

STYRER I GASELLE-BEDRIFTER F



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

SAMMENDRAG

Styrearbeid skjer oftest på en annen måte i vekstbedrifter enn i etablerte børsnoterte foretak. I denne artikkelen presenteres en del begrep som hjelper oss til å forstå styret i vekstbedrifter. Hensikten er å bidra til å utvikle verdiskapende styrearbeid. Det argumenteres her for et balansert perspektiv på hvilket fokus styrearbeidet bør ha, hva styret bør gjøre, hvorfor de bør gjøre det og hvordan. Det er viktigere å finne fram til hvordan et styre kan bidra

til verdiskaping enn å vurdere om styret tilpasser seg generelle standarder. I artikkelen argumenteres det videre om hva godt styrearbeid er i vekstbedrifter. Det er viktig å forstå kontekst, aktører og prosessene mellom aktørene. Artikkelen avsluttes med dette utgangspunkt med en liste over anbefalinger for denne type av bedrifter. Denne avviker på flere punkter vesentlig fra listen til NUES og Norsk anbefaling for godt styrearbeid.

Corporate governance-debatten, som er knyttet til styrets rolle og styresammensetning, tar utgangspunkt i store børsnoterte foretak. De fleste studier av styret er også gjort i store bedrifter, og det har vært antatt at styret i små og mellomstore bedrifter ikke fungerer, og at de derfor ikke er spesielt interessante å studere. De fleste bedrifter er imidlertid små eller mellomstore. Små bedrifter kan defineres på forskjellige måter. Vanlige størrelseskriterier er omsetning, årsverk eller aksjekapital. Aksjelovene har en primæroppdeling ut fra selskapets aksjekapital, men lovene benytter også antall ansatte som et kriterium.

Det er sammenhenger mellom størrelse og eierstruktur, men det finnes store bedrifter i familieeie,

og det finnes børsnoterte bedrifter med spredt eiersitt og få ansatte. Antall ansatte vil ofte være relatert til bedriftens interne struktur og kompleksitet. Størrelse vil også kunne gi en indikasjon på bedriftens interne kapasitet og kompetanse. Det finnes imidlertid mange små bedrifter som er kjennetegnet av kompleksitet og kompetanse, på samme måte som det finnes store bedrifter som har en enkel struktur og begrenset kompetanse.

Denne artikkelen har som formål å presentere en del begreper knyttet til styret i vekstbedrifter. Hensikten er å bidra til å utvikle godt og verdiskapende styrearbeid i slike bedrifter. Styrearbeid skjer på en annen måte i vekstbedrifter enn i store børsnoterte

TABELL 1 Balanseperspektiv på styrets oppgaver

	LITE EIERPERSPEKTIV	HØYT LEDELSESPERSPEKTIV
HØYT EIERPERSPEKTIV	Kontrollopgaver «Barbar»-styrer	Verdiskapende oppgaver «Balanserende» styrer
LITE EIERPERSPEKTIV	Formaloppgaver «Tante»-styrer	Serviceoppgaver «Klan»-styrer

selskaper, og andre retningslinjer enn anbefalingene fra NUES (Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse) bør legges til grunn. Resten av artikkelen følger i fem avsnitt. I det første avsnittet presenteres begrepet gaselle-bedrifter, i det andre avsnittet presenteres ulike perspektiver på styrets oppgaver, og i det tredje avsnittet presenteres styrer i ulike vekstfaser, og det legges vekt på situasjonsbestemt styrearbeid. I dette tredje avsnittet presenteres observasjoner fra et forskningsprosjekt der jeg var styreleder i tre små bedrifter. I det fjerde avsnittet presenteres de viktigste aktørene i vekstbedrifter (entreprenører og eksterne investorer) og hvordan styrearbeidet formes ut fra samspillet mellom dem, og i det siste avsnittet presenteres anbefalinger for godt styrearbeid i gaselle-bedrifter.

GASELLE-BEDRIFTER

Det var David Birch i USA som introduserte begrepet gaseller om raskt voksende bedrifter. Han hadde gjort en studie av hva som kunne bedre forholdene i slumområdene i noen av de store amerikanske byene (Birch 1979). Han konkluderte med at det som kunne bedre forholdene, var tilveksten av små bedrifter. Det var disse bedriftene som skapte de fleste nye arbeidsplassene. Han justerte imidlertid denne konklusjonen ganske raskt. Det var ikke de små bedriftene, men de raskt voksende bedriftene – gaselle-bedriftene – som var viktige. Det var god musikk i ørene for president Ronald Reagan i USA og statsminister Margareth Thatcher i England. Begge trykket hans tolv sider lange rapport til sitt bryst, og lærdommene ble trukket inn i deres handlingsplaner for næringslivet.

