

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE320E

Navn: Erlend Wiggen, Geir Morten Slette og Vegard Bergjord

Styrearbeid før og under kriser Case-studie av et privat helseforetak

Dato: 29.11.2021

Totalt antall sider: 71

Abstract

Dynamic and rapidly changing markets, in an increasingly globalized world, emphasize businesses and their boards' needs to continuously adapt. The Covid-19 pandemic led the Norwegian government to impose strong measures in March 2020 to stop the spread of the virus. This had repercussions for Norwegian society as whole, including most businesses. The health care sector was particularly affected by the crisis. Boards are responsible to lead businesses, and their relations to best practice in corporate governance can shed light on areas to improve in the way the board works and their ability to manage crisis.

To increase our knowledge in boardroom work we conducted a case study of a private health company. This led to the thesis «*How is boardroom work before and during crisis?*». To answer the thesis, we used three research questions to shed light on best practice within corporate governance, boardroom composition and decision making before and during crisis.

Our theoretical framework is divided into theory about boards and about crisis. Theory was found through renowned search engines for literature, which gave a solid theoretical framework. The study used qualitative methods where case design is used, because we wanted to increase our knowledge on the research area. The empirical data collection was done through semi-structured interviews of the board members as well as analysis of board documents. For analysis of data we used Braun and Clarke's (2006) six-step guide to thematic analysis. Data was coded and sorted in two main themes each with three sub-themes.

The study has shown that the boardroom work in the business changed from being strategical and long-term to more tactical and operational focused. This can lead to strategical tasks being neglected, and therefore the business might be less prepared for the future. During the crisis the board is delegating more responsibility to daily management than before the crisis, which can be because of the degree of time critical decision that must be made. However, it can lead to the board neglecting its control function towards daily management. The conform composition and private acquaintances within the boardroom can reduce the degree of critical queries and discussion which consequently reduces the board's ability to do constructive development. It can also lead to improved cooperation in the boardroom due to better knowledge of each other's weaknesses and strengths. External boardroom evaluations can increase the boards awareness to advantages and disadvantages of their composition. The line between boardroom work and daily management seems unclear. The board should better clarify the roles in the board and seek to make clear that boardroom decisions should be made in the boardroom and not in the daily management.

Sammendrag

Dynamiske og hurtig skiftene markeder i en stadig mer globalisert verden øker presset på virksomheter og deres styrers evne til å tilpasse seg raskt. Da Norge stengte ned i mars 2020 som følge av Covid-19 pandemien fikk det betydelige ringvirkninger for samfunnet, og særlig helsesektoren ble satt på prøve i en uoversiktlig tid. Styrer er ansvarlige for å lede virksomheter, og deres forhold til bestep praksis innen eierstyring og selskapsledelse kan belyse forbedringspotensial i styrearbeid og krisehåndtering.

For å øke forståelsen av styrearbeid og kriser gjennomførte vi en case-studie av et privat helseforetak. Det ledet til problemstillingen: «*Hvordan er styrearbeid før og under kriser?*». For å besvare problemstillingen har vi benyttet tre forskningsspørsmål. De hadde til hensikt å belyse bestep praksis innen eierstyring og selskapsledelse, styresammensetning, samt beslutningstaking før og under en krise.

Litteraturen deles i styreteori og kriseteori. Bruken av anerkjente søkemotorer for litteratur har ledet til et godt teoretisk rammeverk. I studien er det benyttet kvalitativ metode, hvor casesdesign er anvendt da målet har vært å øke forståelsen på området. Den empiriske datainnsamlingen ble gjort i form av semistrukturerte intervju av styremedlemmene samt analysering av styredokumentasjon. Analysen av data har tatt utgangspunkt Braun og Clarke (2006) sin tematiske analyse med seks steg. Data ble kodet og sortert i to hovedtema med tre undertema hver.

Gjennom studien har vi avdekket at styrearbeidet i virksomheten endrer karakter fra strategisk og langsiktig fokus til mer taktisk og driftsoperasjonelt fokus. Dette kan gjøre at det strategiske arbeidet nedprioriteres og lede til at virksomheten er mindre rustet for fremtiden. Under krisen delegerer styret mer ansvar til daglig ledelse enn før krisen, som kan være grunnet graden av tidskritiske beslutninger som må tas. Samtidig kan det lede til at styret neglisjerer sin evne til å utøve sin kontrollfunksjon ovenfor daglig ledelse. Styrets konforme sammensetning og private bekjentskap seg imellom kan redusere graden av kritiske spørsmål som stilles og redusere styrets evne til å drive konstruktiv utvikling. Samtidig kan det gjøre at styret som kollegium samarbeider og operer bedre grunnet bedre kjennskap til svakheter og styrker hos styremedlemmene. Eksterne styreevalueringer kan øke styrets bevissthet til fordeler og ulemper ved egen sammensetning. Styret i virksomheten kan med fordel vurdere å tydeliggjøre skillet mellom daglig ledelse og styret ved å utvikle individuelle styreinstruksjoner og klargjøre at styrets oppgaver i større grad løses i styrerommet fremfor diskusjoner mellom daglig ledelse.

Forord

Denne oppgaven markerer vår avslutning av studiet Master of Business Administration (MBA) ved Nord Universitet. Da vi påbegynte studiet høsten 2019 var det en annen hverdag for forfatterne. Det har skjedd store endringer i perioden for samtlige, med alt fra familieførøkelse, tjeneste i internasjonale operasjoner, oppstart av selskap i England, pendlerhverdag og ikke minst påvirkningen som pandemien har gitt. Dette har bidratt til å gjøre denne prosessen krevende, men også veldig lærerik. Nord universitet fortjener skryt for hvordan de har lagt opp studiene gjennom pandemien. Vi sitter igjen med ny kunnskap og god faglig utvikling.

Interessen for forskningstemaet kommer av vår nysgjerrighet for ledelse og utvikling. Vi har alle gjennomført lederutdanning i Forsvaret, er genuint interessert i ledelse og samhandling og har erfaring med krisehåndtering fra yrket vårt. I tillegg er vi interessert i økonomi og sivilt næringsliv. Dette la grunnlaget for vårt ønske om å forske på styrearbeid før og under kriser i en privat virksomhet.

Det er mange som fortjener vår takknemlighet for støtte og forståelse gjennom studiene. Vi ønsker å takke arbeidsgivere som har lagt til rette for studier. Universitet har håndtert en utfordrende hverdag på en god måte og har gjennom fleksibel tilnærming sørget for en normal fremgang på undervisningen på tross av restriksjonene under pandemien. Vi ønsker å takke informantene, som har gitt oss tilgang på dokumenter og satt av tid og ressurser slik at vi kunne gjennomføre denne studien. Vi ønsker å takke familie og venner for tålmodighet og støtte. Avslutningsvis vil vi takke vår veileder Gunhild Birgitte Sætren. Din akademiske kunnskap, ærlige tilbakemeldinger og tydelige rettleiding har vært uvurderlig for oss gjennom hele prosessen.

Erlend Wiggen, Geir Morten Slette og Vegard Bergjord

29.11.2021

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Sammendrag	ii
Forord	iii
Figur- og tabelloversikt	v
Vedlegg	v
1. Innledning.....	1
1.1 Problemstilling	1
1.2 Oppgavens oppbygning.....	2
2. Teori	2
2.1 Styreteori	2
2.1.1 Eierstyring og selskapsledelse.....	2
2.1.2 Styrets ansvar og oppgaver	4
2.1.3 Styrets arbeidsform	6
2.1.4 Styreleders oppgaver	8
2.1.5 Styrets sammensetning.....	9
2.1.6 Styrets risikostyring og kontroll	11
2.1.7 Lærdommer fra styreundersøkelser.....	14
2.2 Kriseteori	14
2.2.1 Covid-19 Pandemien	14
2.2.2 Eierstyring og selskapsledelse under kriser	15
2.2.3 Virksomhetenes samfunnsansvar (CSR) under kriser.....	16
2.2.4 Forberedt på krisen når den kommer.....	17
3. Metode.....	17
3.1 Metodisk tilnærming og forskningsdesigna	17
3.2 Case-studie	18
3.2.1 Kontekst	18
3.3 Forfatterne	19
3.4 Utvalg og empirisk data	19
3.5 Mulige feilkilder.....	20
3.6 Etikk	21
3.7 Datainnsamling.....	21
3.7.1 Intervju	21
3.7.2 Styredokumenter	23
3.7.3 Litteratursøk	23
3.7.4 Dataanalyse	24
3.8 Validitet.....	29
3.8.1 Sensitivitet til kontekst	29
3.8.2 Engasjement og nøyaktighet	30
3.8.3 Transparens og sammenheng	30
3.8.4 Innvirkning og betydning	31

4. Resultat.....	31
4.1 Styret	35
4.1.1 Styret: Styring og strategi.....	35
4.1.2 Styret: Struktur og sammensetning	37
4.1.3 Styret: Drift og administrasjon	41
4.2 Krise, Covid-19	43
4.2.1 Krise, Covid-19: Kommunikasjon	44
4.2.2 Krise, Covid-19: Kontroll	44
4.2.3 Krise, Covid-19: Kompetanse og forutsetninger.....	45
5. Diskusjon.....	46
5.1 Styret	46
5.1.1 Styret: Styring og strategi.....	46
5.1.2 Styret: Struktur og sammensetning	49
5.1.3 Styret: Drift og Administrasjon.....	53
5.2 Krise, Covid-19	56
5.2.1 Krise, Covid-19: Kommunikasjon	56
5.2.2 Krise, Covid-19: Kontroll	57
5.2.3 Krise, Covid-19: Kompetanse og forutsetninger.....	59
5.3 Styrets forhold til bestep praksis og selskapsledelse?	61
5.4 Hvordan er optimal styresammensetning?	63
5.5 Hvordan er styrets beslutningstaking?	64
6. Anbefaling til videre forskning	64
7. Konklusjon	65
Referanseliste	67

Figur- og tabelloversikt

Figur 1 - Helhetsmodell for styrearbeid

Figur 2 - Styreleders rolle

Figur 3 - Analysekart 1

Figur 4 - Analysekart 2

Figur 5 - Analysekart 3

Tabell 1 - Litteratursøk

Tabell 2 - Resultat

Vedlegg

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Vedlegg 2 - Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vedlegg 3 - Godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD)

1. Innledning

Styrer og styrearbeid har fått økende oppmerksomhet i næringslivet de siste årene. I mange selskapers opp- og nedturer er det ofte styret som stiller seg til ansvar for resultatet. Det er allment akseptert at styret er viktig og nødvendig for en virksomhet som skal overleve og lykkes (Crow & Lockhart, 2016; Olson, 2008). I Norge, som i mange andre land, er styret også lovpålagt (Aksjeloven, 1997). En undersøkelse viser blant annet at styrene i norske selskap ofte er for passive i den rollen de er valgt for å utøve, og er et godt stykke unna det som kan kalles bestep praksis (PricewaterhouseCoopers [PwC], 1999). Enkelte forskere innenfor styrelitteratur peker derfor på et behov for at styrene i stadig større grad bevisstgjør sin rolle ovenfor omverdenen og hvilke ansvar og oppgaver som tilfaller dem. Denne erkjennelsen har bidratt til utviklingen av publikasjoner om bestep praksis innen eierskap og selskapsstyring (Norsk Utvalg for Eierstyring og Selskapsledelse [NUES], 2018).

Hurtigrutens håndtering av smitteutbruddet på MS Roald Amundsen sommeren 2020 bidrar til å belyse viktigheten av styrearbeid før og under krisehåndtering. Styret ble kritisert for manglende kontroll i forkant av smitteutbruddet, samt manglende krisehåndtering under og til dels etter hendelsene. Særlig kritisert var styrets manglende bruk av relevant fagkompetanse når krisen utspilte seg (Wiersholm & DNV GL, 2020). Covid-19 pandemien medførte belastninger på helsevesenet og både offentlig helsevesen og private helseforetak har vært sentrale gjennom krisen. Private helseforetak kjennetegnes ved at de er økonomisk drivende. I motsetning til det offentlige som leverer helsetjenester på vegne av staten, så søker majoriteten av private helseforetak å akkumulere økonomisk gevinst ved å levere helsetjenester. Det finnes lite forskning på styrearbeid i privat helsesektor under kriser. Denne oppgaven søker derfor å øke kunnskapen omkring styrearbeid generelt, samt styrearbeid i et privat helseforetak før og under kriser spesielt. Dette leder til oppgavens problemstilling.

1.1 Problemstilling

Oppgaven er en case-studie med privat helseforetak som fokus og har Covid-19 pandemien som bakteppe. Problemstillingen er «Hvordan er styrearbeidet før og under en krise?».

Basert på problemstillingen har vi utledet tre forskningsspørsmål som vi mener bidrar til å svare på problemstillingen på en god måte:

Hvordan er styrets forhold til bestep praksis innen eierstyring og selskapsledelse?

Hvordan er optimal styresammensetning?

Hvordan er styrets beslutningstaking før og under en krise?

1.2 Oppgavens oppbygning

Teorikapitlet tar for seg relevant litteratur for å undersøke problemstillingen og våre forskningsspørsmål. Først presenteres teorier om styrearbeid og bestep praksis innenfor eierstyring og selskapsledelse. Deretter vil begrepet krise generelt, og pandemien Covid-19 spesielt, redegjøres for. Vi redegjør også for teorier omkring styresammensetning og beslutningstaking. Metodekapitlet beskriver hvordan studien er gjennomført, herunder bakgrunn for oppgaven, valg av metodisk tilnærming og datainnsamling. Validitet og etiske aspekt vil også presenteres. Resultatkapitlet har til hensikt å presentere våre funn oversiktlig, som underbygges av sitater fra intervju og utdrag fra dokumentanalysen. Drøftingen søker å undersøke våre funn sett opp mot etablert teori og praksis for å kunne besvare vår problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål. Vi vil avslutningsvis gi anbefalinger og refleksjoner ved praksis ovenfor case-studien, samt anbefale videre forskning.

2. Teori

2.1 Styreteori

2.1.1 Eierstyring og selskapsledelse

Styrer, særlig deres rolle og arbeid, har fått økende fokus i nyere tid. Inhabilitet, rolleblanding og kameratskap i styrer har vært mye omtalt i medier og forskning. I 1997 trådte aksjeloven og allmennaksjeloven i kraft og gjorde at det ble lovpålagt å velge et styre. Aksjeloven gjelder for aksjeselskap (AS) og allmennaksjeloven gjelder for allmennaksjeselskap (ASA), men lovene er parallelle på mange områder. ASA skiller seg fra AS ved at allmennheten innbys til å tegne aksjer i førstnevnte, og at de kan børsnoteres. Denne case-studien undersøker et unotert aksjeselskap og vil derfor primært henvise til aksjeloven fremfor allmennaksjeloven.

Ethvert styre skal videre utarbeide vedtekter ved stiftelse, og disse vil beskrive formelle krav til styret. I tillegg til lover og vedtekter finnes det anbefalinger om bestep praksis innen styrearbeid ved eierstyring og selskapsledelse (PwC, 1999). Eierstyring og selskapsledelse favner om det meste innen overordnet drift av en virksomhet, herunder struktur, styreprosess, ledelse, direktørlønninger, aksjeeierskap med mer (Bhagat & Bolton, 2008, s. 257-273). I Norge er det NUES som gir ut anbefaling om bestep praksis for eierstyring og selskapsledelse. Endringsforslag for oppdatert anbefaling av 2021 var ute på høringen når vi startet oppgaven og vi har derfor forholdt oss til versjonen fra 2018 gjennom studien.

Selskapslovgivningen har til hensikt å sørge for at selskap opptrer innenfor samfunnets krav og rammer, men kan naturligvis ikke favne om alle selskap, marked, sammensetning og lignende. Anbefalinger og vedtekter er derfor viktige verktøy som har til hensikt å styrke

tilliten til selskapene og sørge for at styrene og deres selskaper har størst mulig verdiskapning over tid, for både eiere, ansatte og øvrige interessenter. Det er ikke lovpålagt å følge NUES sin anbefaling, men Oslo Børs krever blant annet at selskap som skal være notert hos dem følger anbefalingen og rapporterer og forklarer eventuelle avvik på årlig basis. Hensikten er å sikre god, forsvarlig og produktiv eierstyring og selskapsledelse (NUES, 2018).

Styrer er nødvendige i ethvert selskap fordi det skal være en deling mellom eierskap og lederskap. Denne delingen er viktig, og forskning har vist positiv sammenheng mellom delt daglig ledelse og ledelse av styre med bedre operasjonell prestasjon (Bhagat & Bolton, 2008, s. 257-273). Forskning har vist at det er flere grunnleggende problem ved å ikke skille daglig ledelse og styreledelse, herunder særlig at tilsynsfunksjonen svekkes og at virksomhetens evne til å stille større og strategiske spørsmål blir mindre, noe som kan redusere virksomhetens evne til å utvikle seg (Mandato & Devine, 2020). I Norge er det ikke tillatt at daglig leder i et ASA også er medlem av styret (Allmennaksjeloven, 1997, § 6-1). Dette gjelder også for AS med aksjekapital over 3 millioner norske kroner (Stiftelsesloven, 2001, § 35). Fordelen med å ha delt daglig ledelse og styre hindrer dog ikke styret fra å inkludere eiere, noe som tvert imot kan ha positiv påvirkning på styreprestasjon (Bhagat & Bolton, 2008, s. 257-273).

Styret skal, på vegne av eierne, ha ansvar for og tilsyn med at oppgaver som skal løses blir utført. Arbeidet med å løse oppgavene gjøres av ledelsen i selskapet. Lovverket sier at selskapets forvaltning hører inn under styrer (Aksjeloven, 1997, § 6-12). Styret har som selskapets øverste ledelse ansvaret for det som foregår i virksomheten og delegering av daglig ledelse gjør ikke at styret er fritatt dette ansvaret. Det er styret som bestemmer daglig leder, med mindre vedtektene delegerer dette til generalforsamlingen (Aksjeloven, 1997, § 6-2). Selve styret velges av eierne på generalforsamling (Aksjeloven, 1997, § 6-3).

PwC (1999) peker basert på sine analyser av styrearbeid og styreroller på tre mulige styrertyper, herunder formalitetsstyret, interessestyret og styringsstyret. Formalitetsstyret godkjenner vedtak og legitimerer virksomheten, men vil ikke tilføre virksomheten særlig mye verdi utover dette. Interessestyret velges gjerne basert på representasjon av interne og eksterne interessenter. Disse har da medvirkning og påvirkning i virksomheten ved å synliggjøre sin makt og sine særinteresser. Et styringsstyre vil ha reell styring i virksomheten og ivareta formål og interesser. I tillegg vil et slikt styre føre kontroll og ta beslutninger. Huse (2011) peker derimot på styretypene tantestyre (formalitetsbasert), klanstyre (kollegialt fokusert) og barbarstyre (kontrollerende og uavhengig styre), samt det ideelle «balanserende styret». I motsetning til PwC peker ikke Huse på et av de tre typene som ideelt, men heller det fjerde

alternativet gjennom det balanserende styret som ivaretar både kontroll og strategi. Dette er pekt på som et strategiaktivt styre. Dette er gjerne en kombinasjon av styretypene hvor man balanserer distanse og nærhet, kontroll og service samt uavhengighet og avhengighet. Et slikt styre har påvirkning fra både finans-, juridisk og ledelseslitteratur. Huse sitt balanserte styre har mange fellestrekk med det PwC beskriver som et styringsstyre. Både Huse og PwC argumenterer for at denne typen styre setter virksomheten i sentrum og bidrar til at virksomheten blir en bedre virksomhet samt tilfører den merverdi gjennom sitt styrearbeid (PwC, 1999; Huse, 2011).

