 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Huse, M. (red.). 2009a. *The Value Creating Board: Corporate Governance and Organizational Behavior*. London: Routledge.
- Huse, M. 2009b. «Styrelederen: Fra ordfører til leder og motivator.» *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 12 (3):28–40.
- Huse, M., S. Nielsen og I.M. Hagen. 2009. «Women and Employee-Elected Board Members, and Their Contributions to Board Control Tasks.» *Journal of Business Ethics*, 18. Springer.
- Johnson, J., C. Daily og A. Ellstrand. 1996. «Boards of Directors: A Review and Research Agenda.» *Journal of Management*, 22(3):409–438.
- NUES, 2007. Norsk anbefaling: Eierstyring og selskapsledelse. 4. utgave. NUES: Prosessen AS. Tilgjengelig fra URL: <http://www.nues.no/filestore/Anbefaling4.desember2007.pdf>
- Ocasio, W. 1994. «Political Dynamics and the Circulation of Power: CEO Succession in U.S. Industrial Corporations, 1960–1990.» *Administrative Science Quarterly*, 39(31):586–611.
- Rasmussen, J.L. og M. Huse, M. Styreevalueringer – hva er det, og hvordan brukes de? *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 12 (3):41–517.
- Sellevoll, T., M. Huse og C. Hansen. 2007. «The Value Creating Board: The Results from the 'Follow-up' Surveys 2005/2006 in Norwegian firms.» Forskningsrapport 2/2007. Oslo: BI.
- Veiteberg, A., A.S.E. Mollestad og A. Vardeberg. 2004. «Valgets kval. Kloke grep når styret er på valg.» *Isco Group Communication* nr. 2/2004.
- Westphal, J.D. og P. Khanna. 2003. «Keeping Directors in Line: Social Distancing as a Control Mechanism in the Corporate Elite.» *Administrative Science Quarterly*, 48(3):361–398.
- Zhang, P. 2008. «Effective Board Task Performance: Searching for Understanding into Board Failure and Success.» Avhandlingsrapport 3/2008. Oslo: BI.