Styrearbeidet må tilpasses både kontekst og aktører. Det er noe det er spesielt viktig å legge til grunn når styrer i gaselle-bedrifter skal settes sammen. Det er viktig å tenke på hvordan styret skal bidra til verdiskaping i den situasjonen bedriften er i. Det vil være forskjell på:

1. hvordan styrer kan brukes og bør arbeide i gaselle-bedrifter, og
2. hvordan styrer kan og bør arbeide for å oppnå vekst.

Små bedrifter som velger vekststrategier, har oftest teknologi som hovedressurs (Borch, Huse og Senneseth 1999). I tillegg har entreprenøren gjerne relativt god utdanning. Jeg vil her reflektere over hvordan styrer kan bidra til å skape verdier i raskt voksende bedrifter – gaselle-bedrifter.

PERSPEKTIVER OG OPPGAVER: BALANSE OG VERDISKAPING

Det er viktig å ha et balanseperspektiv på styrer (Huse 1994). Utgangspunktet var: det er behov for balanse mellom ulike perspektiver og balansere mellom ulike oppgaver. Forholdet mellom perspektiver og oppgaver er illustrert i typologien i tabell 1. Det passive styret har et ubevisst forhold til sin eksistens. Dette styret ivaretar verken service- eller kontrolloppgaver.

Det er ingen som tenker at formalstyret skal ha noen oppgaver annet enn å møte lovens krav. Spesielt i små bedrifter vil styrene fylles opp av familie og venner. Kontrollstyret vil normalt legge et eierperspektiv til grunn for sitt arbeid. Det kalles gjerne for «barbar»-styret (Huse 2011: 242–255), og det legges her vekt på at bedriften har uavhengige styremedlemmer. Det er ofte viktig der det er skille mellom eierskap og ledelse (Fama og Jensen 1983). Servicestyret bruker oftest sine ressurser til å arbeide for ledelsen. Medlemmene i servicestyret er gjerne kjennetegnet ved at de har høy kompetanse, og styremedlemmene er gjerne ledere i andre bedrifter. Med et sterkt ledelseperspektiv har det vært mange eksempler på at slike servicestyre kan omtales som «klan»-styrer. Styremedlemmene oppfattes som en del av en ledelseelite i samfunnet som er mer opptatt av å sikre egne

TABELL 2 Styrets oppgaver: Perspektiver og fokus

	EKSTERNT PERSPEKTIV: KONTROLL	INTERNT PERSPEKTIV: SERVICE
EKSTERNT FOKUS	Resultatkontroll	Nettverk og legitimering
INTERNT FOKUS	Intern kontroll	Rådgivning
STRATEGISK FOKUS	Strategisk kontroll	Strategisk deltakelse

TABELL 3 Styret og bedriftens livssyklus

	OPPSTART	GASELLE	KRISE
VIKTIGSTE OPPGAVE	Legitimering	Rådgivning	Kontroll
SPESIELT VIKTIGE EKSTERNE INTERESSENER	Bank Kunder og lokalsamfunn Offentlige myndigheter	Bank Familie	Ansatte Bank Minoritetsiere Offentlige myndigheter
ANTALL MØTER	Få og lange	Tilfeldige	Mange og hyppige

interesser og status enn eiernes eller bedriftens (Mace 1972). Figuren bidrar til å understreke betydningen av balanserende styret. Det balanserende styret vil gjerne ta utgangspunkt i verdiskaping i bedriften, og det vil ivareta flere interessentperspektiver på en gang. Ansatte, lokalsamfunn og det offentlige virkemiddelapparatet vil være interessert i aktive styret som ivaretar både service og kontrolloppgaver (Huse 1994). Denne grunnleggende balansenekningen er den som kommer fra balanseringen av kvinnelig og mannlig eller yin og yang.