For alle virksomheter må det være et mål at styret blir sammensatt slik at det blir i best mulig stand til å utføre de krevende oppgaver det er pålagt. Forskning viser til at de virksomheter som tar styrevalg og sammensetning på alvor, kan vise til større suksess enn de som neglisjerer og undervurderer dette behovet (PwC, 1999). Aksjeloven stiller ikke veldig mange krav til sammensetning, men har tydelige rammer. Allmennaksjeloven stiller krav om minimum tre medlemmer mens aksjeloven krever at et styre må bestå av minimum et medlem, men stiftelsesloven peker dog på at selskap med kapital på tre millioner kroner eller mer minimum også skal ha tre medlemmer (Allmennaksjeloven, 1997, § 6-1; Stiftelsesloven, 2001, § 26).

2.1.2 Styrets ansvar og oppgaver

Styret har både et lovpålagt og forventet ansvar. Formelt erstatningsansvar defineres etter aksjelovene hvor ansvar er individuelt og vurderes konkret (Aksjeloven, 1997, § 17). Handlemåte, eller unnlattelse til å handle, er sentralt. Andre eksempler på lovpålagt ansvar er handleplikt ved mistanke om at egenkapital er tapt (Aksjeloven, 1997, § 3-5). Aksjeloven peker også på at styret skal sørge for forsvarlig organisering av virksomheten og plikter å påse betryggende kontroll over virksomhetens regnskap og formuesforvaltning. Det innebærer også at styret skal holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling og iverksette nødvendige undersøkelser for å kunne utføre oppgavene de er pålagt (Aksjeloven, 1997, § 6-12). De fleste styrer godtgjøres, og dette bør reflektere ansvar, kompetanse, tidsbruk og lignende (NUES, 2018).

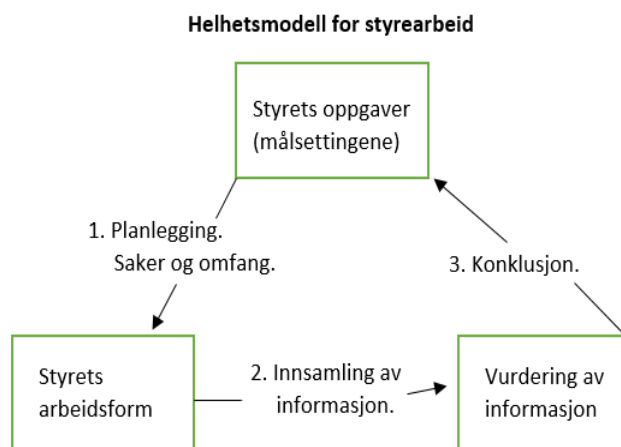
Litteratur peker på viktigheten av å skille mellom styring og ledelse for å kunne gjøre styret effektivt, men også enklere kunne definere og delegerer arbeidsoppgaver internt i styret og mellom styret og daglig ledelse (Eilon, 1974). Udefinerte oppgaver er en viktig årsak til at styrefunksjonen ikke nødvendigvis er så god (PwC, 1999). Dette kan gjøre at styrearbeidet blir usystematisk og at tilfeldighetene råder. Lovverket gir som nevnt ikke tydelige rammer om oppgavene, men er klar på at forvaltningen av selskapet hører inn under styret

(Aksjeloven, 1997, § 6-12). Dette betyr at styret har den overordnede myndighet og ansvar for virksomheten, herunder styring av selskapet og rådighet over eiendeler og rettigheter. Styret skal drive både forvaltning og kontroll, og skillet kan være uklart og overlappende. Det er allikevel styrets rett og plikt å blant annet forstå forvaltningen, påse at selskapet er forsvarlig organisert, utarbeide planer og budsjetter for virksomheter samt fatte vedtak i saker som er av uvanlig art eller stor betydning for selskapet (PwC, 1999; Aksjeloven, 1997, § 6-12). Slik vil selskapet enklere kunne drives i tråd med aksjonærens forventninger.

Driften skal foregå innenfor rammer gitt av lovverk, vedtekter og andre relevante styringsdokument. Styret har også ansvar for å følge opp selskapets økonomiske utvikling, ansette daglig leder og administrerende direktør samt fastsette respektive lønnsvilkår (PwC, 1999). Tilsynsansvaret gitt av aksjeloven sier at styret skal føre tilsyn med daglig ledelse og virksomheten for øvrig (Aksjeloven, 1997, § 6-13). Tilsynsansvaret skal blant annet avdekke eventuelle kriminelle forhold. Styret kan fastsette instruks for daglig ledelse, og har plikt til å gripe inn hvis de kommer over uregelmessigheter. Dette gjøres gjerne ved pålegg til daglig leder om utbedring. Saker av særlig stor art, eller som er delegert i vedtektene, bestemmes ved Generalforsamlinger. Dette er en virksomhets øverste organ, hvor aksjeeiere bestemmer selskapets kurs. Det er dog styret som representerer selskapet utad mot interessenter og myndigheter, samt innad mot daglig ledelse og øvrig administrasjon i selskapet. Daglig leder skal minst hver tredje måned informere styret om selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling. I tillegg har daglig leder ansvar for å forberede saker som skal behandles av styret. Styreleder er ansvarlig for selve behandling, i samarbeid med resten av styret (PwC, 1999).

Fra aksjeloven og etablert praksis kan man peke på noen hovedoppgaver i styring av en virksomhet. Overordnet vil noen argumentere for at et styre har sitt primærvirke i det strategiske domenet, med hovedoppgaver som å utarbeide mål og strategier samt vurdere risikoprofil og sørge for at det understøtter aksjonærenes verdiskapning (NUES, 2018). Både lovverk og litteratur peker samtidig på en mer omfattende oppdragsportefølje. Det vil være både nevnte strategioppgaver, herunder etablere mål og sette kurs for å nå disse gjennom strategiske planer og rammer for operative planer. I tillegg forlegger det et stort ansvar innen kontrolloppgaver. Disse skal sikre at man er på rett kurs i henhold til mål, samt gi korreksjon eller justere ved behov. Innenfor organiseringsoppgaver vil det være å sikre at selskapet er riktig organisert og har nødvendig ressurser for å løse oppgaver og mål. Styret har også egenoppgaver, herunder sørge for at styret er sammensatt og organisert for å løse de arbeidsoppgavene de har, samt at arbeidet baseres på åpenhet, tillit og faglig kompetanse

(PwC, 1999; Pascaul & Larazza-Kintana, 2003; Aksjeloven, 1997, § 6-12). Marked, virksomhet, eiere og en rekke andre faktorer spiller inn på hvilket omfang hver av de fire oppgavene har for styret. Et styre som arbeider med utgangspunkt i disse fire oppgavene vil sannsynligvis ha økt kvalitet på sitt arbeid, og dermed gjøre virksomheten bedre, enn styret som ikke har tydelig utgangspunkt og rammer for sitt arbeid og sine oppgaver (PwC, 1999). Struktur i hvordan styret jobber med sakene vil kunne hjelpe styret i å løse sine oppgaver.



Figur 1 – Helhetsmodell for styrearbeid
(Modell laget basert på PwC, 1999, s. 44).

Et mulig verktøy er PwC (1999) sin helhetsmodell for styrearbeid som inkluderer arbeidsplan for året, klare krav til administrasjon i forkant av styremøter og gjennomtenkt og definert form og innhold på protokoller. Styret vil med bakgrunn i en slik modell arbeide ut fra egne oppgaver, herunder målsettinger, og planlegge saker som må tas opp gjennom året og avgjøre hvilket omfang de har.

Dette kan utledes i en arbeids- eller

strategiplan for året og danner styrets arbeidsform. I forkant av hvert styremøte må medlemmer sette seg inn i informasjonen og møtene må være godt forberedt og administrert, herunder særlig innsamling og distribusjon av relevant informasjon. Under styremøter må det gjøres vurderinger av informasjonen og fattes en konklusjon. Styreprotokoller bør ha definert form og innhold ut over Aksjelovens minimumskrav. Dette for å lette styrets administrasjons- og arkiveringsarbeid, men også for å ivareta tilstrekkelig grad av tilsynsmulighet og kvalitet på historikk og arkivering (PwC, 1999; Aksjeloven, 1997, § 6-29).

2.1.3 Styrets arbeidsform

Aksjeloven nedfeller sakbehandlingsregler som styret må følge, men det er sjeldent dette alene er tilstrekkelig rammeverk for styrets arbeidsform. Foruten det faktum at struktur i saksbehandlingen vil gjøre styrearbeidet mer ryddig, transparent og profesjonelt, vil struktur i saksbehandlingen ha særlig betydning i saker som i ettertid har store konsekvenser, slik at man kan vise til at man har gjennomført forsvarlig saksbehandling ut fra forholdene slik de fremstod på beslutningstidspunktet (PwC, 1999; Aksjeloven, 1997, § 6-19). Styreinstruks bør utarbeides, også for selskap hvor det ikke er lovpålagt. Denne tegner ofte regler for styrets arbeid og saksbehandling, samt regulerer hvilke saker som skal saksbehandles i styret.

Årsplan bør også nyttas for å se styrearbeidet og saksbehandlingen i et overordnet perspektiv (NUES, 2018).

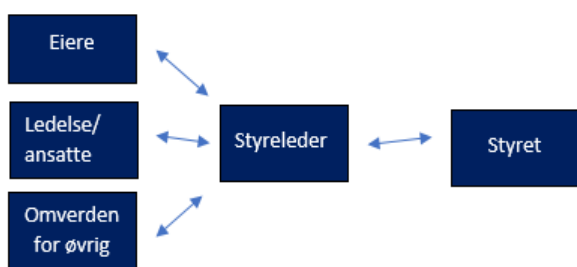
Styrets beslutninger fattes ved avstemming hvor alle i styret er representert ved én stemme. Ved stemmelikhet vil møteleders stemme være avgjørende. Styrets leder skal være møteleder i styrebehandlinger. Det er styreleder sitt ansvar å påse at aktuelle saker innen styrets ansvarsområde blir behandlet av styret. Saker som skal besluttes skal forberedes og fremlegges på en slik måte at samtlige i styret har tilstrekkelig beslutningsgrunnlag. Dette krever gjerne at nødvendig informasjon sendes ut i forkant av styremøter (PwC, 1999; Aksjeloven, 1997, § 6-19). Det er ofte etablert praksis at daglig leders underretning gitt av Aksjeloven behandles i respektive styrer. Ved en slik praksis vil da antall styrebehandlinger være minimum fire per år for et aksjeselskap (Aksjeloven, 1997, § 6-15). Styret skal behandle alle saker som ikke er en del av den daglige ledelse, inkludert saker som normalt havner inn under daglig ledelse, men ut fra selskapets stilling er av uvanlig art eller stor betydning (Aksjeloven, 1997, § 6-14; NUES, 2018).

Det er daglig leder som forbereder saker som skal behandles av styret i samråd med styrets leder (Aksjeloven, 1997, § 6-21). Styrets leder er ansvarlig for å innkalle til styremøter, og innkalling skal foregå på hensiktsmessig måte med nødvendig frist og tilstrekkelig tid og informasjon til å sette seg inn i sakene. Både daglig leder og det enkelte styremedlem kan kreve at saken behandles i et møte, selv om styreleder foreslår en annen beslutningsmåte. Når saker skal besluttes skal samtlige styremedlemmer gir mulighet til å sette seg inn i saken og avgi stemme (Aksjeloven, 1997, § 6-20). Det kreves mer enn halvparten av medlemmer til stede eller deltakende for å ha beslutningsdyktighet (Aksjeloven, 1997, § 6-24). Styrebehandlingen ledes av styrets leder (Aksjeloven, 1997, § 6-19). Praktisk ledelse er ikke lovfestet, men heller styrt av uskrevne prinsipper og alminnelig praksis. Selskaper med ansatte representert i styret plikter å ha styreinstruks, men dette er også anbefalt praksis i samtlige styrer med flere medlemmer. Styreinstruksen skal gi nærmere regler om hvilke saker som skal styrebehandles, daglig leder arbeidsoppgaver og plikter ovenfor styret samt regler for innkalling og møtebehandling i styret (Aksjeloven, 1997, § 6-21; PwC, 1999; NUES, 2018).

Det finnes få tydelige regler for styrets arbeidsform i lovverk og vedtekter. Eierskap og selskapsledelse innbefatter god styreskikk, bestep praksis for ledelse, styring, kontroll, risikohåndtering, kvalitetssikring, virksomhetskultur med mer. NUES (2018) sin Norsk Anbefaling for Eierstyring og selskapsledelse gir tydelige føringer for anbefalt styrepraksis. Det har vært nedsatt flere komiteer som har utgitt rapporter om bestep praksis inn eierstyring og

selskapsledelse, hvor blant annet TSE-komiteen konkluderte med at «Å ha et effektivt styre er sannsynligvis også god butikk.» (PwC, 1999, s. 51). Et styre er ikke bare lovpålagt, men gjerne lønnsomt. God styreskikk bygger ifølge Cadbury-komiteen på tre grunnprinsipp; Åpenhet, integritet og ansvarlighet. Styrearbeid er noe som må læres, og det enkelte styreleder må arbeide med en bevisstgjøring av sitt ansvar, sine oppgaver, sin arbeidsform og hva som bør være "god styreskikk". Man kan lære fra styrevernet, gjennom litteratur eller ved medlemsorganisasjoner og kurs. Som i et hvert team er lederen svært viktig og avgjørende for hvorvidt arbeidsformen og strukturen er god. Styreleder bør derfor ha erfaring fra styrearbeid og kunne vise til gode resultat i tilsvarende funksjon i andre virksomheter. Styreleder er et bindeledd mellom styret på den ene siden og eiere, ledelse, ansatte og omverden på den andre side (PwC, 1999).

2.1.4 Styreleders oppgaver



Figur 2 – Styreleders rolle
(Modell laget basert på PwC, 1999, s. 52).

Styreleder er naturligvis sentral i styrearbeidet, og vedkommende sin rolle er bindeledd for styret, eiere, ledelse/ansatte og omverdenen for øvrig. Oppgavene som det gjerne forventes av styreleder skal administrere, organisere og følge opp er omfattende (PwC, 1999).

Styreleder og hennes eller hans styre er ansvarlig for at selskapet imøtekommer aksjonærenes interesser. Det anbefales gjerne at styreleder er ekstern, både av internasjonal litteratur og nasjonal bestep praksis. Dette fordi det bidrar til mer objektiv og informasjonsfokusert styreledelse som i mindre grad påvirkes av frykt for endrede relasjoner eller straff fra daglig leder eller andre i selskapet (Schaffer, 2002, s. 95-115; NUES, 2018). Styreleder skal sørge for at styret behandler sakene som hører inn under styret, og som utgangspunkt lede styrebehandlingene (Aksjeloven, 1997, § 6-20). Ansvar for utarbeidelse av styreinstruks, korrekt møteinnkalling og varsling, struktur for styrearbeid ved eksempelvis årsplan, medarbeidersamtaler med daglig leder, sørge for at styrevedtak gjennomføres og at protokoll gjenspeiler møtene, kontakt med revisor med mer tilfaller styreleder (PwC, 1999). Vedkommende skal bidra til samholdighet og påse at styret operer med åpenhet, tillit, trygghet og respekt. Styreleder skal påse at styret fungerer som det skal og utfører sine lovpålagte plikter (NUES, 2018).

2.1.5 Styrets sammensetning

Virksomheter som tar styrevalg og sammensetning på alvor kan vise til større suksess enn de som undervurderer dette behovet (PwC, 1999). Sammensetningen av styre vil derfor kunne ha stor innvirkning på hvordan, og hvor godt man kommer ut av krevende oppgaver og utfordringer. Sammensetningen, samspillet og kommunikasjonen i styret er avgjørende med tanke på hvordan deres styrearbeid leder ut til faktiske handlinger, og styresammensetning påvirkes av mange forhold (Hogan et al., 2007, s. 1270-1285). Lovverket bestemmer minimumskravene på antall, men sier ingen ting om hvilken kompetanse som skal være representert. Et ASA må ha minimum tre styremedlemmer, AS med aksjekapital under 3 millioner norske kroner må etter loven ha minimum ett medlem og ett varamedlem. I virksomheter med mindre enn 30 ansatte velges vanligvis styremedlemmer av generalforsamlingen (Aksjeloven, 1997, § 6). Næringslivets Handelsorganisasjon (NHO) viser til at mer enn 99% av norske virksomheter tilhører det som kalles små og mellomstore virksomheter (SMB). De defineres til virksomheter med mindre enn 100 ansatte (NHO, 2021). Det sier noe om næringslivet i Norge, og hva majoriteten av virksomheten må forholde seg til når det kommer til regelverk rundt styresammensetning.

Målet til et styre bør være å få til en best mulig sammensetning som bidrar til at gruppen er i stand til å løse de oppgavene som pålegges innenfor alle oppgavefeltene for et styre (PwC, 1999). Virksomhetens egenart, kritiske suksessfaktorer og kompetansebehov er sentrale aspekt for sammensetning. Bransjekunnskap kan være viktig i et styre, og uavhengig av bransje kan kompetanse og erfaring innenfor eksempelvis økonomi, jus, markedsføring og salg være nyttige egenskaper i gruppen. Bransjekunnskap er ikke nødvendigvis fagkompetanse innenfor kjerneområdet, men kan innebære hva slags muligheter og begrensninger som finnes i markedet, kunnskap om aktiviteter og produkter og forståelse for de sentrale faktorene for den aktuelle bransjen (Huse, 2011, s. 127).

Balanse er et begrep som kan bety mye i styresammenheng. Det kan handle om balanse i oppgavene styret løser, balanse i kompetansen til medlemmene og det kan handle om kjønnsbalanse (Huse, 2011). I allmennaksjeselskap er det krav om at begge kjønn er representert, men de samme kravene gjelder ikke i aksjeselskap (Allmennaksjeloven, § 6-11). Det ble gjennom lovendring i 2005 lovfestet et minimumsantall av hvert kjønn i styrer i ASA (Allmennaksjeloven, 1997, § 6-11a). Hensikten var å øke kvinneandelen i styrene og daværende næringsminister mente at lovbestemmelsen ville bidra til å øke selskapsverdiene (Bøhren & Strøm, 2010). Kvinneandelen i styrer i norske ASA er i dag på 42,5 prosent, og i norske AS på 19,3 prosent (Statistisk Sentralbyrå, 2021). Selv om loven ikke gjelder for AS

så har kvinneandelen økt også der i perioden, uten at vi kan slå fast at det har noen sammenheng. Forskning på om kvinner i styrer faktisk bidrar til økt verdiskapning spriker ifølge Huse (2010), og gir ingen entydige svar. Kanter (1977) peker på at homogene grupper ofte samarbeider bedre, da sosial likhet kan innby til tillit. Det pekes på at blanding av kjønn vil kunne påvirke dynamikken i styrerommet negativt. Nyere kilder kan vise til bedring i virksomhetens resultater etter at det har kommet kvinner i styret (Carter et. al., 2003). For å legge til rette for god kommunikasjon kan den relasjonelle kompetansen være vel så viktig som vedkommende sin formalkompetanse. Bråthen (2013) peker på at en god styreleder bør ha en blanding av både faglig kompetanse, erfaring fra styrearbeid og ha en personlig egnethet for rollen. Videre sier han at den hvordan den blandingen er sammensatt bør ses ut fra selskapets behov og oppgavene styreleder skal utføre. Derfor vil det kunne variere med tanke på bransje og størrelse på virksomhet.

Teamdynamikk er et komplekst samspill hvor relasjonene mellom medlemmene er sentrale (Sjøvold, 2020). Hvordan disse relasjonene er kan avgjøre hvordan budskap blir oppfattet, og kan være avgjørende for om det blir kringling eller samarbeid. Dette belyser viktigheten av at medlemmer av gruppen har et visst nivå av relasjonelle og sosiale ferdigheter. Sjøvold presenterer ulike formålsnivå for grupper eller team. Det handler om hvilken dynamikk som passer til oppgavene gruppen skal løse. Tre av disse er spesielt relevante for styrearbeid. *Produksjon* er dynamikk hvor medlemmene har medbestemmelse og stor grad av evne til å identifisere og iverksette forbedringer. *Innovasjon* handler om å hele tiden utfordre «nå-situasjonen» i den hensikt å ta nye steg. *Lagånd* er dynamikk som preges av samhold og resultatorientering (Sjøvold, 2020).

Det er vanlig å dele inn styrets ulike oppgaver ut fra deres natur. En vanlig inndeling er kontroll-, service- og strategioppgaver (Huse, 2011). Etersom styrets oppgaver er mangfoldige og varierte kan ulike sammensetninger passe best i ulike situasjoner i samme virksomhet. På bakgrunn av at man ikke kan ha et styre for hver av de enkelte oppgavene må sammensetningen ta høyde for kompleksiteten i arbeidsoppgavene. Styret skal sørge for utvikling og fremdrift, noe som kan være vanskelig dersom medlemmene kun setter søkelys på kontrolloppgavene og at de som individ er passive og reaktive (Erichsen et. al., 2018, s. 164).

Sentralt i sammensetningen er antall styremedlemmer. Antallet vil påvirke hva slags kompetanse man har plass til, og vil kunne påvirke dynamikken og kommunikasjonen. PwC (1999) anbefaler to til fire medlemmer i små virksomheter, tre til seks medlemmer i mellomstore og store virksomheter. Det anbefales sjelden å ha flere enn ni styremedlemmer,

selv i meget store virksomheter. Aksjeloven viser til at et styre skal bestå av ett eller flere medlemmer og at det er generalforsamlingen som er ansvarlig for å velge styremedlemmer (Aksjeloven, 1997, § 6). NUES anbefaler at ledende ansatte ikke er en del av styret, og at hvis det er tilfelle så bør det ha konsekvenser på hvordan styret jobber. Herunder for å få uavhengige forberedelse av saker som skal til beslutning i styret (NUES, 2018).

Motivasjon til det enkelte styremedlemmet kan også påvirke hvor godt de pålagte oppgavene løses. Motivasjon deles gjerne inn i indre- og ytre motivasjon (Spurkeland, 2011). Teorien viser til at den indre motivasjonen er den som er ekte og har lengst varighet. Frederick Herzberg (1959) beskrev indre motivasjon som at mennesket har en egen generator som lader seg selv, den trenger ikke ytre påvirkning. I sammensetning av styre kan det være behov for begge typer motivasjon, men teorien viser til at de som styres primært av indre motivasjon vil være mer selvgående, noe som bidrar til bedre relasjoner i en gruppe (Spurkeland, 2011).

Organisasjoner har de siste tiårene i økende grad strukturert seg i team og grupper på grunn av kompleksiteten i arbeidsoppgavene og omgivelsene (Katzenback & Smith, 1993). Dette gjelder også i styrerommet der styret gjennom strategiopgaven må se flere år frem i tid (Salas et. al., 2005, s.2). Kompleksiteten begrenser seg ikke kun til virksomhetens bransje og interne utfordringer, men det handler også om eksterne faktorer. Det kan blant annet være politiske føringer, miljøkrav og konkurrenter.

En definisjon på team er at det er en gruppe på to eller flere individer med spesifikke roller som samhandler adaptivt, avhengig av hverandre og dynamisk mot felles mål (Salas et. al., 2005, s.9). Sjøvold viser til at en gruppe er tre eller flere personer med felles mål og som skal nå det gjennom samhandling (Sjøvold, 2020, s. 36). Effektiviteten av teamarbeid vil ifølge hans forskning i stor grad være avhengig av sammensetningen. Han beskriver fra en case at det først og fremst er dynamikken i gruppen, og ikke hvem de er som fagpersoner, som påvirker effektiviteten. I tillegg peker han på at dynamikken er basert på mønsteret av atferd og interaksjon i gruppen (Sjøvold, 2020, s. 36).

2.1.6 Styrets risikostyring og kontroll

Risikostyring har fått økende fokus i næringslivet. Det handler om både kontroll på det som har skjedd, gjennom statistikk og finansielle data, samt kontroll og styring fremover. Dette er derfor viktig for en virksomhet for å kunne minimere risiko, styre usikkerhet og maksimere mulighetene. For å lykkes må mål, risiko og kontroll ha sammenheng. Dette er ansvar som naturlig faller til styret (PwC, 1999). Risikostyring og intern kontroll sikter på å håndtere,

ikke eliminere, de risikoer som knyttes til suksessfull virksomhetsdrift. I tillegg skal det styrke kvaliteten på finansiell rapportering. Konsekvensen av god risikostyring og intern kontroll er bedre sikring av eiernes investeringer og selskapets eiendeler (NUES, 2018). Dette fordrer gode analyser om risiko som påvirker muligheten til å nå satte mål slik at virksomheten unngår å ta strategiske valg basert på mangelfull informasjon. Dette da det slike valg kan lede til at man implementerer kontrollsystemer som i større grad er rettet mot gårsdagens problemstillinger kontra fremtidens forespeilede utfordringer (PwC, 1999).

Alle virksomheter påvirkes av risiko, som i korte trekk er forholdet mellom sannsynligheten for at noe inntreffer og konsekvensen det vil ha for virksomhetens mulighet til å nå satte mål. Ny ledelse, rask vekst, endret marked og liknende fungerer som risikodrivere. Det er viktig at styret sørger for at risikonivå er i balanse med aktivitet og selskapets soliditet (PwC, 1999). Coronakrisen er eksempel på en risikodriver som kan ha endret markedet drastisk, men ikke nødvendigvis negativt. Risiko er ikke kun negativt, og kan deles i tre begrep; muligheter, fare og usikkerhet. Mulighet relateres til sammenheng mellom risiko og avkastning, og ofte vil høy kalkulert risiko samsvare med høy gevinst eller tilsvarende potensielt stort tap. Risiko ved fare handler om å unngå direkte tap, misligheter, skader og liknende. Usikkerhet er et mer teoretisk aspekt som baserer seg på gitte faktorer, eksempelvis ved bruk av modeller. Usikkerhetsberegning søker å styre risiko ved å redusere variasjonen mellom sannsynlig utfall og det endelig resultat. I sum handler det om en balanse ved risikostyring som minimaliserer trusler, maksimerer mulighetene og styrer usikkerheten. Dette vil kunne gi et konkurransemessig fortrinn. Bestep praksis legger også til grunn at styrer utarbeider klare mål, strategier og en risikoprofil som bidrar til at selskapet skaper verdier for aksjonærene.

Anbefalingen er tydelig på at målet er å håndtere, ikke eliminere, risiko (NUES, 2018). Litteraturen peker altså på at man må våge å utsette seg for risiko, men samtidig være bevisst på sjansene man tar. Man kan ikke unngå all risiko, og dårlige hendelser kan naturligvis også forekomme hos virksomheter med god risikostyring. Samtidig er det naturlig å legge til grunn at god risikostyring reduserer risikoen for uforutsette tap. Risikostyring bør være en del av et felles rammeverk som kommuniseres i alle nivå av organisasjonen. Risiko bør også være en del av strategitenkning. Valg av strategi bør søke å finne frem til løsninger, metoder, teknikker og kontrollsystem som nettopp optimaliserer muligheter, minimerer trusler og styrer usikkerhet. I tillegg må man overvåke endringsbehov ved å sørge for å implementere kontrollsystem fokusert mot identifiserte og prioriterte risikoområder (PwC, 1999). NUES (2018) peker på at risikoprofil bør evalueres minimum årlig, i samråd med mål og strategier.

Det foreligger også ansvar innen risiko gitt av lovverket. Aksjeloven setter krav om forsvarlig egenkapital som tilsier at selskapet skal ha en egenkapital som er forsvarlig ut fra risiko ved og omfanget av virksomheten i selskapet (Aksjeloven, 1997, § 3-4). Dette betyr at styret må påse at selskapet ikke eksponeres for en samlet risiko som kan bety fare for videre drift. I tillegg må styret implementere system for intern kontroll som sikrer at verdier forvaltes på vegne av eiere og eventuelle kreditorer, samt sikre at selskapet driver i samsvar med lover og regler innen alle aspekt av virksomheten. Dette krever tilstrekkelig og systematisk intern kontroll, ajourholdt dokumentasjon over kontrolltiltak og årlig gjennomgang av vesentlige risiko og interne kontrolltiltak (Aksjeloven, 1997, § 2-1, § 3-1, § 3-2).

Utredninger viser at mange internasjonale store kriser på 80- og 90-tallet ofte skyldtes "sviktende kontrollmiljø og mangel på risikoanalyse i selskapenes mange aktiviteter" (PwC, 1999). På internasjonale børser er det, som i Norge ved Oslo Børs og NUES, stilt krav til selskap vedrørende risikohåndtering og styrets kontroll over virksomheten. PwC (1999) viser til noen eksempler på bestep praksis bygget på funn fra the Treadway Commission (COSO-rapporten) i USA i 1992. Denne sier blant annet at intern styring og kontroll handler om styring av hele virksomheten og den forretningsmessige mål, ikke bare økonomisk informasjon. Intern styring og kontroll er derfor et middel for å nå virksomheten mål. COSO er også et eksempel på et etablerte rammeverk for intern kontroll (NUES, 2018).

Fire elementer bør være på plass for å ha risikostyring integrert i ledelsesprosesser; periodisk evaluering av strategiske risikoer, etablering av et helhetlig og integrert rammeverk for risikostyring, etablering av en god rapportering om risiko, styring og kontroll samt automatisering av risikostyring. Ledelsen bør være opptatt av periodisk vurdering av vesentlige risikoer selskapet er eksponert for i forbindelse med både daglig drift og strategiske initiativ. I tillegg må ledelsen påse at det er etablert et rammeverk, metodikk og prosess for risikostyring gjennomgående på alle nivå i virksomheten. Ledelsen skal overvåke at det administrative nivået kontinuerlig analyserer og styrer vesentlige risikoforhold. Videre må ledelsen ta initiativ til særskilte risikoanalyser ved forretningsmessige initiativ og operasjoner av stor betydning. Risikostyring er ikke et engangstilfelle, men en kontinuerlig prosess som endrer seg fra dag til dag. Styrer som vil forsikre seg om at risikosituasjonen er under kontroll, herunder tilpasset risiko i forhold til strategiske mål, bør som minimum ha en grundig gjennomgang av selskapets risikoeksponering med basis i en helhetlig og strategisk risikoanalyse årlig. Avvik bør rapporteres gjennom rapporteringsopplegget som selskapet har etablert (PwC, 1999). Den årlige gjennomgangen bør omfatte alle forhold tatt opp i styrerapporter gjennom året og nødvendig tilleggsinformasjon som sørger for at styret har tatt

i betraktning alle aspekt som påvirker selskapets interne kontroll. I tillegg bør man som minimum vurdere fjorårets gjennomgang, all løpende risikovurdering gjennom året og tilfeller eller svakheter avdekket som har eller kunne hatt påvirket selskapet økonomisk resultat eller stilling (NUES, 2018).

Den interne kontrollen krever fastsettelse av planer og budsjett, samt kontinuerlig orientering om selskapets økonomiske stilling. I tillegg skal styret påse at virksomheten og dens regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll (Aksjeloven, 1997, § 6-12). Intern kontroll må ikke bare skje på operativt nivå, men også innlemmes med ledelsesaktiviteter når risiko diskuteres. Ekstern revisjon bør også brukes som et viktig verktøy i kontrollsystemet, og en god intern kontroll vil kunne forenkle og forbedre gjennomgangen som gjøres av ekstern revisor (PwC, 1999).

2.1.7 Lærdommer fra styreundersøkelser

PwC (1999) sin omfattende analyse fra 1994 om styrearbeid og forbedringsmuligheter hos 400 selskap viser med hensyn til strategioppgaven at mange styrer er reaktive. Tross studiens alder er det tendenser som også løftes frem i nyere studier presentert i moderne lærebøker om styrearbeid (Huse, 2011). Det blir generelt ikke satt av nok tid til å diskutere strategi og styrene satt tilnærmet passivt og ventet på initiativ fra ledelsen i stedet for å handle proaktivt i forkant av alvorlige problem. Mange styremedlemmer rapporterte at de opplevde det som problematisk at forslag fra ledelsen med store konsekvenser for virksomhetens fremtid ble presentert som udiskutable (PwC, 1999). Styrer bør med hensyn til lovverk og anbefalinger i større grad insistere selv på å avgjøre hva de strategiske hovedutfordringene er, og heller få forelagt alternative, strategiske løsninger fra daglig ledelse. Dette muliggjør i større grad en objektiv vurdering av selskapets situasjon og utviklingsmuligheter. Opp mot kontrollopgaven virker mange styrer å være prisgitt administrasjonens vurderinger og sliter med å kontrollere opplysningene som gis. Mange av de undersøkte styrene var avventende med å komme med kritiske vurderinger og satt sjeldent tilstrekkelig søkelys på problemer som ikke blir forsøkt løst av daglig ledelse. Styrene brukte i liten grad selskaper revisor, som man kan argumentere for at er den viktigste interne kilden for kontroll (PwC, 1999).

2.2 Kriseteori

2.2.1 Covid-19 Pandemien

I følge «Et sårbart samfunn» defineres en krise som «... en hendelse som har potensiale til å true viktige verdier og svekke en organisasjons evne til å utføre viktige funksjoner» (Willock et. al., 2000, s.17-18). Gitt definisjonen er det essensielt at kritiske samfunnsfunksjoner ikke

blir hardt rammet, da nettopp dette kan få store konsekvenser for et samfunn. Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB) sin veileder for krisekommunikasjon referer til fire typer kriser; ulykker, tilsiktede, interne kriser og natur (DSB, 2016). Ulykker kan være industriulykker som Alexander Kielland-ulykken, utslipp eller store branner. Tilsiktede kriser kan være terror som 22.juli, skoleskyting eller sabotasje. Interne kriser kan være økonomisk utroskap, dødsfall i utlandet eller subversjon i media. Denne masteroppgaven skal derimot konsentrere seg om kategorien natur. Dette innebærer hendelser som pandemi, askesky, tsunami og ekstremvær og det er pandemi og den pågående Covid-19 pandemien som er vårt utgangspunkt når kriseaspektet diskuteres (Willock et. al., 2000).

Justis- og Beredskapsdepartementet overtok kriseledelsen av koronasituasjonen 14.03.2020, og fremstod som lederdepartement. Covid-19 pandemien påvirket på dette tidspunktet de fleste samfunnsfunksjoner og ifølge en pressemelding fra Statsministerens kontor endret situasjonen seg fra en helsekrise til en nasjonal krise (Statsministerens kontor, 2020, Nr. 48/20). Bare 13 måneder tidligere, 05.02.2021, publiserte Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap en rapport. Rapporten analyserte 25 scenario som DSB mente utgjorde størst risiko for Norge. Det var to helsehendelser som ble trukket frem til å utgjøre størst risiko, herunder legemiddelmangel og pandemi. DSB antydte at det er 75% sannsynlighet for en pandemi de kommende 100 år. De anslo at en pandemi ville føre til nær 8000 dødsfall og 35.000-40.000 sykehusinnleggelse. I tillegg ville man få psykologiske og sosiale reaksjoner blant borgere og store finansielle tap (DSB, 2019). I september 2021 hadde Verdens helseorganisasjon (WHO) dokumentert over 215.000.000 tilfeller av Covid-19, hvorav nesten 4.500.000 er dødsfall (WHO, 2021). På tross av at tallene til WHO gjelder internasjonalt peker de på et relativt sett enormt konsekvensomfang som følge av Covid-19 pandemien.

2.2.2 Eierstyring og selskapsledelse under kriser

Den pågående krisen har påvirket både private husholdninger og offentlige institusjoner, samt hvordan private og offentlige virksomheter ledes og styres. Eierstyring og selskapsledelse er mye forsket på internasjonalt. Kuldeep Singh og Deepa Pillai har valgt å definere eierstyring og selskapsledelse som “et sett med prosedyrer og prosesser som en organisasjon ledes og kontrolleres etter for å danne et tillitsbasert, åpent og ansvarlig miljø» (Singh & Pillai, 2021, s.6-7). Eierstyring og selskapsledelse handler om stringente regler i form av prosedyrer og prosesser. Disse ledes og kontrolleres derimot av mennesker, og mennesker er forskjellige. Stringente prosedyrer og prosesser satt i sammenheng med det utøvende lederskapet til

enkeltpersoner skal søke å bygge en troverdig og ansvarlig enhet. Prosedyrer og prosesser varierer fra virksomhet til virksomhet, men fellesnevneren er at disse skal være til hjelp for virksomheten i det daglige. Sivaprasad og Mathew konkluderer med at god eierstyring og selskapsledelse under en krise vil være å videreføre og videreutvikle forretningskontinuitet. Videre belyser dem at man bør kommunisere fire faktorer tydelig. Man bør sørge for at menneskene i virksomheten ivaretas gjennom det de definerer som velvære. Dette handler om å være oppmerksom og ivareta sine ansatte. Man skal også opprettholde og videreføre sin bærekraft. Her påpeker de spesielt at «for å overleve og trives, må organisasjoner være motstandsdyktig, mottakelige og tilpasningsdyktig». Krisepanlegging må være en sentral del av styrenes agenda og enda viktigere er evnen til å være motstandsdyktig (Sivaprasad & Mathew, 2021, s. 991). De samme forfatterne belyser også at man bør redusere eller minimere all tilhørende risiko ved å ansvarliggjøre ansatte i det daglige. De påpeker viktigheten av at en krise kan være en mulighet for virksomheter til å utforske, og at en krise ikke nødvendigvis leder til noe negativt. De peker på at nøkkelfaktoren for god krisehåndtering er at virksomheter ser fremover, er omstillingsvillig og evner å tilpasse seg et miljø som endres hurtig (Sivaprasad & Mathew, 2021, s. 993).

2.2.3 Virksomhetenes samfunnsansvar (CSR) under kriser

Wu og Kong trekker frem viktigheten av bærekraft og samfunnsansvar under krise (Wu & Kong, 2021, s. 1072-1099). De henviser til at seks kinesiske selskap donerte både penger og nødvendig utstyr til lokalsamfunn og til de som jobbet i fremste linje under pandemien. De belyser videre at det er flere måter å benytte seg av en CSR-strategi på, for eksempel ved å donere penger og utstyr slik noen selskap gjorde. Wu og Kong referer også til muligheten ved å bruke kjernevirksomheten sin til andres gode. Alibaba Group blir trukket frem som eksempel da de brukte sin styrke innen netthandel for å støtte små og mellomstore bedrifter i å overleve konsekvensene av Covid-19 pandemien gjennom digitalisering (Wu & Kong, 2021, s. 1080; Koutoupis et al., 2021, s.969-982). Alibaba er ifølge Forbes regnet som det 23. største selskapet i verden per dags dato, og barmhjertigheten ovenfor mindre selskap i en krise har ifølge Wu og Wong reddet andre selskap (Murphy et al., 2021.05.13). Litteraturen nevnt over peker på at CSR-fokus kan styrke verdikjeden og gi konkurransefortrinn. Dette funnet kan vi også relatere til norsk næringsliv hvor det også er eksempler på virksomheter som har snudd om på produktporteføljen for å skaffe seg konkurransefortrinn og bidra til verdiskapning for seg selv og samfunnet (Gelius et al., 2020.23.03).