En alternativ inndeling i perspektiver og oppgaver inkluderer også fokus. Sett fra så vel eksterne perspektiver (for eksempel eierperspektiv) som interne perspektiver (for eksempel ledelsesperspektiv) kan et styre fokusere på forholdet til omgivelsene, forhold i bedriften og forhold i fremtiden (strategi). Denne inndelingen er ikke først og fremst laget for å finne styrets oppgaver, men for å bidra til å se hvordan styret kan bidra til verdiskaping. Det resulterer i matrisen i tabell 2.

Inndelingen i de ulike oppgavene har både teoretiske og empiriske begrunnelser. Oppgavene bidrar på ulike måter i bedriftens verdiskapingskjede (Huse og Søland 2009), og styrets sammensetning og arbeidsformer bør variere avhengig av hvilke oppgaver som ivaretas.

STYRE I BEDRIFTENS ULIKE VEKSTFASER: SITUASJONSBESTEMT STYREARBEID

For noen år siden var jeg på samme tid styreleder i tre små/mellomstore bedrifter. Det var en spennende, men krevende opplevelse. Noe av det spennende var å oppleve hvor ulike styrene i disse bedriftene var. Da tenker jeg ikke først og fremst på styresammensetningen, men på hvordan styrene arbeidet (Huse og Zattoni 2008). Styresammensetningen hadde mange fellestrekk. I hver av bedriftene hadde jeg med meg en økonomi-/revisjonskyndig person og en person med solid erfaring fra den aktuelle bransjen. Hovedforskjellene var de oppgavene styrene deltok i, og hvordan de utførte dem. Jeg tror forskjellene i hovedsak skyldes forskjeller i den livssyklusfasen de enkelte bedriftene befant seg i. Bedriftene var i henholdsvis oppstarts-, vekst- og krisefaser. Det illustreres i tabell 3.

OPPSTART OG LEGITIMERING

Bedriften i oppstartsfasen hadde behov for å legitimere sin virksomhet overfor bank, kunder og lokalsamfunn. I dette konkrete tilfellet drev bedriften med feltutbygging av boliger, og den skulle reetableres etter en konkurs. Selvfølgelig deltok styret også i forskjellige andre oppgaver som for eksempel bidrag til etablering av økonomirutiner og strategiske planer. Men den alt-

overskyggende oppgaven var å fronte bedriften overfor bank, presse og offentlige myndigheter. For bedriften og dens eiere var det viktig å ha et styre og en styreleder som banken og lokalsamfunnet hadde tillit til – i dette tilfellet i forbindelse med etikk og integritet. I bedrifter som er ukjente eller har et usikkert rykte, vil det være viktig å ha styremedlemmer som bidrar til å skape tillit. Det er spesielt viktig i bransjer der bedriften er sterkt avhengig av omgivelsene. Legitimering kan også være viktig ved generasjonsskifte i familiebedrifter.

Styremøtene i oppstartsbedriften var få, men lange. I møtene brukte vi mye tid på å utvikle og etablere praktiske rutiner for bedriften. Men som styreleder hadde jeg ofte møter med bank, presse og offentlige myndigheter – oftest sammen med daglig leder.

VEKST OG RÅDGIVNING

I vekstbedriften hadde gründer (eier/leder) meget god omtale i lokalsamfunnet. Bedriften ble sett på som et av de lokale flaggskipene, og gründeren ble trukket frem som et eksempel på en vellykket forretningsmann og leder i lokalsamfunnet. Han var rask til å treffe beslutninger når det trengtes, men han så også betydningen av de ressursene som kunne finnes i et styre. Styret og styremedlemmene ble spurt om råd når entreprenøren så behov for det. Styremedlemmene ble også brukt til å utvikle markedsundersøkelser og markedsplaner, vurdere tekniske løsninger og finne finansieringer og besvare juridiske spørsmål. Gründeren blandet en del av bedriftens finansiering og økonomi med sin personlige økonomi. Styret brukte en god del tid på å finne løsninger for gründerens personlige økonomi og øvrige investeringer.

Styret tok flere initiativer til å utvikle strategier for bedriften, men strategiske planer ble endret etter hvert som gründeren så nye muligheter. Tilsvarende var det med fastsetting av styremøtene. De ble ofte avlyst eller utsatt på grunn av gründerens andre aktiviteter og behov. Da jeg trakk meg som styreleder i denne bedriften, krevde banken at jeg skulle erstattes av en annen ekstern styreleder.

KRISE OG KONTROLL

Den siste bedriften var i økonomisk og finansiell krise. Det eksisterte mange røde tall i både resultat og balanse, men banken mente at de kunne redde en del av sine investeringer gjennom et styre som aktivt fulgte opp

eier/leder (som eide 40 prosent av aksjekapitalen). Tilsvarende interesser hadde ansatte (som ville sikre sin arbeidsplass), minoritetsaksjonærer og så videre. Det var imidlertid mange interessenter som kunne slå bedriften konkurs. Det gjaldt, i tillegg til bank, blant annet huseier, Arbeidstilsynet og skattemyndigheter.

I krisebedriften bidro styret med mange kontrolloppgaver, inkludert utvikling av økonomistyringsrutiner, kontroll med oppfølging av ulike forpliktelser, strategisk kontroll, likviditetskontroll og rapportering til banken. I bedriften ble ansatte også trukket inn gjennom et styremedlem. Etikkvurderinger var viktige på styremøtene. Etikken besto imidlertid ikke bare av å vurdere hva som var rett og galt. De mange etiske dilemmaene besto i valg mellom alternativer som gjerne alle var negative eller «uetiske/ulovlige». Andre alternativer fantes ofte ikke.

Styret hadde mange og regelmessige møter. De ble lagt så tett som mulig opp til de månedlige resultatavslutningene. Som styreleder hadde jeg i tillegg hyppige møter med både eier/leder og bank. Møtene fant sted både over telefon og ansikt til ansikt.

Styrearbeidet og styreleder bidro ikke bare til kontroll. I krisebedriften utvidet rollen som styreleder seg til å innebære at styreleder også skulle være en personlig støtte for daglig leder – en person som kunne lytte og være til stede når daglig leder trengte det. Daglig leder kunne for eksempel ringe til styreleder til nesten alle døgnets tider når som helst på året.

SITUASJONSBESTEMT STYREARBEID

Vi har her sett eksempler på situasjonsbestemt styrearbeid. Det finnes ikke noe fasitsvar på hva som er godt styrearbeid, men ikke alt styrearbeid er like bra. Når vi skal utvikle og velge former på styrearbeidet, er det nødvendig å forstå hvem de viktigste aktørene er, og dessuten forstå den konteksten bedriften befinner seg i. Dette temaet er her belyst gjennom bedrifter i ulike livssyklusfaser. Nye utfordringer for bedrift og styre kommer når bedrifter går inn i ulike livsfaser. Det samme gjelder når det kommer inn nye ledere og nye eiere. Utfordringene ved å gå over fra en fase til en annen kan også være betydelige.

ENTREPRENØRER: ULIKE AKTØRER

Vi skjelner gjerne mellom ulike typer av entreprenører (Alsos og Kolvereid 1998):

- de som planlegger å starte en bedrift (*nascent entrepreneurs*),
- de som starter en bedrift for første gang (*novice entrepreneurs*),
- de som har startet flere bedrifter, men driver en av gangen (*serial entrepreneurs*), og
- de som starter opp nye bedrifter samtidig som de driver andre (*portfolio entrepreneurs*).

Nascent- og *novice*entreprenører vil normalt ha andre behov for hjelpere og styrer enn *serie-* og *portefølje-*entreprenører. De entreprenørene som ikke har vært gjennom etablerings- og vekstfaser, vil ha andre behov for styrer og hjelpere enn de entreprenørene som har vært gjennom disse fasene flere ganger før. Styret og styremedlemmene må i slike bedrifter kunne gå inn som hjelpere. Det vil da normalt være viktig at styremedlemmene har erfaring fra lignende situasjoner som entreprenøren og bedriften er på vei inn i.

LEGITIMERING OG NETTVERK

Et kjennetegn ved mange nyetablerte bedrifter og entreprenører er at de mangler nettverk og legitimitet. Entreprenørene må stå pent med «lua i handa» når de skal søke om lån og inngå avtaler med banker og ulike interessenter (Johannisson og Huse 2000). De er ganske avhengige av dem som kontrollerer viktige ressurser i omgivelsene. Slik er det også med mange vekstbedrifter. De vil ofte være veldig avhengige av eksterne ressurser og godvilje fra interessenter. Gassele-bedrifter og deres entreprenører vil ofte ha stor glede av styremedlemmer med sterke nettverk og med anerkjennelse og respekt i omgivelsene. Styrets og styremedlemmenes legitimitet vil ofte bli overført til bedriften og entreprenøren.