Forskning har vist at de mange selskap ikke har spesifikke kriseveiledere, prosedyrer eller system for å håndtere kriser (Mazza & Fernandez, 2014, s.152). I Norge kan DSBs

veileder for krisekommunikasjon være et verktøy for å skape slike system. (DSB, 2016). Litteraturen peker på at strategioppgaven ofte bortfaller fra styrearbeidet da tilgjengelig tid og personell tilknyttes krisehåndteringen, og virksomheten mangler gjerne overskudd til å kunne skrive nye prosedyrer underveis (Mazza & Fernandez, 2014 s.152). En sentral del av krisehåndtering er evnen til å lære fra tidligere feil og hendelser (Khodarahmi, 2009, s.526).

2.2.4 Forberedt på krisen når den kommer

Gode forberedelser eller stabilt utgangspunkt kan være avgjørende for den endelige krisehåndtering. Dette er eksempelvis kriseplanlegging, sammensetning, soliditet eller tilgjengelige ressurser for å håndtere en fremtidig krise. Litteraturen peker på at større styrever håndterer krisesituasjoner bedre enn små styrever (Mazza & Fernandez, 2014, s.153). Krisehåndtering krever store ressurser fra en virksomhet og litteraturen henviser til at under kriser bruker styrever mer tid på taktiske beslutninger enn eksempelvis strategiske planlegging og betraktninger. Strategiutforming er ifølge litteraturen kjernen av arbeidsoppgavene til et styre og skal være stabil og forutsigbar også under en krise. Paradokset er ifølge litteraturen at fokus på strategi forsvinner når det trengs aller mest. Litteraturen påpeker viktigheten av at strategikomiteen ikke bør kontrolleres av samme gruppe mennesker som sørger for daglig ledelse under kriser, men at det samtidig bør være et forhold mellom taktiske og strategiske gjøremål og at disse bør være operasjonelle og koordineres på en effektiv måte (Mazza & Fernandez, 2014, s.157). Forskning på hvordan amerikanske guvernører utførte kriseledelse under pandemien konkluderte med at effektiv krisekommunikasjon og godt samarbeid er viktig for å komme seg gjennom pandemien på en god måte (Sadiq et al., 2021, s.65-80).

3. Metode

I dette kapitlet redegjøres det for den metodiske tilnærmingen til oppgaven, forfatterens bakgrunn og innsamling av data. Forskningsdesignet i denne oppgaven er basert på kvalitativ metode med en induktiv tilnærming. Ved å gjennomføre intervju av virksomhetsstyret i case-studien, samt se på styrets dokumentasjon for arbeid før og under Covid-19 pandemien, søker oppgaven å skape en økt forståelse for styrearbeid og krisehåndtering i privat helsesektor.

3.1 Metodisk tilnærming og forskningsdesigna

Oppgavens problemstilling er premissleverandør for hva slags design som bør brukes. Problemstillingens natur gjør at overordnet metodisk tilnærming er kvalitativ, på bakgrunn av at vi ønsker å forstå mer omkring en case. Datainnsamlingen pekte også på kvalitativ tilnærming, siden intervjuene er en samtale hvor vi forsøker å gå i dybden og få frem erfaringer og opplevelser hos intervjupersonen (Kvale & Brinkmann, 2015). Studien baserer

seg på casesdesign. Vi har valgt en kvalitativ tilnærming ved en case-studie da målet er å øke forståelsen av en case, herunder styrearbeid i et privat helseforetak under en pandemi. For å kunne undersøke problemstillingen har vi valgt å legge en case som studieobjekt, herunder undersøke et styre i et privat helseforetak. Teorien viser til at case-studier med kvalitativ metode som regel starter ved at det er et problem man ønsker å finne ut av eller at det er et tema man er nysgjerrig på. Interessen for å finne ut mer om et tema kommer ofte av spesifikke spørsmål (Yin, 2014). Vi ønsket å undersøke nærmere hvordan styrer i selskaper gjennomførte krisehåndtering med Covid-19 som bakteppe. Gitt pandemiens karakter opplevdes det som naturlig å se til helsesektoren. Vi spurte oss hvordan et privat helseforetak balanserte krisehåndtering når de også må ha en balanse mellom profitt og helse under kriser, herunder om de var opportunistiske, om kriser endret styrets arbeid og hva som krevdes av et styre, og hvordan styret burde være sammensatt for effektiv krisehåndtering og beslutningstaking. Disse spørsmålene danner grunnlaget for utviklingen av problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål.

3.2 Case-studie

Case-studier bygger på tanken om å se etter funn som avvik eller endringer i forhold til teoretiske antakelser. I tematikken case-studie refereres det gjerne til Robert K. Yin. Vår tilnærming fulgte hans prosess. Som forskningsdesign er case-studie en prosess som kan inndeles i utforming av problemstilling, definering av tilnærming, valg og gjennomføring av case-studie, sette empiri opp mot teori og analysere data samt tolke funnene mot allerede eksisterende teori, alternativt videreutvikle teori. Analyseprosessen beskrives av Yin ved å samle inn data, ta fra hverandre data, sette sammen data opp mot teori, tolke data og konkludere (Yin, 2014). Vi utarbeidet vår problemstilling og våre forskningsspørsmål. Vi ønsket at empirien skulle være drivende for studien, og valgte i så måte en induktiv tilnærming ved enkeltcasesdesign. Ved å gjennomføre en case-studie på et privat helseforetak i Norge vil oppgaven kunne øke kunnskapen omkring styrers krisehåndtering generelt, og styrearbeid innenfor et private helseforetak spesielt. Med oppgaven søker vi derfor å undersøke et styre i et privat helseforetak sitt arbeid før og under Covid-19-pandemien.

3.2.1 Kontekst

Vi valgte å se på én enhet i vår case-studie, herunder et styre i et privat helseforetak. Enkeltcasesdesignet var gunstig da vi undersøker kriser, herunder Covid-19 pandemien og de potensielle følger pandemien har hatt for virksomheter generelt, og helsesektoren spesielt. Selv om casesdesign ikke er feilfri, er det et godt brukt og passende design til å undersøke en

mindre grupper mennesker. Med en case-studie på en mindre gruppe mennesker, særlig innen en begrenset og avgrenset sektor, vil det dog være vanskelig å trekke allmenngyldige slutninger (Yin, 2014). Funnene vil uavhengig av dette kunne løfte verdifulle refleksjoner og gi økt kunnskap innenfor styrearbeid generelt, og innen privat helsesektor spesielt. Vårt case-studie ser på styret som helhet basert på styredokumentasjonen vi analyserer men også basert på hvert enkelt individs opplevelse. I tillegg ser vi dette over en tidsmessig periode. Denne typen case-studie er den vanligste, og øker validiteten til studien ved å redusere risikoen for at man kun henter ut et enkelt tilfelle eller en opplevelse sett i et nå-perspektiv (Gerring, 2004). På bakgrunn av dette valgte vi å benytte case-studie som forskningsdesign fordi vi anser dette som mest gunstig for å kunne svare på problemstillingen.

3.3 Forfatterne

Gjennom vår utdanning i praktisk ledelse på Luftkrigsskolen og arbeid i statlig sektor i Forsvaret, har beslutningstaking, teamsammensetning og teamutvikling vært interesseområder. Kriseaspektet har fulgt oss naturlig da det preger mye av den militære treningen. Under utdanning innenfor strategi og ledelse, organisasjon og ledelse og styrearbeid i denne mastergraden, har vi også fått økt motivasjon for styrer og deres rolle i virksomheter. Med hensyn til vår bakgrunn, og nyervervede motivasjon og interesse, ble forskning på styrearbeid under kriser en naturlig inngangsvinkel når vi bestemte oss for styrearbeid som forskningstema. To av oss har nylig avsluttet militær karriere og tatt steget inn i det sivile næringsliv. I tillegg har enkelte av oss erfaring fra styrearbeid. Vi ønsket derfor å bruke masteroppgaven til å bidra inn i debatten og forskningen omkring styrearbeid i næringslivet. I den militære hverdag er både teamsammensetning og beslutningstaking sentrale aspekt i krisehåndtering fordi man skal kunne fungere optimalt som enhet også under ekstremt stress og høy belastning. Denne erfaringen og forståelsen er bakgrunnen til at vi anser oss som skikket til å undersøke nettopp styrearbeid under kriser. Dette kan bidra til å øke forståelsen av styrearbeid og styresammensetning i kriser.

3.4 Utvalg og empirisk data

Dette case-studie ser på styret i et bestemt privat helseforetak, og utvalget begrenser seg derfor til dette. Privat helsesektor er valgt på bakgrunn av tidligere nevnt relevans opp mot vår nysgjerrighet innledningsvis, herunder ønsket om å undersøke styrer i en virksomhet under kriser med Covid-19 som bakteppe. Helsesektoren var derfor et naturlig valg gitt deres sentrale rolle under pandemien. Dette spesifikke selskapet er valgt på bakgrunn av kjennskap og tilgang hos en av forfatterne. Utover tilgangen til styret anses ikke kjennskapet å påvirke

oppgaveskrivingen, noe som forklares i beskrivelsen av mulige feilkilder.

Den empiriske dataen består av både transkriberte intervju og styredokumentasjon. Utvalget er styret i selskapet i case-studien. Styret består av fire personer som danner vårt utvalg. Styret i vår case-studie er derfor representert 100%. Intervjuene med informantene er en del av empirien. I tillegg er det samlet inn 42 dokument fra styrets arbeid i perioden 2020-2021. Dokumentene består av styreprotokoller, møtereferat, planer og rammeverk for styrearbeidet, rapporter fra daglig leder og prosjektrapporter.

Informantene er ledere i et privat helseforetak. Selskapet har god vekst. Informantene er en del av styret i selskapet, og alle er menn i aldersklassen 40-60 år. De er erfarne i forskjellige typer virksomheter. Halvparten av informantene er tilknyttet daglig drift i virksomheten mens den andre halvparten er eksterne styremedlemmer, men er også tilknyttet virksomheten utover styrearbeidet gjennom arbeid eller tjenester. Virksomheten har høyt arbeidstrykk. Ansatte er sammensatt av mange nasjonaliteter og kulturer. Kontorpersonellet arbeider vanligvis på dagtid mens mange helsefaglige ansatte arbeider i skiftordninger. Informantene er i selskapets ledelse og styre og arbeider normalt på dagtid. Informantene har ulike perspektiv og roller. Dette kommer også frem av det transkriberte materialet. En semistrukturert intervjuguide med åpne spørsmål, forankret i teori, har bidratt til dette (Kvale & Brinkmann, 2015).

3.5 Mulige feilkilder

Vi har tatt til betraktning at en mulig feilkilde vil være at styremedlemmene ønsker å sette sitt styre og sin rolle i en god posisjon, og at intervjuene kan preges av tilbakeholdenhet av eksempelvis konstruktive meninger eller kritiske blikk til styrets arbeid. Vi opplevde dog informantene som svært åpne og ærlige. I tillegg vil innsamlet styredokumentasjon være med å danne totaliteten av vår vurdering av styrearbeidet, og i så måte kunne avdekke eksempelvis avvikende styreadferd fra etablert bestep praksis som intervjuene ikke plukker opp. Det skal samtidig nevnes at innsamlet styredokumentasjon er tilsendt av styreleder, dog oppfatter vi at det korte tiden det tok til å få tilsendt dokumentasjon samt den omfattende mengde dokumentasjon datostemplet i perioder 2020-2021 gjør at sannsynligheten for manipulert eller tilbakeholdt dokumentasjon er svært lav. Styret i case-studien har som helhet og individuelt vært svært positive og åpne til gjennomføringen av datainnsamlingen.

Kjønnsbalansen i styret er svak da hele styret består av menn. Styret som gruppe fremstår ensartet hva angår både kjønn, alder og til dels bakgrunn og geografisk tilhørighet. Dette kan redusere graden av nyanser i resultatet.

Én av oss som forfatter oppgaven har tidligere kjennskap til styret som undersøkes gjennom bekjentskap. Dette kan lede til bias. Onwuegbuzie definerer forskerbias som forutinntattheter hos en forsker som vedkommende ikke klarer å kvitte seg med i forskningsprosessen (Onwuegbuzie & Leech, 2007, s.233-249). Vedkommende har ingen vinning i å sette styret i hverken et godt eller dårlig lys, og anses objektiv og nøytral på linje med resten av oppgaveforfatterne under utarbeidelsen av studien. Det er samtidig tatt grep for å bidra til å unngå bias, og vedkommende har derfor ikke deltatt aktivt i informasjonsinnhenting eller transkriberingen, og kjennskapet har derfor ikke påvirket datainnhenting.

3.6 Etikk

Virksomheten som undersøkes i case-studien og naturligvis samtlige informanter i tilhørende styre er anonymisert. Gitt styrets størrelse samt definerte roller i virksomheten vil anonymiteten være begrenset innad i styret som undersøkes. Samtidig vil anonymiteten utad være ivaretatt. I intervjuene benyttet vi en diktafon uten sender og mottaker. Innsamlet data har vært lagret på private datamaskiner med brukere med passordbeskyttelse, samt på skytjenester med passordbeskyttelse som kun vi som forfattere har hatt tilgang til.

Norsk senter for forskningsdata (NSD) krever at et meldeskjema utfylles før en forsker eller student skal behandle personopplysninger i et forskningsprosjekt. Dette bidrar til å sikre at behandlingen foregår i tråd med personlovverket. Med personopplysning menes enhver opplysning som kan knyttes til en person. Med behandling menes enhver prosess med personopplysninger, eksempelvis innsamling og registrering, bearbeiding og analyse, overføring og lagring eller publisering og arkivering (NSD, 2021). Denne studien har fokus på anonymisering av involverte intervjuobjekt. Innsamlet data nyttes overordnet for å se trekk og indikatorer opp mot styrearbeid og krisehåndtering, i motsetning til spesifikke resultat på individnivå. Informasjonsbrev, intervjuguide og svarbrev fra NSD er lagt ved oppgaven.

3.7 Datainnsamling

3.7.1 Intervju

Sammen med tilgang til dokumenter har intervju av styremedlemmer gitt det viktigste datagrunnlaget. I forkant av intervjuene ble det utarbeidet en intervjuguide. Utarbeidelse av intervjuguide og gjennomføring av intervjuer baserte seg på teori av Steinar Kvale og Svend Brinkmann. Spørsmålene ble utformet med bakgrunn i teori (Kvale & Brinkmann, 2015).

Bakgrunnen for at vi valgte å benytte kvalitative intervjuer er sammensatt. Kvale og Brinkmann (2015) beskriver det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med struktur

og formål, som egner seg godt til å studere erfaringer. I vår studie var erfaringen til personene i styret verdifullt, og vi anså intervju som den beste formen for å få tak i disse erfaringene. Videre er det kvalitative intervjuet et godt verktøy som gjør det mulig å få frem kompleksitet og nyanser i et tema (Johannessen et. al., 2020). Gjennomføring av intervju er både svært enkelt og svært vanskelig på samme tid. Alle kan stille et spørsmål og få svar i retur, men det er en del ting man bør tenke på og fallgruver man bør unngå. I utarbeidelsen av intervjuguiden har vi prøvd å eliminere flest mulig av de potensielt negative sidene ved denne formen for datainnsamling. Intervjuet er en aktiv kunnskapsproduksjon, der intervjuer og den intervjuede produserer kunnskap sammen (Kvale & Brinkmann, 2015). Det betyr at det er viktig å vite hva slags kunnskap man er ute etter, og tilpasse spørsmålene slik at den dataen vi får inn bidrar til å belyse forskningstemaet. Som Kvale og Brinkmann peker på så finnes det ingen fasit eller faste prosedyrer for hvordan et intervju skal utføres. For å ha noen rammer og en god overordnet struktur har vi benyttet intervjuundersøkelsens syv stadier som inspirasjon ved utarbeidelse av intervjuguide (Kvale & Brinkmann, 2015). Det er kun et av disse stadiene som er selve intervjuet, men det krever for- og etterarbeid om intervjuene skal gi forskningsmessig verdi.

Intervjuene ble gjennomført som semistrukturerte eller delvis strukturerte intervjuer (Johannessen et. al., 2020). Ustrukturerte intervjuer kan lede til at man ikke spør om det samme til alle man intervjuer og at relasjonen mellom personene i intervjuet blir avgjørende. På den annen side kan strukturerte intervjuer gi lite frihet og lite rom for å gode og utdypende svar (Kvale & Brinkmann, 2015). Med bakgrunn i dette og temaets natur fant vi det mest hensiktsmessig å benytte semistrukturerte intervju.

Vi har hatt en intervjuguide med spørsmål, innenfor kategoriene struktur, sammensetning og krise. Noen eksempler på spørsmål som ble nyttet er:

«Hva mener du er det optimale styremedlemmet?»

«Hvordan vurderer du maktbalansen i deres styre?»

«Hvilke typer beslutninger tar dere?»

«Hvilken bakgrunn har du, herunder erfaring og utdannelse?»

«Endret Covid-19 pandemien styrearbeidet, herunder mengde og type arbeid?»

Intervjuguiden har gitt oss muligheten til å bevege oss i intervjuet og følge opp spørsmål der vi har funnet behov for det. Intervjuene hadde en varighet på mellom 40 og 70 minutter. De ble gjennomført via Microsoft Teams og ble tatt opp ved hjelp av diktafon. Intervjueren satt i hjemme i privat bolig uten andre til stedet i perioden intervjuene varte. Alle intervju ble gjennomført i august 2021.

En av forfatterne har kjennskap til enkelte av informantene. På grunn av denne relasjonen og muligheten det gjør for at svarene blir påvirket, valgte vi å unnlate vedkommende fra intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2015). Alle intervju ble transkribert etter at alle intervju var gjennomført.

3.7.2 Styredokumenter

Vi ble gitt tilgang til styredokumentasjon fra året 2020-2021. Dette var totalt 42 dokument. Vi delte dokumentasjonen i tre grupper, herunder styreprotokoller, dokument for planverk og rammer for styrearbeid samt rapporter. Dataen bestod av 24 styreprotokoller, ni dokumenter om planverk og rammer for styrearbeid og ni rapporter. Dokumenter om planverk og rammer for styrearbeid består av stillingsinstruks, styreinstruks, strategiplaner, forretningsplan, styreplaner og tidshjul for perioden 2020-2021.

3.7.3 Litteratursøk

Opgaven begynte med litteratursøk på temaet som skulle undersøkes. Vi har primært nyttet søkemotorer som Google Scholar, Emerald Insight og Google, samt universitetsbibliotekets søkeportal Oria. I tillegg har vi anskaffet og gjennomgått relevant faglitteratur i fysiske bøker. Når vi valgte ut litteratur ønsket vi at det skulle være fagfellevurdert og anerkjente studier og publikasjoner. Samtidig var relevans til oppgavens problemstilling, særlig spesifikt opp mot krisehåndtering i styrer, også en viktig faktor. Vi ønsket en blanding av internasjonal og nasjonal litteratur. Dette fordi problemstillingen naturligvis har internasjonal betydning, men case-studien baserer seg på norsk praksis og erfaringer samt lover og prosedyrer i norsk styrearbeid. Underveis i gjennomgangen av teori har vi kommet over mye interessant og relevant litteratur fra kildehenvisningen, som vi videre har søkt opp i de elektroniske databasene vi har nyttet. Eksempler på søkeord nyttet finnes i «Tabell 1 – Litteratursøk».