KUNNSKAP OM FINANSIERING

Det typiske med en gassele-bedrift er at den ledes av én entreprenør eller en liten gruppe av entreprenører. Ofte er det disse som har startet bedriften, og som er de dominerende eierne. Den typiske gassele-bedriften er også i en vekstbransje – gjerne IT eller høyteknologi. Entreprenørene i disse bransjene er gjerne fagpersoner mer enn typiske ledere. Det er en vesentlig utfordring å finansiere vekst, spesielt i høyteknologibedrifter. Styrer og styremedlemmer i slike bedrifter vil kunne ha en betydelig oppgave

med hensyn til å gi råd om finansiering og å bidra til å finansiere vekst (Gabrielsson og Huse 2002; Rosenstein et al. 1993).

FORHOLDET TIL VENTUREKAPITALISTER OG BUSINESS ANGELS

Finansiering av vekst er som nevnt en hovedutfordring i gassele-bedrifter. Det er vanlig å skjelne mellom egenfinansiering, lånefinansiering og egenkapitalfinansiering. Det er vanlig å anta at entreprenører vil unngå å trekke inn eksterne egenkapital, og at banklån og lånefinansiering sjelden er tilpasset vekstbedrifter. Entreprenører vil derfor i så stor grad som mulig søke å finansiere veksten på annen måte. Det kalles *bootstrapping* (Winborg og Landström 2001).

Når bootstrapping ikke lenger går – og det vil nok være det vanlige i vekstbedrifter innen høyteknologi, vil man søke egenkapitalfinansiering fra ulike typer av venturekapitalister (Landström 1993). Man skjeller her gjerne mellom privatpersoner (foretaksengler) og venturekapitalbedrifter. Foretaksengler vil ofte finansiere i tidligere vekstfaser enn venturekapitalbedriftene, og det er typisk at foretaksenglene investerer med utgangspunkt i god menneskekunnskap, mens venturekapitalbedriftene vil investere ut fra kjennskap til produkter og markeder. De ulike venturekapitalistene vil videre også ha ulike formål og tidshorisonter med sine investeringer, men felles for de fleste er at de bruker styret som et viktig redskap for å ivareta sine interesser. Styrearbeidet blir særs viktig, og styrene blir ofte en utfordrende møteplass mellom venturekapitalisten og entreprenøren. Entreprenører vil imidlertid oppleve at noen venturekapitalister først og fremst deltar i styret for å passe på sine investeringer, mens andre har en genuin interesse av å videreutvikle bedriften og støtte entreprenøren (Gabrielsson og Politis 2001).

BANKER OG FREMMEDKAPITAL

De som tilbyr banklån og annen lånefinansiering, vil sjelden blande seg direkte inn i styrets arbeid, men det hender ganske ofte at de setter en del minimumskrav til styresammensetning og rapporteringer fra styret. Disse kravene pleier å bli høyere dersom vekstbedriftene står overfor risikosituasjoner som lett kan føre til krise og tap (Huse og Zattoni 2008; Johannisson og Huse 2000).

PROSESSENE I STYREARBEIDET

Prosessene i styrearbeidet og faktisk styrearbeid vil bli endret når det kommer venturekapitalister inn i styret – og spesielt venturekapitalbedrifter (Fried et al 1996; Gabrielsson og Huse 2002). Det vil bli stilt krav til disiplin, regelmessighet og rapporteringer, og mange beslutninger blir også i realiteten løftet fra entreprenør og ledergruppe til styret. Tilsvarende tilpasninger vil imidlertid de fleste gaselle-bedrifter ha godt av, selv om de ikke er avhengige av venturekapitalister.

Gode styrever og godt styrearbeid vil ut fra det ovennevnte bidra til at beslutninger kan treffes i et fugleperspektiv, og entreprenøren vil kunne få et mer bevisst forhold til den risikoen som tas. Styrene vil gjerne også bidra til at man blir bevisst forholdet mellom privat risiko og bedriftsrisiko.

ANBEFALINGER FOR GODT STYREARBEID I SMÅ OG MELLOMSTORE BEDRIFTER

Hva er godt styrearbeid i gaselle-bedrifter? I et verdiskapingsperspektiv vil det innebære at styret brukes til verdiskaping. Godt styrearbeid vil innebære at man bruker styret – og det opplever å bli brukt (Gabrielsson og Huse 2010; Machold et al. 2011). Entreprenøren bør lytte til styret og ta det seriøst. Gode rutiner må etableres, og det må settes av tid til regelmessige styremøter med tilstedeværelse. Det kan av og til være behov for saksbehandling uten styremøte med tilstedeværelse, men det bør kun gjelde saker som ikke trenger diskusjoner.

I noen land har man utviklet anbefalinger (koder) som er spesielt rettet mot små bedrifter. Det er blant annet gjort i Belgia. Der har de «Code Beusse: Corporate Governance for Non-Listed Companies». I kodene finnes det også en utdyping av anbefalinger for familiebedrifter. Code Beusse er tilgjengelige blant annet på nettsidene til European Corporate Governance Institute (www.ecgi.org/codes). Da jeg i slutten av 1990-årene var leder av StyreAkademiet i Norge, vurderte vi også å utvikle koder for godt styrearbeid, og jeg får fortsatt en del spørsmål om utvikling av koder for små bedrifter.

Board Governance er den organisasjonen i Danmark som har det største omfanget i forbindelse med opplæring av styremedlemmer der. Deres virksomhet er også etablert i andre land. Board Governance har utviklet ti anbefalinger for hvordan man skal skape verdier i og med styret. De har blant annet følgende anbefalinger:

- Styreledere må forstå de ulike måtene et styre kan bidra til verdiskaping på.
- Styresammensetning må vurderes ut fra bedriftens behov.
- Ethvert styremedlem bør ha en skriftlig kontrakt om hva som forventes av dem som styremedlem. Kontrakten bør revideres årlig.
- Ethvert styremedlem bør vurderes ut fra kompetanse, arbeidsinnsats og evne til å skape resultater.

Full liste presenteres i Lund og Huse (2011: 20–21). Board Governance arbeider med et system knyttet til sertifiseringer av styremedlemmer enkeltvis, styreledere og styrever som helhet. De legger også opp til et system for sanksjoner overfor bedrifter som ikke har sertifiserte styrever eller styremedlemmer.

NORSK ANBEFALING FOR GODT STYREARBEID

Et utgangspunkt i NUES og Norsk anbefaling for god eierstyring og selskapsledelse er at styret er et redskap for eiere, det vil si at eiere blir sett på som prinsipaler eller hovedpersoner. I vekstbedrifter vil styret kombinere interessene og perspektivene til både entreprenøren og de eksterne eierne. Entreprenøren vil imidlertid oftest se på seg selv som hovedperson, og den eksterne eieren blir sett på som agent eller den som skal hjelpe entreprenøren til å nå entreprenørens mål.

Jeg har diskutert Board Governance-listen med studentene på BIs Master of Management-program om det verdiskapende styret. Mitt generelle utgangspunkt har imidlertid vært at det ikke finnes noen beste måte å organisere og sette sammen et styre på, men likevel at ikke alle måter er like gode. Styret og styrearbeidet må utformes ut fra de sentrale aktørene og den konteksten bedriften er i. Vi kom likevel frem til en omforent liste med generelle anbefalinger for godt styrearbeid i små og mellomstore bedrifter. Sett i sammenheng med den danske listen ser grunnpilarene i vår norske anbefaling for godt styrearbeid slik ut:

1. Styret må arbeide som et team som skal arbeide for et felles mål. Verdi- og formålsdebatten er viktig, og styremedlemmene må forstå hvorfor de er der.
2. Styreleder må vurderes som en leder, inklusive det å være motivator og ordfører. Styreleders integritet er viktig.

3. Styremedlemmene må bidra til at styret har relevant kompetanse, og denne kompetansen må brukes.
4. Styret må ha en teamkultur som preges av respekt, jevnbyrdighet og likeverd.
5. Styret må ha åpne og tydelige rutiner som støtter opp om verdiskapende styrearbeid.
6. Styret må kontinuerlig være gjenstand for evaluering både med hensyn til rekruttering av nye styremedlemmer og med hensyn til egenutvikling.

ANBEFALINGER FOR STYRER I GASELLE-BEDRIFTER?