Litteratursøk		
TEMA	SØKEORD NORSK	SØKEORD ENGELSK
Styrer Sammensetning Samspill	<ul style="list-style-type: none"> - Styrearbeid - Teamsammensetning i styret - Styresammensetning - Styremedlemmene - Rekruttering til styrer - Balanse i styrearbeid - Kjønnbalanse 	<ul style="list-style-type: none"> - Boards - Board Governance - Boardroom Personality - Team Composition Boardroom - Boardroom Members - Board Members - Boardroom Diversity

		- Gender Diversity
Styret Beslutningstaking	- Beslutningstaking i grupper - Beslutningsprosesser i styret	- Decision Making - Board Room Decisions
Eierstyring Bestepraksis	- NUES - Bestepraksis, eierstyring og selskapsledelse	- Corporate Governance - Best Practice Boards - Board Governance
Kriser Krisehåndtering	- Kriser - Krisehåndtering - Krisehåndtering i styret	- Crisis management - Boardroom crisis

Tabell 1 - Litteratursøk

Gjennom litteratursøket har vi funnet titalls relevante litteraturkilder hva angår både kriser, beslutningstaking samt styrearbeid generelt som vi har tatt i bruk. Tilgjengelig litteratur og forskning omkring styrearbeid i Norge spesifikt er noe begrenset i omfang. Litteratursøket viste videre som forventet at det fantes relativt begrenset forskning, internasjonalt så vel som nasjonalt, spesifikt omkring styrers krisehåndtering. Teoridelen vår er derfor i hovedsak adskilt mellom kriser og styrearbeid.

3.7.4 Dataanalyse

Vi har valgt å bearbeide dataen ved tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006, s. 77-101). Når vi valgte fremgangsmåte for å analysere empiri opp mot teori ønsket vi noe som kunne hjelpe oss å håndtere dataen på en enkel og oversiktlig måte. Tematisk analyse har fordeler ved at det lett kan forstås av lesere og danne grunnlag for uforventende funn og innsikter. Den tematiske analysen presentert av Braun og Clarke kan kort forklart deles inn i seks steg; sette seg inn i data, generere koder, se etter temaer, se over temaene opp mot kodene, definere og navigi temaer og til slutt produsere rapport ved å hente ut de og analysere de mest relevante utdragene. Relevant teori nyttet i drøftingen fant vi gjennom litteratursøk og gjennomgang av kildehenvisninger (Braun & Clarke, 2006, s. 77-101).

Analysemetoden har til hensikt å identifisere, analysere og rapportere mønstre eller temaer i dataen. Det er en minimalistisk måte å beskrive dataen på, samtidig som man kan ivareta detaljene. Med tema i dataen menes noe viktig om dataen sett opp mot problemstilling og forskningsspørsmål, som representerer en grad av mønster i datasettet. Tema eller mønstre i data kan identifiseres ved enten induktiv eller deduktiv analyse. Vi har brukt en induktiv analysemetode fordi vi i analysen kodet dataen uavhengig av et forhåndsbestemt teoretisk

rammeverk. Tematisk analyse har gjerne ikke satte regler eller tydelig linjer for gjennomføring, og metoden preges av at man må tilpasse seg til dataen. Det finnes dog anbefalte stegvise retningslinjer. De seks stegene til Braun & Clarke passet vårt datasett godt, og vi har derfor lagt de til grunn for vår analyse (Braun & Clarke, 2006, s. 77-101).

Etter analysen gikk vi gjennom en 15-punkts sjekklister for å sikre at vi har gjennomført en god tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006, s. 77-101). Dataen ble transkribert i god detalj og sjekket opp mot opptakene fra båndopptaker for å sikre at det er korrekt transkribert. All data fikk lik oppmerksomhet i kodingsprosessen. Temaene var et resultat av en grundig kodingsprosess, og ikke frembrakt fra løse eksempler. Alle relevante utdrag for hvert av temaene ble hentet ut, og temaene ble sjekket mot hverandre og opp mot datasettet for øvrig. Temaene vi satt igjen med fremstod samstemte og konsistente, men også unike fra hverandre. Nyttet data har blitt analysert, tolket og forklart fremfor å kun bli sitert eller gjenfortalt. Analyse og data samsvarte, og utdragene underbygde det som kom frem av analysen. I tillegg forklarte analysen tydelig og organisert hva dataen og temaene beskrev. Generelt opplevde god balanse mellom det analysen fortalte og det utdragene viste til. Vi søkte å være tydelig i vår av bruk av tematisk analyse. Det var sammenheng mellom det vi forklarte i metoden og gjorde i vår analyse, noe som ble underbygd av datafremstillingen. Språk og konsept i rapporten stemte overens med språk og konsept i analysen. I tillegg var vi som forskere aktive i forskningsprosessen, herunder hentet ut koder og tema etter grundig analyse fremfor at de bare dukker opp (Braun & Clarke, 2006, s. 77-101).

Under følger vår gjennomgang av de seks stegene vist til av Braun og Clarke (Braun & Clarke, 2006, s. 77-101).

3.7.4.1 Steg en - Gjøre seg til kjenne med innsamlet data

Etter at dataen var samlet inn klargjorde vi det for bearbeiding. Vi samlet inn to typer data, herunder intervju og dokumenter fra styrearbeid. De 42 dokumentene som var samlet inn ble gjennomgått og kodet på lik linje med intervjuene. Intervjuet ble tatt opp med båndopptaker og var derfor verbal data. Dette transkriberte vi, som også er en viktig del av analysen fordi det gir oss en tidlig og god oversikt over all dataen. Vi søkte ikke at transkriberingen skulle være feilfri og detaljrik, men påså at innhold ikke forsvant og at transkriberingen ikke bidro til at dataen som ble presentert i tekst var ulik det originale muntlige budskapet. Vi bearbeidet både dokumentene og transkriberingen med åpne sinn og leste de flere ganger for å forstå dybden og bredden i dataen. Dette var tidkrevende men likeledes sentralt for å se samtlige aspekt. Vi tok notater og merket oss ideer for koding og temaer (Braun & Clarke, 2006, s. 77-

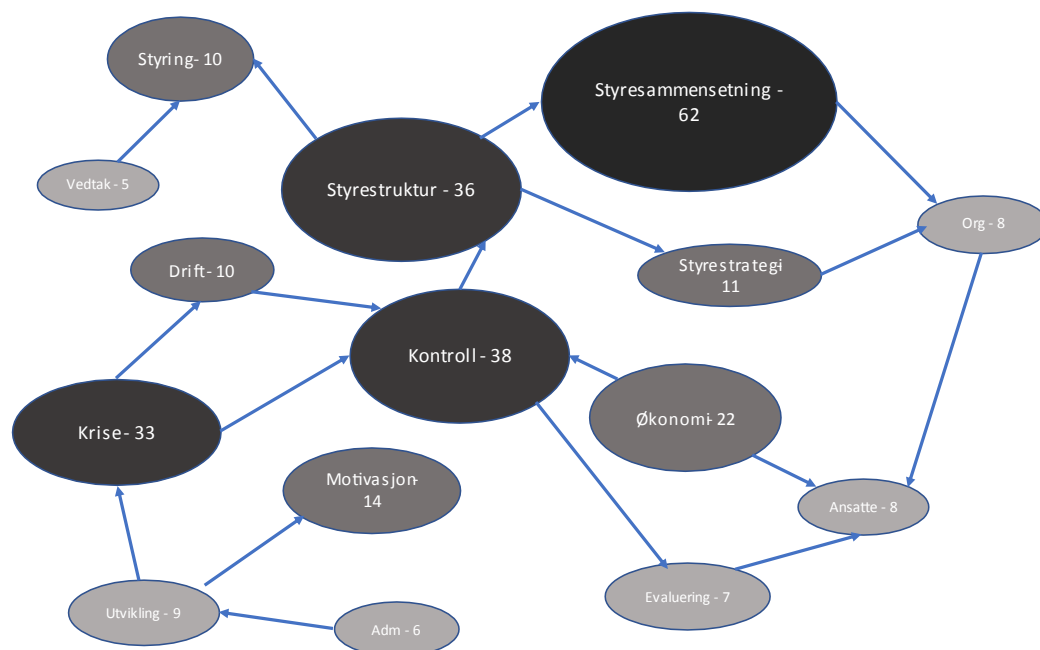
101). Vi valgte å gå gjennom dataen individuelt før vi begynte å diskutere tanker og ideer. Dette for å forsøke å unngå konformitet, og heller nytte fordelen av å være flere som går gjennom og vurderer dataen.

3.7.4.2 Steg to - Identifisere koder

I den andre fasen produserte vi koder som identifiserer kjennetegn ved dataen som virker interessant opp mot problemstilling og tema. Kodene vi hentet ut var mer spisset og spesifikke enn temaene som er brede og omfavner mer. Vi jobbet oss systematisk gjennom all dataen og forsøkte å gi lik oppmerksomhet til alle deler av datasettet. I arbeidet søkte vi å identifisere interessante aspekt som ble gjentatt gjennom datasettet, herunder mønstre. Vi hadde en åpen tilnærming og søkte å kode for så mange mulige tema og mønstre som mulig, fordi vi ikke på dette stadiet kunne vite hvilken relevans det kunne få senere i undersøkelsen. Vi kodet i kontekst ved å sørge for å inkludere deler av omkringliggende data. Dette for å unngå at mening gikk tapt (Braun & Clarke, 2006, s. 77-101). Vi kodet manuelt ved å lese gjennom grundig for så å kopiere utdrag vi ønsket å kode og plasserte i en tabell i programmet Microsoft Excel. Ved første systematiske gjennomgang av de transkriberte intervjuene definerte vi 147 koder med 269 tilhørende sitat.

3.5.7.3 Steg tre - Søke etter tema

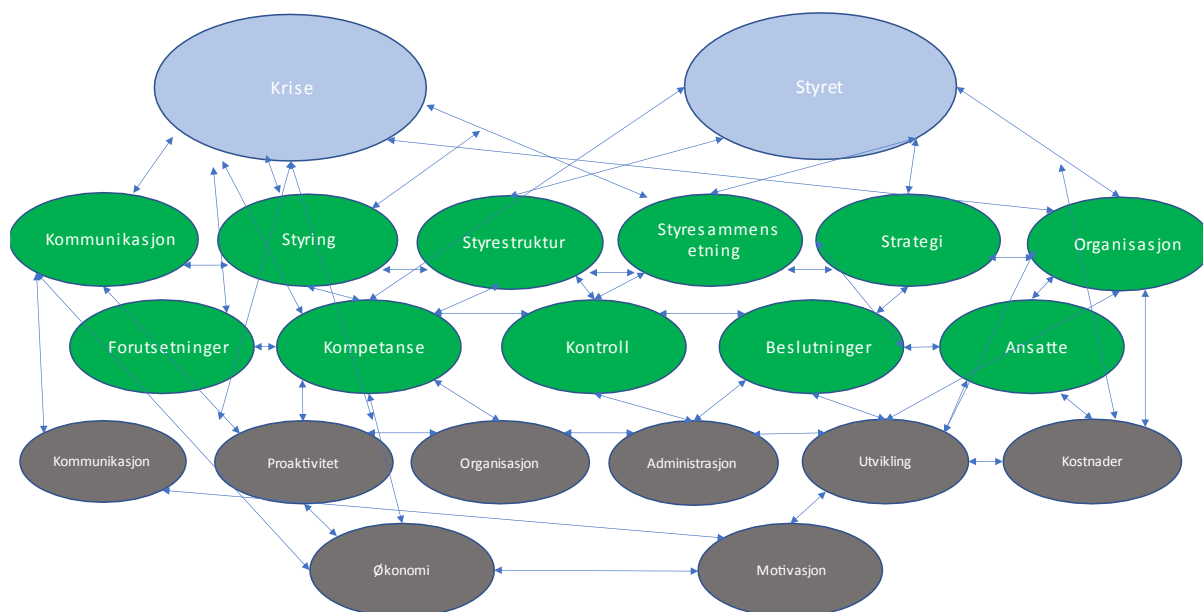
Når all data var kodet og samlet begynte vi å søke etter tema. Vi hevet blikket for å sortere og samle kodene inn i spesifikke tema. I denne fasen gikk vi nøye gjennom kodene og diskuterte hvordan de overlappet og hang sammen i respektive tema (Braun & Clarke, 2006, s. 77-101). Vi nyttet tabeller og hadde hyppige diskusjoner felles i dette arbeidet. Vi brukte farger i tabellene for å gjøre arbeidet lettere. Vi nyttet også tematiske tankekart i varierende oppløsning etter inspirasjon av Virginia Braun og Sue Wilkinson for å støtte oss i arbeidet med å se større og mer overordnede tema (Braun & Wilkinson, 2003, s. 28-42). Dette gjorde at vi bedre kunne se sammenheng mellom koder og tema.



Figur 3 – Analysekart 1

3.7.4.4 Steg fire - Revurdere tema

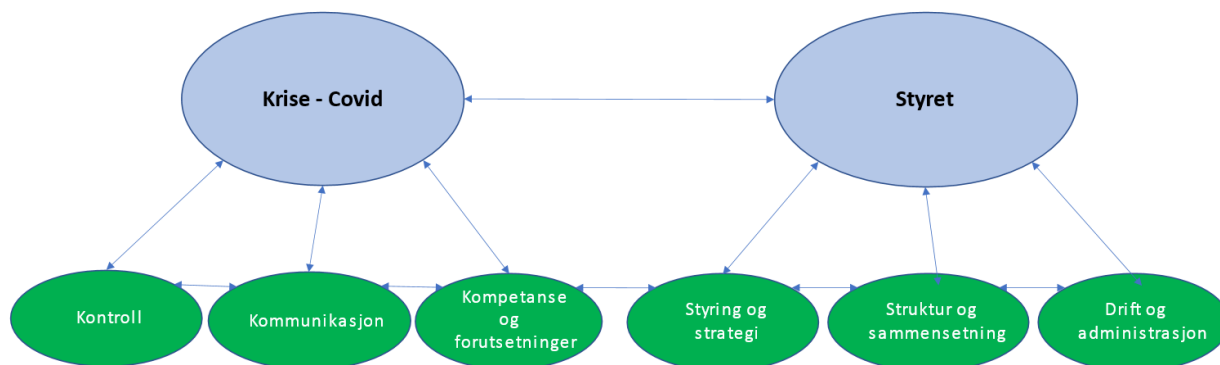
Videre tok vi oversikten over temaene med respektive koder og gjennomgikk den grundig. Enkelte tema ble slått sammen, mens andre tema hadde koder som ikke i stor nok grad ga temaet dybde og empirisk relevans. Disse arbeidet vi med og der det var nødvendig flyttet vi koder inn i nye tema, eller endret tema. Når vi følte vi satt igjen med tema som i stor nok grad ble underbygget og representert av respektive koder gikk vi videre i prosessen. Vi så da på temaene i seg selv og vurderte deres relevans til studien. Vi satt igjen med tema vi mente kunne bidra til å belyse studiens problemstilling, og begynte da på ny å gå gjennom datasettet. Dette for å sikre at temaene faktisk har relevans til datasettet, men også for å være sikker på at det ikke er data som burde vært inkludert i de utvalgte temaene. Vi var bevisste på å ikke overanalysere dataen, og avsluttet denne fasen når vi opplevde å ha en god forståelse av temaene, hvordan de passer sammen og hvordan de forklarer dataen (Braun & Clarke, 2006, s. 77-101). Når vi avsluttet denne fasen satt vi igjen med et tydeligere analysekart med mer avgrensede tema (Braun & Wilkinson, 2003, s. 28-42).



Figur 4 – Analysekart 2

3.7.4.5 Steg fem - Definere og navngi tema

Når vi var fornøyde med gjennomgåtte tematiske tankekartet med utvalgte temaet gikk vi inn i hvert tema for å definere og tydeliggjøre. Dette innebar å kapre essensen i hvert tema og avdekke hvilke deler av datasettet det representerer. Vi passet her på å ikke tenke at et tema skulle representere for mye av datasettet, for å unngå at innholdet skulle bli for variert eller komplekst. Vi gikk inn i utdragene innen hvert tema og beskrev hva som er interessant med det og hvorfor. Vi skrev så en analyse for hvert tema, inkludert en beskrivelse av hva temaet forteller og hvordan det er relevant til problemstillingen og det overordnede bildet (Braun & Clarke, 2006, s. 77-101). Analysekartet vårt var etter denne fasen tydeligere og mer avgrenset, med to hovedtema og seks respektive undertema (Braun & Wilkinson, 2003, s. 28-42).



Figur 5 – Analysekart 3

3.7.4.6 Steg seks - Produsere rapport

Vi søkte i denne fasen å beskrive temaene og dataene på en måte som viser dens validitet og skaper troverdighet. I rapporten inkluderte vi utdrag som på en god måte demonstrerer essensen i temaene og dataen, uten å gjøre det for komplekst. I tillegg søkte vi å bevege oss forbi det å beskrive dataen og hva temaene forteller, til å argumentere for dens relevans til problemstillingen og forskningsspørsmålene (Braun & Clarke, 2006, s. 77-101). I denne fasen skrev vi resultatdelen av studien, dernest drøftet funnene opp mot teori, empiri og oppgavens problemstilling og underliggende forskningsspørsmål.

3.8 Validitet

Lucy Yardley (2000) presenterer fire kriterier for validitet i kvalitet forskning. Vi har valgt å nytte disse fordi de er oversiktlige og støtter oss i å ivareta og kontrollere validitet i vår studie (Yardley, 2000).

3.8.1 Sensitivitet til kontekst

Sensitivitet til kontekst handler om å være bevisst det teoretiske grunnlaget for oppgaven og tidligere studier og forskning på emnet som skal undersøkes. Særlig sentralt er hvordan dataene behandles og tolkes (Yardley, 2000).

Arbeidet med denne studien begynte med litteratursøk slik det kommer frem av kapittel 3.7.3. Av dette så vi at fantes begrenset forskning på styrers krisehåndtering i Norge generelt. Etter litteratursøk og grundig gjennomgang av teori utarbeidet vi en intervjuguide i forkant av intervjuene. Denne ble laget med hensyn til kjente prinsipper for intervju (Johannessen et. al., 2020; Kvale & Brinkmann, 2015). Vi gjennomgikk flere runder kvalitetssikring opp mot veileder av oppgaven også for å sørge for at intervjuguiden var relevant og hadde god kvalitet. Vi søkte å få flest mulig perspektiv løftet.

Vi har beskrevet mulige feilkilder i metodedelen. Som analysemetode har vi fulgt en mye brukt og velkjent kvalitativ metode for å sikre en god kvalitativ forskningsprosess. Den empiriske dataen, samt innhenting av denne, er godt beskrevet i oppgavens metodedel. Vi har søkt å sørge for at informantene skal oppleve seg ivaretatt under intervjuene.

Informantene fikk velge intervjutid selv og det ble holdt elektronisk. Vi informerte om at det ble tatt opptak og vi søkte å ha alt forberedt slik at vi ikke brukte unødvendig mye av deres tid. Forfatteren med kjennskap til enkelte av informantene ble holdt utenfor intervjudelen. Dette var bevisst fordi den sosiale konteksten av en relasjon mellom intervjuer og informant kan påvirke intervjuets utfall (Yardley, 2000).