Vi har her sett at det ikke er noe i veien for å utvikle anbefalinger og koder for godt styrearbeid i små bedrifter. Listen vil i stor grad også være tilpasset styret i gaselle-bedrifter. Punktene som ble satt opp av BI-studentene, er i hovedsak basert på internasjonal strategi- og ledelsesforskning som er utprøvd både på store bedrifter og på norske små og mellomstore bedrifter. Styrearbeidet

må legges opp til å skape verdier, og da er det spesielt viktig for vekstbedrifter å balansere interne og eksterne perspektiver. Styrearbeidet er situasjonsbestemt og må legges opp ut fra den fasen vekstbedriften er i. I oppstart og vekst synes legitimering og rådgivning å være spesielt viktige elementer, og styrer får ofte nye muligheter og utfordringer når det er behov for ekstern egenkapitalfinansiering.

Sanksjonsmuligheter er viktig dersom corporate governance-koder skal få gjennomslag. Finnes det noen sanksjonsmuligheter for gaselle-bedrifter? Mange kjenner de sanksjonsmulighetene banker og andre finansinstitusjoner kan ha for gaselle-bedrifter, men med litt bruk av fantasi kan man godt tenke seg at også andre institusjoner stiller krav og vil kunne ha sanksjonsmuligheter. Entreprenøren må være veldig bevisst på konsekvensene når ulike aktører trekkes inn i eierskapet og styret. M

REFERANSER

- Alsos, G. og Kolvareid, L. (1998) The Business Gestation Process of Novice, Serial, and Parallel Business Founders, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(4): 101–114.
- Birch, D.G.W. (1979) *The Job Generation Process*, unpublished manuscript.
- Borch, O.J., Huse, M. og Senneseth, K (1999) Resource configuration, competitive strategies and corporate entrepreneurship: An empirical examination of small firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1): 49–70.
- Fama, E.F. og Jensen, M.C. (1983) Separation of ownership and control, *Journal of Law and Economics*, 26: 301–325.
- Fried, V.H., Bruton, G.D. og Hisrich, R.D. (1998) Strategy and the board of directors in venture capital-backed firms, *Journal of Business Venturing*, 13: 493–503.
- Gabrielsson, J. og Huse, M. (2002) The venture capitalist and boards of directors in SMEs, *Venture Capital*, 4: 125–146.
- Gabrielsson, J. og Huse, M. (2010) Governance theory and the entrepreneurial firm: Origins and implications for board research. I H. Landström og F. Lohrke: *The Historical Foundation of Entrepreneurship Research*, London, E. Elgar: 229–255.
- Gabrielsson, J. og Politis, D. (2001) Private investors' governance of their portfolio firms – a board perspective. I M. Huse og H. Landström: *Corporate Governance in SMEs*, Halmstad, SIRE Halmstad University: 19–44.
- Huse, M. (1994) Board-management relations in small firms: The paradox of simultaneous independence and interdependence, *Small Business Economics*, 6(1): 55–72.
- Huse, M. (2011) *Styret: Tante, barbar eller klan?* 4. utg., Bergen, Fagbokforlaget.
- Huse, M. og Søland, A.I. (2009) *Styreledelse: Styret som team og prosessorientert styrearbeid*, Bergen, Fagbokforlaget.
- Huse, M. og Zattoni, A. (2008) Trust, life cycle and actual board behaviour: Evidence from 'one of the lads' in three small firms, *International Studies of Management and Organization*, 38(3): 71–97.
- Johannisson, B. og Huse, M. (2000) Recruiting outside board members in the small family firms, *Entrepreneurship and Regional Development*, 12(4): 353–378.
- Landström, H. (1993) Informal risk capital in Sweden and some international comparisons, *Journal of Business Venturing*, 8: 525–540.
- Lund, R.I. og Huse, M. (2011) *Boost bestyrelsen: Når bestyrelsen skaber værdi*, Aalborg, Board Governance.
- Mace, M.L. (1972) The president and the board of directors, *Harvard Business Review*, 50 (2): 37–49.
- Machold, S., Huse, M., Minichilli, A. og Nordqvist, M. (2011) Board leadership and strategy involvement in small firms: A team production approach, *Corporate Governance: An International Review*, 19: 368–383.
- Rosenstein, J., Bruno, A.V., Bygrave, W. og Taylor, N.T. (1993) The CEO, venture capitalists, and the board, *Journal of Business Venturing*, 8: 99–113.
- Winborg, J. og Landström, H. (2001) Financial bootstrapping in small firms: Examining small business managers' resource acquisition behaviors, *Journal of Business Venturing*, 16: 235–254.