Den sentrale etiske problemstillingen for denne oppgaven vil være tilstrekkelig grad

av anonymisering ovenfor forskningsobjektene, slik at det ikke vil kunne sette informanter i dårlig lys. Prosjektet var godkjent av NSD før datainnsamling begynte. I forkant av datainnhenting informerte vi alle informanter om studien og hva den leder til, herunder også hvordan forskningen gjennomføres, hva som forskes på og hvordan funnene vil presenteres. Slik det kommer frem av kapittel 3.6 har vi hensyntatt etiske aspekt.

3.8.2 Engasjement og nøyaktighet

Engasjement og nøyaktighet peker på forfatterens engasjement i temaet og deres metodologiske kompetansenivå samt oppgavens nøyaktighet i datainnsamlingen og dybde og bredde i analysen. Det er redegjort for det metodiske ferdighetsnivået til forfatterne i metodedelene, samt deres bakgrunn for å belyse referanseramme. Vi har i oppgaven belyst elementene vi søkte å belyse ved hjelp av diskusjon, forklaringer og sitat. Dette har bidratt til å øke grundigheten og sammenhengen i oppgaven (Yardley, 2000).

Datasamlingen ble beskrevet i det foregående kapitlet. Vår utarbeidelse av intervjuguide og gjennomførte analysearbeid i tråd med prinsipper for tematisk analyse har bidratt til å øke nøyaktigheten i oppgaven. På tross av få informanter har vi dekket 100% av styret som undersøkes, samt supplert empirien med objektive data gjennom styredokumentasjon som bidrar til å få frem flest mulig perspektiv (Yardley, 2000).

3.8.3 Transparens og sammenheng

Oppgavens validitet vurderes også gjennom dens transparens og sammenheng (Yardley, 2000). Oppgaven er forsøkt skrevet med et lettfattelig og akademisk språk. Vi tre som har forfattet oppgaven har støttet hverandre for å sørge for best mulig språk i oppgaven. Forfatterne har jobbet sammen i flere akademiske sammenhenger og kjenner godt til hverandres styrker og svakheter, som har gjort det enklere å fordele ansvar for å sørge for struktur i studien. Oppgaven har logiske argumenter som gir mening, hvor empiri og teori diskuteres opp mot hverandre gjennom forståelig språk. Det som diskuteres er relevant opp mot oppgavens problemstilling. Vår bruk av tematisk analyse, tankekart og tabeller har til hensikt å gi leseren en mer lettfattelig presentasjon av analyse og resultat. Det er tydelige kategorier og tema og sammenhengen mellom de utdypes i resultatet. I oppgaven er det en tydelig sammenheng mellom problemstillingen, utvalgt teori og valgt metode.

Oppgaven forsøker å belyse åpent og ryddig hvordan utvalget ble selektert, og det nyttes kjente metoder i datainnsamling og analyse. Den metodiske fremgangsmåten og rammeverket for oppgaven er teoretisk forankret, fra utarbeidelse av intervjuguide og gjennomføring av intervju til transkribering og analyse. Oppgaven beskriver også refleksivitet

ved å i eget kapittel redegjøre for fatternes og oppgavens bakgrunn samt hvorfor forfatterne har gode forutsetninger til å gjennomføre nettopp denne studien. Resultatet er strukturert og presentert for å forsøke å besvare oppgavens problemstilling og de underliggende forskningsspørsmålene på en best mulig måte.

3.8.4 Innvirkning og betydning

Et avgjørende kriterium som enhver forskning vurderes etter er ifølge Yardley innvirkning og betydning (Yardley, 2000). Selv om en oppgave er grundig og korrekt gjennomført, vil den ikke ha relevans med mindre den faktisk har innflytelse på handlingen til noen andre. I oppgaven ser vi på styrearbeid under kriser og oppgaven vil derfor ha relevans for samtlige styrever da man kan anta at krisehåndtering vil være noe ethvert styre må forholde seg til. I tillegg er case-studien som nyttes styret i et spesifikt selskap som vil kunne ha god nytte av oppgaven da det naturligvis er deres erfaringer opp mot teorien som danner grunnlaget for drøftingen. Litteratursøket viste at det finnes begrenset litteratur omkring krisehåndtering i styrever og vår studie vil kunne bidra til å redusere kunnskapsgapet.

4. Resultat

Ved å bruke Braun og Clarke sine seks steg for tematisk analyse ble grunnlaget for å kunne presentere resultat lagt (Braun & Clarke, 2006, s. 77-101). En grundig gjennomgang av den tematiske analysen førte først til 269 sitater, fordelt på 147 forskjellige koder. Bakgrunnen for den tematiske analysen er å kategorisere hvilke sitater og koder som er relevante for vår problemstilling og våre tre forskningsspørsmål;

- Hvordan er styrets forhold til bestep praksis innen eierstyring og selskapsledelse?
- Hvordan er optimal styresammensetning?
- Hvordan er styrets beslutningstaking?

Når kodene var systematisert og sortert, begynte vi tematiseringen. Tematiseringen var tidkrevende, men viktig for å rette oss inn mot oppgavens problemstilling. Vi fikk igjen mulighet til å kontrollere at sitat, koder og tema var relevant for det oppgaven søker å belyse. Vi har systematisert hovedtema, undertema og sitat i en tabell. Vi presenterer også en introduksjon til hva temaene innebærer, som blir ytterligere diskutert i egne respektive avsnitt.

Hovedtema	Undertema	Temaet innebærer	Eksempler
Styret	Styring og strategi	<ol style="list-style-type: none"> 1) Styrets evne til å etterleve strategiplan 2) Styrets evne til å arbeide mot både interne og eksterne forhold. 3) Styrets evne til å drive sikker styring. 	<p>«Styret skal se til at det utarbeides en egen strategiplan og egne handlingsplaner for virksomheten. Planene skal inneholde strategier, operative planer og budsjett for det enkelte tilfelle.» Hentet fra selskapets styreinstruks.</p> <p>«Til vanlig jobber vi med strategi, kontroll- og organisasjonsoppgaven. Når det oppstår en krise blir det gjerne mer ad-hoc arbeid for styret. Vi har ikke en egen kriseplan for pandemi.» I4.</p>
	Struktur og sammensetning	<ol style="list-style-type: none"> 1) Styrets forhold til strukturelle formaliteter. 2) Styrets sammensetning. Herunder balanse, kompetanse, kjønn og relasjoner. 	<p>«Strukturen er veldig bra! Styrelederen har strukturert det på en god måte og vi har en rød tråd i styrearbeidet ...» I1.</p> <p>«Styrer bør skreddersys. Det er viktig med bransjekompetanse. I tillegg bør jus, økonomi, administrasjon og ledelse bære på plass for å få balanse i styret» I4.</p>
	Drift og administrasjon	<ol style="list-style-type: none"> 1) Styrets evne til å drive strategisk ledelse. 2) Styrets evne til å takle oppdukkende utfordringer. 	<p>«(NAVN) var tydelig på at det var avdekket klare mangler i kvaliteten på stell og pleie (sykepleie) i utdanningsprogrammet – og at ansvaret for dette var hans. Samtidig oppleves</p>

		<p>Styrets evne til å fatte vedtak, med daglig ledelse og selvstendig.</p> <p>3) Styrets evne til å nå målsetninger.</p> <p>4) Styrets evne til å drive organisasjonen fremover.</p> <p>Styrets evne til å øke kundelisten.</p>	<p>språkoppleringen jevnt over å være bra.» Styreprotokoll 24.05.2021.</p> <p>«Styret gjennomgikk utarbeidet strategiplan for (VIRKSOMHET) og utkast til årshjul. (NAVN) poengterte at årshjulet vil være et dynamisk dokument som vil løpende justeres, oppdateres ila. året. Spesielt i år pga. pandemisituasjonen som gjør alt mer usikkert.» Styreprotokoll 25.08.2020.</p>
Krise – Covid 19	Kommunikasjon	<p>1) Styrets evne til å kommunisere internt.</p> <p>2) Styrets evne til å kommunisere med daglig ledelse.</p> <p>3) Styrets evne til å kommunisere eksternt.</p>	<p>«Det er korte linjer mellom daglig ledelse og styret. Vi ringes ved behov, og flere av oss i styret møtes daglig på kontoret.» I1</p> <p>«Administrasjonen er proaktiv og innovative. Ideene de har diskuteres i styret. Vi diskuterer om det er klokt eller ikke, også tar vi en beslutning.» I3.</p>
	Kontroll	<p>1) Styrets evne til å kontrollere at driften følger gitte regler og lover.</p> <p>2) Styrets evne til å drive økonomisk kontroll.</p>	<p>«(NAVN) tok opp spm. om man hadde kontroll på bestemmelsene og dokumentasjonskravene knyttet til innreise/karantene ifm. covid-19 pandemien. Spesielt for de som kommer</p>

			<p>utenfor EU/EØS.»</p> <p>Styreprotokoll 23.03.2021.</p> <p>«Utfordrende med regelverk som endres nesten daglig i perioder, med smittevern og karantener» I4.</p> <p>«Topplinjeveksten i 2020 har vært veldig bra. Selskapet sprekker på kostnadsutviklingen. En av hovedårsakene til dette er Covid 19- pandemien, som har medført høyere utgifter til drift generelt. Spesielt ser man høyere utgifter innenfor rekruttering og utdanning av helsepersonell, bolig og biler, samt for juridisk bistand. Men det er jevnt fordelt over hele fjøla. (NAVN) setter seg ned for å gjennomgå kostnadskonti for å se på mulige besparelser.»</p> <p>Styreprotokoll 01.12.2020.</p>
	Kompetanse og forutsetninger	<p>1) Styrets kompetanse, formell og uformell.</p> <p>2) Styrets forutsetninger for å håndtere krise.</p>	<p>«Vi har håndtert det (covid-krisen) veldig bra. Nettopp fordi vi jobber i helse og vi har tung kompetanse der, vi har 13 sykepleiere ansatt i administrasjonen ...» I2.</p>

Tabell 2 - Resultat

Sitatene vi har valgt i denne tabellen kan oppleves omfattende og brede. Bakgrunnen er den store mengden relevante sitater. Forfatterne ønsker først å presentere de sitatene vi

mener dekker de respektive tema godt, for så å involvere flere sitater som er relevante i drøftingen. Hensikten med det er å kunne underbygge sitater eller styredokumenter. Disse nyttes også for å vise til samstemthet blant styremedlemmer eller om styremedlemmene er samstemt ovenfor sin egen styredokumentasjon. Men på den annen side kan det brukes til det motsatte ved å påpeke om det mangler en samstemthet blant styremedlemmene og styredokumentasjonen. Enkelte sitat berører flere tema. Vi har valgt å plassere sitatene under de temaene de er sterkest tilknyttet til basert på en helhetsvurdering av kontekst og innhold.

4.1 Styret

Temaet styret representerer styrets praksis og vi har definert følgende undertema:

- 1) Styring og strategi
- 2) Struktur og sammensetning
- 3) Drift og administrasjon

4.1.1 Styret: Styring og strategi

Styring forstås som styrets evne til å lede virksomheten ved å etterleve bestep praksis og ivareta sin rolle i henhold til både lovverk og anbefalinger. En vesentlig del av styring omhandler også sikkerhet og risiko. Strategi handler i all hovedsak om styrets evne til å planlegge for å nå bestemte mål for fremtiden, herunder gjennom både gjennomføring av prosesser, utarbeidelse og oppfølging av planverk og strategisk ledelse. Det vi anser som gjennomgående i sitatene er at styret har prioritert og satt søkelys på strategiaspektet. De har i forkant av krisen klare strategiplaner, forretningsplaner og vier tid til strategi på egne samlinger.

Det at styring og strategi anses som viktige områder i virksomhetens styrearbeid kommer frem i flere sitater fra intervjuene. I4 reflekter slik om strategi: *«De viktigste oppgavene for styret er strategiarbeidet. Vi må ha en strategi som vi kan jobbe etter og forsøke å implementere i virksomheten.»*

Flere av styremedlemmene omtaler viktigheten av strategioppgaven til styret, samtidig som de peker på at det er viktig med balanse mellom oppgavene de skal løse. Styret har en årlig strategisamling der man ser på nåværende strategi og gjør endringer ved behov. Videre monitorer styret og ledelsen at virksomheten styrer etter den fastsatte strategien. I1 reflekterer slik rundt temaet: *«Vi har ved flere anledninger reist vekk og hatt strategisamlinger. Når styrelederen kom inn, lagde vi en strategiplan fra bunnen av.»*

Etter at ny styreleder kom inn i 2016, med formalkompetanse innen eierstyring og

selskapsledelse, ble arbeidet med strategi mer formelt og profesjonelt. I styreinstruksen står det at styret skal ha en ajourført strategi og handlingsplan som skal gjenspeile selskapets formål og omtale strategien og målsetningene. At disse aspektene er tillagt fokus i styrearbeidet samsvarer med det som kommer frem av intervjuene. Dokumentene viser at styret benytter seg av analyser i strategiarbeidet, herunder blant annet SWOT-analyse som kartlegger egne styrker og svakheter, samt muligheter og utfordringer knyttet til utvikling.

Styremedlemmene besitter ulik kompetanse og erfaring som kan påvirke arbeidet med styring og strategi. Innenfor styring er økonomi et viktig område, noe flere av informantene trekker frem. I3 beskriver det slik: *«Jeg har tung økonomisk bakgrunn, og mener vi må ha balansert likviditet for å tåle at ideene våre gjennomføres. Det er kanskje styrken min...»*

Flere av informantene er innom viktigheten av sikker styring, noe også styredokumenter gir inntrykk av. I styreplanen står det eksplisitt at styret har ansvar for å sørge for sikker styring gjennom styrets kontrolloppgave. Herunder risikostyring, kvalitetsstyring- og kontroll, internkontroll, budsjettstyring med mer. I1 gir uttrykk for at man må ha kontroll og bygge seg gradvis opp som en del av sikker styring: *«Jeg føler jeg er med å balansere styret. Ut fra den virksomhetskompetansen jeg har med meg fra tidligere, der det har vært viktig å bygge stein for stein. Det gjør at jeg stiller en del spørsmål.»*

Før krisen hadde styret en fastsatt plan for styremøter i 2020, men da krisen brøt ut ble det i tillegg kalt inn til ekstraordinære (E.O) styremøter. Analysen av styredokumentasjonen tyder på at styret virker å ha god forståelse av strategibegrepet i sitt arbeid. Strategibegrepet og hva det innebærer er tydeliggjort i styreplan for 2020 og styreplan for 2021 hvor det står: *«Sammen med selskapets ledelse skal styret etablere mål og sette kurs for å nå disse gjennom fastsettelse av: Mål, strategiske planer, Hovedrammer for operative planer, virksomhetsplan og budsjetter»*

Det er tydelig at daglig leder har en stor rolle i selskapet. Strategiplanene peker på at strategioppgaven tilfaller styret. Samtidig kan det virke som deler av strategien fastsettes av styreleder og formaliseres i styret. I1 peker på at:

«Det går litt hånd i hånd med daglig ledelse og styrearbeid. Mye av det som kommer til styrerommet er diskutert av oss som jobber i virksomheten til daglig, også formaliserer vi det i styret.» og ved at *«Det er korte linjer mellom daglig ledelse og styret. Vi ringes ved behov, og flere av oss i styret møtes daglig på kontoret.»*

Daglig ledelse er en del av styret og har tydelig innflytelse på strategiske prosesser. Dette gjelder også krisehåndtering, som underbygges av I1 som sier: *«Det var den daglige ledelsen som tok de fleste avgjørelsene under utbruddet av Covid. Styret ble informert, og*

kom med kontrollspørsmål.»

Styremedlemmene viser god forståelse for strategiaspektet. Dette underbygges av at de fleste sitatene fra intervju og styredokumenter sier «etablere», «implementere» eller «lagde». Dette er ofte i sammenheng med produkter som produseres eller handlemåter som introduseres. Resultatet viser at styret har evnet å fremme produktene sine i form av planverk snarlig etter at de har vært ferdigstilt. Fokuset på strategiarbeidet er stort når styret har hatt overskuddet til å prioritere det. Resultatet peker dog mot at strategifokuset ikke er like omfattende midt i krisen. Det er da et merkbart taktskifte til at «her og nå» er mer viktig. Bakgrunnen for dette kan være flere og kommer ikke enstydig frem i analysen. Et eksempel kan være Helsedirektoratets føringer som er hentet fra E.O. styremøte nummer to:

«Det vises til Helsedirektoratets vedtak vedtatt i dag. Dette vil kunne få dyptgripende innvirkning på de operative virksomhetenes hverdag. Det er bl. annet innført møteforbud og stenging av virksomheter. Videre er det vedtatt forbud mot utenlandsreiser for helsepersonell som jobber med pasientbehandling.»

Av analysen ser vi at det er krevende å unngå å bli involvert i daglig drift, når virksomheten står midt i en krise. Særlig når hverdagen er dynamisk med nye føringer, regler og anbefalinger som gjerne varierer fra landsdel til landsdel og land til land. På tross av delegert ansvar til daglig ledelse kommer det frem at styret også søker å arbeide strategisk under krisen. Dette kommer blant annet frem ved utdrag fra en styreprotokoll i november 2020:

«Det er behov for en oppdatering av strategiplanen for (VIRKSOMHET). Mye er realisert/oppnådd. Men det er behov for en ny organisering, ref. arbeidet som organisasjonssjef har påbegynt. Det er behov for en strategisamling, men man må avvente fastsetting av tidspunkt pga. covid-19 pandemien og restriksjoner mv.»

Dette peker på at til tross for at styret involverer seg i daglig drift når krisen pågår som aller mest, så søker de allikevel å arbeide helhetlig og strategisk. Analysen tyder på at styret i større grad har måtte ta improviserte beslutninger under krise enn tidligere. I forlengelsen av dette er styret blitt mer involvert i den daglige driften. Strategifokuset har som følge av krisen vært varierende, noe som har påvirket beslutningstakingsprosessen i virksomheten.

4.1.2 Styret: Struktur og sammensetning

Struktur handler om styrets evne til å strukturere seg som kollegium samt strukturere arbeidet sitt og sine prosesser. I dette forstås sammensetning av styret, fordeling av arbeidsoppgaver, plikter og ansvar for det enkelte medlemmet og styret som helhet. Struktur og sammensetning

omfavner også forholdet mellom styret og daglig drift.

Funnene fra intervjuene og dokumentene vi har fått tilgang til viser at styret har et bevisst forhold til struktur og sammensetning. Samtidig viser resultatet at det er opplevde utfordringer knyttet til styrets sammensetning og struktur, særlig opp mot antall, kjønns- og maktbalanse og kompetanse. Styret består av fire medlemmer inkludert styreleder. To av styremedlemmene er interne og har vært med siden oppstarten av virksomheten, hvorav en er daglig leder og en av virksomhetens stiftere. De to eksterne har kommet til siden 2016 og har erfaring fra flere styrer med formalkompetanse innenfor henholdsvis jus og økonomi. Styreleder har også formalkompetanse innenfor eierstyring og selskapsledelse. De interne styremedlemmene har lite formalkompetanse og erfaring fra styrearbeid, men har lang erfaring fra ulike selskap og stillinger i arbeidslivet og alle har en form for lederutdanning eller ledererfaring. I3, som har mye erfaring fra styrearbeid og sitter i flere styrer, peker på at det kan være en fordel at ikke alle har så mye styreerfaring: *«... Mange i dette styret har ikke så mye styreerfaring fra før, og kanskje er det akkurat derfor det går så bra. At vi følger en retning og har en struktur.»*

I forkant av et nytt kalenderår legger styreleder en styreplan for kommende år som inneholder agenda og møteplan med datoer. Styreplanen beskriver også strukturen for styremøtene, og at de deles inn i tre. De tre er obligatoriske saker, hovedtemaer og situasjonsbestemte saker, som gir et fast oppsett på møtene. Det planlegges med 10 møter årlig, herunder et møte hver måned med pause i sommerferien. I4 uttaler at man bør møtes ofte for å få gjort jobben skikkelig: *«Du må ha minst åtte møter årlig for å bli skikkelig kjent med virksomheten, driverne og nøkkelfaktorene.»*

I3 peker på at det er en god del jobb mellom møtene, og at en viktig egenskap for et hvilket som helst styremedlem er å faktisk ha nok tid til å gjøre jobben. Det er noe vedkommende mener bør påvirke styresammensetningen. I2 sine utsagn underbygger dette: *«Jeg ler litt når jeg ser personer som sitter i 39 ulike styrer. Da har man rett og slett ikke tid til å gjøre en god jobb i noen av styrene.»*

I tillegg til de faste styremøtene har styret ved flere anledninger reist vekk for å gjennomføre strategisamlinger, og planen er at det gjøres årlig. Intervjuene og dokumentasjonen peker på at møtene varierer med tanke på tidsbruk, men at de gjennomsnittlig varer rundt tre timer. Tidsbruk for det enkelte styremedlem mellom møtene har vi ikke data på, men resultatene indikerer at det varierer ut fra agenda og hva slags rolle man har i styret.

Det foreligger en generell styreinstruks og en egen instruks for styreleder. Styreleder

fungerer som ordstyrer, og sørger for at agenda kommer ut i forkant av møtene og at referat sendes ut i etterkant. Møteinnkallelser, referater, daglig leders rapporter og øvrig dokumentasjon fremstår oversiktlig og profesjonelt og underbygger refleksjonene fra styremedlemmene. Strukturen i styret og styrearbeidet oppleves som hensiktsmessig av flere, noe som underbygges av I1: *«Strukturen er veldig bra! Styrelederen har strukturert det på en god måte og vi har en rød tråd i styrearbeidet. Vi jobber bevisst med strategien i virksomheten.»*

De interne styremedlemmene har naturlig nok en aktiv rolle gjennom at de til daglig jobber i administrasjonen i selskapet. Flere reflekterer over dette og sier at det bidrar til at man får diskutert en del styresaker utenfor formelle møter. Derfor kan mange av sakene være godt diskutert før styremøtene, og trenger kun å bli formalisert og forankret av styret. I2 har følgende refleksjoner rundt temaet:

«I Norge er det vanlig at daglig leder sitter i styret, men det er ikke nødvendigvis ideelt. Det har vært situasjoner der det kanskje har vært bedre om jeg ikke var i styret. Som daglig leder er det ingen som har bedre innsikt i selskapet enn det jeg har, og det mener jeg er en styrke å ha med inn i styrerommet. Samtidig kan det være en svakhet, at man kommer for nært den daglige driften, at man ikke ser skogen for bare trær... Når man gjør opp regnskapet tror jeg det er flere fordeler enn ulemper med at daglig leder sitter i styret. Kunnskapen om firmaet veier opp for de negative konsekvensene.»

Vedkommende understreker dog at dette ikke vil gjelde for alle virksomheter: *«Når en virksomhet blir av en viss størrelse bør ikke administrasjonen sitte i styret.»*

Videre har alle styremedlemmer eierinteresser av ulike størrelser i virksomheten. Et av styremedlemmene er majoritetseier og har sammen med en kollega i ledelsen, som også er majoritetsaksjonær, flertall i generalforsamlingen hvis de skulle ønske det. Både det at flere av styremedlemmene til daglig jobber i virksomheten og at alle har eierinteresser av ulik størrelse var det delte refleksjoner rundt. I4 beskriver en mulig utfordring slik: *«Det sitter to majoritetseiere i ledelsen som, hvis de vil, kan bestemme fordi de har flertall i generalforsamlingen. Det kan være en utfordring.»*

I4 forteller videre at selv om majoritetseierne er sterke personligheter så er de lydhøre og respekterer de andre styremedlemmene sine meninger. I3 forteller at de har vært nære situasjoner hvor majoritetseierne har overstyrt, men at det aldri har kommet helt dit og at det ikke har vært noe dramatisk med det. I3 peker på at fordelingen på de andre eierandelene bidrar til at man i de fleste tilfeller er godt forberedt hvis det blir uenigheter. *«Vi er godt rigget for uenigheter. Tenk deg hvis det hadde vært 50/50 eierskap. Da kommer man ikke av*

flekken ved uenighet. Da er det mye bedre med 49,9/49,9 og en eier med 0,2.»

Det er mange tanker og refleksjoner rundt styresammensetning blant styremedlemmene og en ting som gjentas er at det er behov for bransjekunnskap i et styre. Med bransjekunnskap menes ikke formalkompetanse på sluttproduktet, men mer en helhetlig forståelse for bransjen med blant annet kunnskap om muligheter og begrensninger i markedet og hva slags faktorer som påvirker virksomheten. I4 sier følgende om styresammensetning: *«Styrer bør skreddersys. Det er viktig med bransjekunnskap. I tillegg bør jus, økonomi, administrasjon og ledelse være på plass for å få balanse i styret.»*

I3 peker også på bransjekunnskap, men belyser i tillegg et par andre områder. *«Generelt vil jeg si at bransjekunnskap er viktig i et styret. I tillegg er markedsføring og salg like viktig. Enhver virksomhet må ha omsetning for å overleve.»*

Flere av styremedlemmene peker også på tilgjengelig tid som relevant, og at det generelle styremedlemmet uavhengig av bransje må ha nok tid til å sette seg grundig inn i hva virksomheten driver med. Dette for å unngå at vedkommende ikke har noe å bidra med i diskusjoner på styremøter. I2 mener at deres styresammensetning er bra, med tanke på at den ene stifteren av selskapet har god bransjekunnskap og at styret har tilegnet seg kompetanse innen jus og økonomi. I tillegg har de et par advokatmiljøer de trekker på, ved behov for ekstern ekspertkompetanse. Flere peker på at det er god balanse med tanke på egenskapene medlemmene har med seg i styrerommet og at antall medlemmer fungerer tilstrekkelig. Det diskuteres likevel en utvidelse av styret, og her spriker funnene på hva slags person eller ressurs det bør være. I2 sier: *«I tillegg bør vi ha inn noen med helsefaglig bakgrunn. Det handler om beslutningsprosess og drift, men samtidig det å kunne fremstå troverdig utad. En tidligere omsorgssjef, eller noen fra det nivået.»*

Den tematiske analysen tyder på at det er god dialog mellom aksjonærene, styret og daglig ledelse. Om dette skyldes at noen av aksjonærene sitter i styret er vanskelig å påpeke, men det er naturlig å anse det som en årsak. Det at styrets medlemmer har eierandeler påvirker ikke beslutningstakingen i selskapet i negativ forstand. I3 peker på en fungerende maktbalanse. *«Maktbalansen funker ganske bra. Det er to majoritetseiere i styret, men hvis alle er uenige med en av majoritetseierne så har vi flertall. Det er viktig. Det er fin balanse sånn.»*

Vedrørende tilpasninger og evnen til å se muligheter så tyder analysen på at styret fungerer godt. Dette underbygges av refleksjonene til I3. *«Styret ser muligheter fremfor begrensninger. De evner å tilpasse seg et endret miljø og fatter beslutninger basert på sine forutsetninger.»*

I2 peker på at de i utgangspunktet har nok generell bransjekunnskap i styret, men at det hadde vært gunstig med mer ekspertise fra noen som både har formalkompetanse i bransjen, men også ledererfaring derfra. At det i dag kun sitter menn i styret er noe flere av medlemmene har reflektert rundt, og ønsker å gjøre noe med. Ikke bare på grunn av anbefalinger om bestep praksis og samfunnsnormer, men fordi det kan gi en innsikt og forståelse som de ikke har i dag. I3 kommer med følgende refleksjon: *«Jeg tror på generelt grunnlag at det er lurt med kjønnsbalanse i styret. Ikke at det skal være påtvunget for å øke kvinneandelen, men fordi at det er fornuftig med kjønnsbalanse. Det kan gi andre refleksjoner enn vi har i dag, med bare menn i styret.»*

Alle styremedlemmene er opptatt av at det relasjonelle må stemme blant styremedlemmene. Ikke det at de alle skal være venner, men at de kun vil ha styremedlemmer som tør å bidra inn i diskusjonene. I3 beskriver det slik:

«Diskusjonene vi har i styret er svært viktig. Alle sier hva de mener. Relasjonell eller personlig kompetanse er kanskje viktigere enn formalkompetanse. Medlemmer må bidra i diskusjonen.»

Bidrag i styrearbeidet trekkes frem som viktig, noe både dokumenter og intervju viser. Styret ønsker å være en aktiv del av virksomheten, og ikke bare navn på et papir. Det forventes at alle gjør sin del, og det skal være rom for diskusjoner og uenigheter. Alle i styret eier aksjer i virksomheten og alle styremedlemmene virker å bli hørt. I styreplanen står det at styret skal medvirke til at det er sammensatt og organisert på en slik måte at det best mulig kan utføre de arbeidsoppgaver det har. Her trekkes det også frem at det arbeidet skal være basert på åpenhet, tillit og faglig kompetanse.

4.1.3 Styret: Drift og administrasjon

Drift og administrasjon handler i all hovedsak om driften av virksomheten. Herunder styrets evne til å håndtere utfordringer, både på egenhånd og i samarbeid med daglig ledelse. Videre omfatter det også strategisk ledelse og evnen til å drive virksomheten fremover ved aktiv styring, eksempelvis gjennom proaktivitet. Selv om dette kapitlet ligger under teamet om styret vil det også inkludere refleksjoner omkring Covid-19.

I resultatet innenfor struktur og sammensetning pekte informantene på at strategioppgaven er viktig for styret, og at man skal ha et lengre perspektiv enn den daglige ledelsen som i hovedsak skal ta seg av den daglige driften. En av informantene peker på at mange små og mellomstore virksomheter i Norge har for små administrasjoner, som gjør at styrene blir mer aktivt involvert i den daglige driften. I dette tilfellet sitter også flere av

styremedlemmene sitt daglige virke i sentrale posisjoner i virksomheten. I2 gjør følgende refleksjoner:

«Styrken min i styret er åpenbart at ingen andre har bedre innsikt i selskapet enn det jeg har som daglig leder. Jeg vet hvor skoen trykker ... Svakheten er kanskje at man kommer for nært den daglige driften, at man ikke ser skogen for bare trær. Jeg må være åpen for innspill fra de som ikke sitter like tett på.»

I2 kommenterer videre at det er vanlig i Norge at daglig leder sitter i styret, men at det ikke nødvendigvis er ideelt. Han avslutter med at han tror det er flere fordeler enn ulemper ved at han sitter i styret, gjennom at kunnskapen om firmaet veier opp for de potensielt negative konsekvensene. I1 sier: *«Jeg opplever at vi var proaktive når Covid oppstod. Vi tok en sjanse med å hente inn alt personellet. All kred til daglig leder som så dette.»*

Vår fortolkning av data tyder på at styret har søkt å være proaktiv. De ønsker å være i forkant av krisen og sørge for at fastsatte planer og pågående operasjoner påvirkes minst mulig. Dette underbygger I2 i følgende sitat: *«Når krisen oppstod så "clutchet" vi og tok en administrativ beslutning på å hente inn alle sykepleiere før tiden. Det ble forankret i styret gjennom telefonsamtaler.»*

Tolkningen viser at styret i virksomheten har søkt å ikke la Covid-19 påvirke arbeidet mer enn nødvendig. Når det kommer til beslutningsprosessen sier I4 at: *«Beslutningsprosessen har vært lik under Covid som med øvrig styrearbeid. Vi diskuterer og tar beslutninger.»*

Gitt styredokumentasjonen og intervjuene tolkes det dithen at styret har vært beslutningsdyktig gjennom pandemien og beholdt roen. På den annen side er det tendenser til at styret i det krisen utspiller seg går fra et strategisk og langsiktig fokus til et taktisk og kortsiktig fokus. Den strategiske tankegangen og beslutningstakingen virker å bli nedprioritert. Dette påpeker også I3 som en operasjonell utfordring: *«Styrearbeidet ble mye mer driftsoperasjonelt under Covid. Det handler om hva vi gjør her og nå. Strategiarbeidet blir satt på vent.»*

Styret har til tross for den pågående pandemien søkt å nå de målsetninger som var planlagt, eksempelvis sier styreprotokollen fra februar 2020 følgende:

«Videre er (VIRKSOMHET) i en svært krevende satsning på å rekruttere og utdanne langt flere sykepleiere enn tidligere år. Dette er svært kostnadskrevende og strekker likviditeten til det ytterste. Av den grunn må selskapene se etter kostnadskutt for å kunne finansiere satsningen.»

Denne satsningen ble gjort rede for en måned før Norge stengte ned som følge av

utbruddet av Covid-19. Tolkningen av resultatet viser at satsningen og utviklingen ble videreført. Styret har sett for seg en utvikling, og dette stadfestes i en egen utformet strategiplan for tiden frem til 2025. Organisasjonen har med andre ord utviklet seg før pandemien, men også underveis. Flere har blitt ansatt, andre har fått sparken.

Utdanningsinstitusjoner har byttet fra en lokasjon til en ny lokasjon. I tillegg tyder styreprotokollen fra oktober 2021 på at rammeavtaler og vekst fortsetter: «*Godt tilslag på rammeavtaler, (KOMMUNE) mv. Jobber med to rammeavtaler til, (FYLKE).*» Rammeavtaler signeres og organisasjonen utvikles. Selv om det rådet en bekymring rundt økte kostnader før pandemien, ble planen gjennomført. Resultatet tyder på at styret søker å nå målsetningene og etterlever strategiplanen til tross for at krisen inntreffer rett før et planlagt vekststeg. Den tematiske analysen tyder på at selskapet ser fremover og søker utvikling.

Beslutningstakingen har vært preget av krisen, som resultatet innen drift og administrasjon viser. Av resultatet fremkommer det en tydelig forskjell i graden av dynamikk i styrearbeidet og beslutningstaking før og under pandemien. Flere av oppgavene flyttes fra styret til daglig ledelse når kriser oppstår, herunder deler av strategisk beslutningstaking. Styret gir daglig ledelse tillit, men er også tydelig i en forventning om informasjonsdeling og oppdatering for å sikre kontroll.

4.2 Krise, Covid-19

Kriser finner i mange varianter. Covid-19 pandemien presenterte en omfattende krise som påvirket hele verden. Temaet innenfor krise søker å se de resultat som peker på hvordan styrearbeidet påvirkes av kriser. Gitt vår fortolkning av styredokumentasjonen og intervjuene anses kommunikasjon som et vesentlig undertema. Kommunikasjon handler i kort om dynamikken mellom den daglige ledelsen og styret, samt hvordan de arbeider sammen. Resultat innen kontroll er plassert under kriser grunnet graden av kontroll som kreves i en krise, samt med bakgrunn i vår tolkning av styredokumentasjonen og søken etter å belyse styrearbeidet før og under en krise. Kompetanse og forutsetninger kreves for å kunne drive en sunn virksomhet og evnen til å gjennomføre god krisehåndtering er i stor grad avhengig av kompetanse og forutsetninger. Vi har utledet temaet om Krise, Covid-19 i tre undertema:

- 1) Kommunikasjon
- 2) Kontroll
- 3) Kompetanse og forutsetninger

4.2.1 Krise, Covid-19: Kommunikasjon

Kommunikasjon peker på samhandling internt i styret, mellom daglig ledelse og styret samt styrets kommunikasjon utad. Styredokumentasjonen og intervju tyder på at kommunikasjonen innad i styret fungerer hensiktsmessig. I1 sier dette om kommunikasjonen: *«Det er korte linjer mellom daglig ledelse og styret. Vi ringes ved behov, og flere av oss i styret møtes daglig på kontoret.»*

Sitatet tyder på at den korte avstanden gjør det enkelt å diskutere oppdukkende saker og utfordringer. Det kan også gi mulige utfordringer med at ikke alle styremedlemmene får ta del i beslutningstakingen. I3 sier følgende om kommunikasjonen og samarbeidet mellom styret og den daglige ledelsen: *«Administrasjonen er proaktiv og innovative. Ideene de har diskuteres i styret. Vi diskuterer om det er klokt eller ikke, også tar vi en beslutning.»* I1 gir også uttrykk for at kommunikasjonen med det utøvende er i styrets interesse: *«Covid, der var vi ganske strategiske. Administrasjonen håndterte, og informerte styret når avgjørelser måtte tas.»*

Av resultatet fremkommer det at styret ikke har noen kriseplaner eller kriseveileder. Dette påpeker også I2. Det forhindrer derimot ikke beslutninger og kommunikasjonen internt da det er korte avstander mellom styret og daglig ledelse: *«Vi har ikke forhåndslagde kriseplaner i styret. Styret har stor tillit til at administrasjonen tar opp de sakene de mener er nødvendig til styret.»*

Av analysen ser vi at styret kommuniserer både internt og eksternt. De har tydelige interne planer som sier noe om hvor dem vil ende opp. Gjennom handlinger så tydeliggjør dem også ovenfor eksterne at de søker å utvikle seg og ivareta deres samfunnsansvar. Analysen peker på at kommunikasjon ikke har påvirket beslutningstakingen i særlig grad.

4.2.2 Krise, Covid-19: Kontroll

Innenfor resultat om kontroll fremheves de variabler som stiller krav til styret opp mot kontrollopgaven. Styrets kontrollopgave handler om å ha system og prosesser på plass for å sikre at virksomheten drives forsvarlig. På grunn av uforutsigbarheten som følger en krise stiller det ytterligere grad til styrets kontrollfunksjon. Beslutninger må tas hurtigere i uoversiktlige situasjoner. I4 sier dette om alt det uforutsigbare de måtte ta hensyn til ved beslutningstaking under Covid-19-pandemien: *«Utfordrende med regelverk som endres nesten daglig i perioder, med smittevern og karantener.»*

Styredokumentasjonen tyder også på et større kontrollbehov hva gjelder det økonomiske aspektet som likviditet, soliditet og variable kostnader. Dette synliggjøres i

Styreprotokollen fra mai.2020: «(NAV) gikk igjennom økonomien i (VIRKSOMHET). Pga. innhenting av studenter ifm. nedstengingen av Norge pådro selskapet seg økte kostnader ifm. reise, innkvartering og stipender. Det er antatt at korona operasjonen kostet selskapet ca. MNOK 1,6 frem til i dag.» Styreprotokollen er tydelig på at krisen har kostet selskapet penger. Samtidig tyder vår tolkning av styredokumentasjonen på at styret har hatt gode forutsetninger til å drive verdiskapning, både for seg selv og for samfunnet i form av trygge helsetjenester.

Den tematiske analysen leder ut til at styret må drive sine kontrolloppgaver på en nøyaktig måte. Bakgrunnen er den dynamiske hverdagen og at pandemien krever at beslutninger fattes. Analysen viser til at den daglige ledelsen drifter selskapet og at styret er kontrollorgan. Dette underbygges av funnet innen styring og strategi om at daglig ledelse tok de fleste avgjørelser under utbruddet av Covid-19 pandemien. Det underbygger at styret drev kontroll av den daglige ledelsen, men det fører også til at de involveres mer i daglig drift under en krise. I3 reflekterer rundt nettopp hva en krise er i Helsevesenet: «Styret hadde ikke diskutert krisehåndtering i forkant. Men hva er for eksempel en krise i helsevesenet? For oss er det jo en mulighet! Ikke bare kynisk, men vi har også et samfunnsansvar.»

I dette fremheves også bedriftens samfunnsansvar. Av analysen ser vi at selskapet har et naturlig fokus til virksomhetens samfunnsansvar. Dette kan skyldes at virksomheten arbeider innen helsesektoren hvor kjerneoppgaven naturlig er å utøve sitt samfunnsansvar som helseinstitusjon. Beslutningstakingen har vært preget av driften og administrasjonen hvor den dynamiske hverdagen som skiller før og under pandemien gjør at beslutningsgrunnlaget varierer under krisen. Vi av analysen at styret har et bevisst forhold til sitt samfunnsansvar.

4.2.3 Krise, Covid-19: Kompetanse og forutsetninger

Resultat innen kompetanse og forutsetninger søker å se på styrets kompetanse med tanke på krisehåndtering, samt hvilken forutsetning de har for å håndtere pandemien.

Som resultatet har vist har styret bransje-, juridisk- og økonomisk kompetanse internt i tillegg til at de har advokatmiljøer de kan benytte ved behov. I2 påpeker også en annen ekspertkompetanse som kunne vært relevant kompetanse for styret: «I tillegg bør vi ha noen med helsefaglig bakgrunn. Det handler om beslutningsprosess og drift. Men samtidig og kunne fremstå troverdig utad. En tidligere omsorgssjef, det nivået.» Styret mangler ekspertkompetanse innenfor helse, men på den annen side har dem nettopp denne kompetansen i det utøvende ledelsesapparatet. I2 legger det frem på denne måten: «Vi har håndtert det (Covid-krisen) veldig bra. Nettopp fordi vi jobber i helse og vi har tung kompetanse der, vi har 13 sykepleiere ansatt i administrasjonen.»

Styret var klar over at Covid-19 kunne påvirke virksomheten negativt. Som I3 her påpeker er deres rekruttering av utenlandsk arbeidskraft sentralt for driften og noe som var uforutsigbart gjennom pandemien: «*Covid hadde stort potensiale for å påvirke oss negativt, siden vi rekrutterer helsearbeidere fra utlandet. Men vi har håndtert det overraskende bra.*»

Gitt den tematiske analysen ser vi at enkelte opplever at et styremedlem med ledelsesbakgrunn innen helsesektoren kunne vært et godt tilskudd. Enkelte peker på at det kan være utfordrende å endre sammensetningen eller kompetansen du har i virksomheten og styret når krisen er et faktum, og at man da er avhengig av den interne kompetansen og de forutsetningene det gir. Ekstern hjelp er ikke alltid like nyttig i slike situasjoner, noe I4 peker på: «*Man kan ikke endre styresammensetningen når en krise oppstår. Og det er ingen hensikt å hente inn konsulenter som ikke kjenner virksomheten.*»

5. Diskusjon

Diskusjonen tar utgangspunkt i presentert teori og de resultatene vi har funnet gjennom analyse av intervju og styredokumenter. For å svare på problemstillingen vil vi diskutere teori og funn opp mot våre tre forskningsspørsmål. Forskningsspørsmålene våre er:

- 1) Hvordan er styrets forhold til bestep praksis innen eierstyring og selskapsledelse?
- 2) Hvordan er optimal styresammensetning?
- 3) Hvordan er styrets beslutningstaking før og under krisen?

Metodisk vil drøftingen ha en tydelig struktur tilsvarende «Tabell 2 – Resultat». Hovedtemaene med respektive undertema vil diskuteres suksessivt opp mot resultat og teori for å besvare problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål. Enkelte tema er overlappende, men vi har gjennom forskningsspørsmålene som rød tråd i vår besvarelse søkt å sørge for tydelige skiller mellom temaene. Diskusjonen vil føre til delkonklusjoner for hvert forskningsspørsmål, som videre leder til oppgavens konklusjon og besvarelse av problemstilling.

5.1 Styret

5.1.1 Styret: Styring og strategi

Fra resultat innen styring og strategi kommer det frem at selskapet vi undersøkte hadde klare definisjoner for strategibegrepet og hva det innebærer for styret. Det pekes på å etablere mål og sette kurs for å nå disse gjennom planer, rammer og budsjetter. I sin egen styreinstruks er det nedfelt at styret skal se til at det utarbeides en egen strategiplan. Når Regjeringen og Helsedirektoratet presenterte omfattende tiltak for å hindre spredning av coronaviruset ble det

også kalt inn til ekstraordinært styremøte for å diskutere dette, hvor det ble besluttet å etterleve strategiplanen. Styret viser med dette både fokus på langsiktig strategi, samt vilje og evne til å proaktivt revurdere ved oppdukkende behov. Innenfor strategiaspektet vil man i beste praksis for styrearbeid kunne trekke paralleller til det som kan kalles strategiaktive styre (Reve, 1993; Huse, 2011). Et slikt styre fører kontroll og tar beslutninger på et strategisk plan og deltar aktivt i virksomhetens strategiske arbeid. Dette er en del av den forvaltningen som hører inn under styret gitt av lovverket samt det ansvar som pekes på i Norsk Anbefaling (Aksjeloven, 1997, § 6-12; NUES, 2018).

Innenfor resultat kategorien styring og strategi opererer styret på flere områder i tråd med det beste praksis og litteratur, herunder både erfaringer og anbefalinger, forventer av et styre. Samtidig viser resultat at det ikke foreligger forhåndsplanlagde kriseplaner i styret og at det er tillit til at administrasjonen tar opp sakene de mener er nødvendig for styret. Dette kan peke på at styret er mer en støtte for en styrende daglig ledelse enn en strategisk styrende enhet under krisearbeid (Huse, 2011). På den annen side er det kalt inn til flere ekstraordinære styremøter i kriseperioden utover fastsatt møteplan. Dette peker på at styret også tar en aktiv del i den strategiske delen av krisehåndteringen. Det kan diskuteres om styrets involvering er av en proaktiv og besluttsende rolle, eller mer reaktivt og lyttende. Det at det var den daglige ledelsen som tok de fleste avgjørelser under utbruddet av Covid-19, hvor styret ble informert og kom med kontrollspørsmål, kan nettopp peke på et reaktivt styre til støtte for daglig ledelse. Styret har plikt til å fatte vedtak i saker som er av uvanlig art eller av stor betydning for selskapet (Aksjeloven, 1997, § 6-12). I henhold til teorien bør virksomhetens styre i større grad nettopp styre og ta beslutninger ved langvarige kriser (PwC, 1999). På den annen side vil styrets valg om å delegerer beslutningsmyndighet og informasjonsplikt til daglig leder ikke være det samme som å være reaktiv og passiv. Det kan også vise til et strategiaktivt styre som delegerer og følger opp, også under kriser. Beslutningen om å fortsette planlagt virksomhetssatsning samtidig som en forventningsavklaring til at daglig leder underretter styret ved behov i krisen underbygger dette.

Styring og strategi vil kunne påvirkes av styresammensetningen gjennom den kompetansen som sitter i styrerommet. Eksempelvis risikostyring, som er en sentral del av styrearbeidet (NUES, 2018). Styresammensetningen kan påvirke risikostyring gjennom kompetansen til styremedlemmene, men også gjennom deres personlige preferanser og risikovillighet. I intervjuene kommer det frem at styremedlemmene har delvis ulik tilnærming når det kommer til risikovilje. Noen beskrives som progressive og fremoverlente, mens andre maner til mer forsiktighet og viser til viktigheten av å legge stein på stein. Resultatet viser at

balanse er sentralt i flere områder for styret. I denne sammenheng kan styresammensetningen være sentral for å ha en god balanse innen styring generelt. Styret besitter ulik kompetanse og ulike erfaringer som kan gi en god balanse innenfor styrets oppgaver innenfor utvikling og verdiskapning, hvor styring også er sentralt (Erichsen et. al., 2018, s.170).

Styring og strategi er begrep som på flere områder er nært tilknyttet, noe resultatet viser at virksomheten er bevisst. Resultatene peker på at styret ser på strategiopgaven som en av de viktigste oppgavene for styret, og at det handler om å skape en retning for virksomheten. Det foreligger strategiplaner som blant annet inneholder strategier, operative planer og budsjetter. Styret sier at de er ansvarlig for å iverksette og følge opp disse, noe som har påvirkning på styringen. Resultatet viser til at styresammensetningen også har påvirket hvordan styret jobber med strategiarbeidet. Etter at man i 2016 fikk inn ny styreleder med formalkompetanse på området, viser resultatet at strategiarbeidet både er blitt mer strukturert og profesjonelt, også innen styrets beslutningstaking. Mazza og Fernandez (2014) peker på at strategiske beslutninger ofte går på bekostning av taktiske beslutninger under kriser. Årsaken er at krisen krever store ressurser og at det ikke finnes overskudd til å tenke langt frem i tid. På den ene siden evner styret å tenke strategisk og ta strategiske beslutninger. Det som kjennetegner styrets strategiske prosess er at den foregår i forkant av krisen. Styret har produsert en strategiplan frem mot 2025, de har også en forretningsplan og en strategiplan for inneværende år. Samtidig så fremkommer det av resultatet at styret ikke opprettholder den samme strategiske prosessen underveis i krisen, foruten å lene seg på eksisterende strategisk planer (Mazza & Fernandez, 2014). Dette kan svekke styrets evne til å håndtere kriser over tid, hvor dynamisk og gjennomgående strategisk fokus er nødvendig for å ivareta styrets strategiske styringsansvar.

Resultatet peker på at styret tidlig er bevisst på krisens uforutsigbare karakter der omfattende samfunnsendringer oppstår med liten tid til å forberede eller omstille seg. Det er tydelig at Covid-19 pandemien legger føringer på styrets evne til å ta strategiske beslutninger for fremtiden fremfor taktiske beslutninger der og da. Før krisen fremstår styret som strategisk fokusert og har færre innvendinger mot taktiske beslutninger. Disse håndteres av daglig ledelse. Når pandemien er et faktum fremstår styret som mer taktisk orientert, og har flere innvendinger på den daglige driften. De er mer involvert i driften av selskapet og driver i større grad støtte til daglig ledelse (Mazza & Fernandez, 2014). Av resultatet ser man at fokuset i større grad er taktisk fra dag til dag fremfor strategisk fra måned til måned eller år til år. Forskingen til Mazza og Fernandez viser at denne typen styring kan hemme en virksomhet og er en vanlig feil blant styrer som ikke anbefales for effektiv operasjonell drift.

På den annen side tar ikke samme forskning høyde for at helsemyndighetene driver samme form for beslutningstaking ved at forutsetningene for virksomheten endres drastisk på kort tid. Av resultatet er det tydelig at daglig ledelse ilegges taktisk ansvar under krisehåndteringen hvor styret i stor grad støtter følger opp. Resultatet peker på at det føles naturlig for styret å involvere seg i større grad under en krise. Dette kan være fordi krise kan være en kamp om å overleve for mange virksomheter. Taktiske beslutninger kan være helt essensielle. Det kan være utfordrende å etterleve normativ litteratur under en krise, når forutsetningene endres jevnlig. Under krise kan det argumenteres for at balanse i styringen er sentralt for å sikre optimal drift og administrasjon. Mazza og Fernandez (2014) peker på at det bør være et forhold mellom taktiske og strategiske gjøremål, og at disse bør være operasjonelle og koordineres på en effektiv måte. På denne måten kan selskapet drive taktisk og strategisk beslutningstaking til tross for at krisen er et faktum.

Drøftingen leder til en paradoksalt, men relevant, læringspoeng; Søkelyset på strategi forsvinner når det trengs som aller mest (Mazza & Fernandez, 2014). Dette akademiske paradokset er også en kritikk til anvendelse av normativ teori på virkelighetens erfaringer og opplevelser. Samtidig peker den på viktigheten av styrets forvaltningsoppgave og søken etter å etterleve bestep praksis som nettopp er basert på erfaringer og opplevelser i møtet med forskning og teori (NUES, 2018). Som diskutert viser deler av resultatet også at styret innenfor enkelte aspekt har klart å heve blikket, tross et redusert strategisk fokus under krisen. Det grundige strategiarbeidet i forkant av krisen, og beslutningen om å gjennomføre i henhold til strategisk planverk når krisen oppstod, virker å ha bidratt sterkt til virksomheten opplevde suksess i en krevende periode.

5.1.2 Styret: Struktur og sammensetning

Både lovverk og anbefalinger påvirker det strukturelle i styrearbeidet, men det er hovedsakelig styret selv som avgjør hvordan de strukturerer sitt arbeid (Aksjeloven, 1997; NUES 2018). Resultatene viser at styrets struktur og sammensetningen har utviklet seg i takt med virksomhetens vekst og behov. Både intervju og styredokumentasjon viser at strukturarbeidet har fått mer fokus de senere år, spesielt etter at ny styreleder ble rekruttert i 2016. Analysen viser at styret strukturelt jobber tett opp mot anbefalinger med tanke på styrets arbeidsform, blant annet med tanke på organisering, møtehyppighet og saksgrunnlag (PwC, 1999).

En god struktur er viktig for alle styrer, men viktigheten blir synligere i takt med virksomhetens vekst i både størrelse og kompleksitet. Styreleder har formell utdanning innen

eierstyring og selskapsledelse, noe som bør gi gode forutsetninger for profesjonell struktur. Rekrutteringen peker i retning av at virksomheten tar styrearbeid på alvor og forstår viktigheten av ryddig struktur. Styredokumentasjonen viser ryddighet rundt formaliteter som innkallinger, referat og rapportering, og som eksterne får vi et inntrykk av profesjonalitet. Selskapet har en generell styreinstruks og stillingsinstruks for styreleder og daglig leder. Instruksene legger vekt på intern ansvars- og oppgavefordeling og er i tråd med bestep praksis (NUES, 2018). Instruksene kan være sentrale for å sørge for ryddig og godt styrearbeid, og kan være ekstra viktig når skillet mellom daglig ledelse og styret ikke er tydelig. Da bør disse instruksene brukes spesielt for å definere arbeidsoppgaver og ansvarsfordeling mellom styret og daglig ledelse (Eilon, 1974). Dette kunne med fordel vært beskrevet mer eksplisitt i stillingsinstruksene for å unngå blanding av ansvarsforhold og arbeidsoppgaver.

Styreleder har utdanning og erfaring innenfor jus, og styret har også rekruttert en person med tung økonomisk erfaring og kompetanse. Dette er i tråd med det som beskrives som viktige kompetanseområder i et styre (Huse, 2011, s. 127). Denne formalkompetansen kan gi positive effekter på det strukturelle, gjennom deres akademiske erfaring. Styremedlemmene beskriver at de er fornøyde med strukturen og peker på at det ble merkbart bedre etter at ny styreleder kom på plass i 2016.

Intervjuene gir et inntrykk av at styremedlemmene har sterk motivasjon for å bidra til utvikling og det beste for virksomheten og alle interessenter (Spurkeland, 2011). De virker å ha en sterk ansvarsfølelse og er ærekjære ovenfor det produktet det skal levere. Vi får spesielt dette inntrykket av stifteren av selskapet. Vedkommende har fulgt virksomheten siden starten, og har et sterkt eierforhold. Videre er flere av styremedlemmene innom at virksomhetens kjerneområde og det samfunnsansvaret det gir, bidrar positivt til egen motivasjon.

I allmennaksjeselskap er det krav om at begge kjønn er representert i styret (Allmennaksjeloven, 1997, § 6-11). Kravene gjelder ikke for aksjeselskap, slik som virksomheten i case-studien. Styrets relativt sett konforme sammensetning, herunder jevnaldrende menn fra samme område og med liknende bakgrunn er ikke lovstridig, men sannsynligvis ikke ideelt for å sikre nyansert kompetanse og sammensetning (NUES, 2018). Mangelen på kvinner i styret bidrar til lite variasjon og mangfold, selv om det er hentet inn to eksterne styremedlemmer de siste fem årene. Til tross for at forskning er uklar på om representasjon av begge kjønn i styret faktisk bidrar til økt verdiskapning, argumenterer vi for at det er viktig (Huse, 2010). Kjønnbalanse i et styre kan være viktig som annen type balanse i et styre. På samme måte som at det bør være balanse mellom kompetanse og oppgaver, bør det også være en viss balanse mellom kvinner og menn. Selv om resultatet peker på ønsket

om å bedre kjønnsbalansen var det tydelig at de fleste mente kompetansen til vedkommende var viktigst, uavhengig av kjønn. Dette underbygges av resultatet innen sammensetning som peker på at den som rekrutteres inn må være en ressurs. Samtidig kan det argumenteres for at hvis styret ikke evner å finne en kvinne med kompetansen de søker, så har de muligens ikke gjennomført en god nok rekrutteringsprosess. Det vil avhenge av hvilke ressurser styret er villige til å benytte for å finne kompetansen de sier de ønsker representert i styret. Potensielle positive effekter ved å bedre kjønnsbalansen kan være bedret mangfold, nye perspektiver og erfaringer, bedre rykte gjennom at man tar likestilling på alvor som igjen kan påvirke salg og markedsføring (NUES, 2018). PwC (1999) peker på at den profesjonelle norske styreverdenen er relativt liten, men det er ingen ting som hindrer styret å se etter kandidater på utsiden av denne.

En utfordring som kan følge med en utvidelse av styre, kan være påvirkning på dynamikken og relasjonene (Adams & Ferreira, 2004). Et tilskudd til styret, uavhengig av kjønn, vil kunne påvirke dynamikken i positiv eller negativ retning. Antallet i styresammensetningen er i dag i tråd med anbefalingene om at mellomstore virksomheter bør ha mellom tre og seks styremedlemmer (PwC, 1999). Det pekes videre på at antallet medlemmer bør være oddetall, for å unngå stagnasjon i beslutningstakingen. Styret i virksomheten har fire medlemmer og operer i så måte ikke i tråd med bestep praksis. Samtidig vil stemmelikhet løses ved at styreleder ilegges to stemmer (Aksjeloven, 1997, § 6-25). Dette kan dog skape konflikt og utfordringer ved at man opplever at stemmene ikke er likeverdige. Samtidig peker resultatet på at styret i virksomheten løser eventuelle problemer med stagnasjon i beslutningstaking ved å se til eierandeler når beslutninger fattes, også utenfor generalforsamlingene. Vi tror likevel det vil være positivt for beslutningstakingen om de får inn et femte styremedlem. Hvis alle i styret har én stemme som er like mye verdt, uavhengig av størrelsen på eierandelen i selskapet, kan styret i større grad fungere som et likestilt kollegium. Dette kan også bidra til økt motivasjon for det enkelte styremedlem. I tillegg kan det være en viktig faktor i relasjonsbygging og inkludering av et nytt styremedlem.

Den formelle og uformelle kompetansen til styremedlemmene legger forutsetninger for hvordan styret løser sine oppgaver. Resultatene viser at styremedlemmene har stor forståelse for hvilke konsekvenser og muligheter kompetanse kan gi. Videre ser vi at når det identifiseres kompetansegap, så går styret inn for å fylle det. Hvilken kompetanse som kreves er styret i stort enige om, og det er i tråd med teorien hvor bransjekunnskap, jus og økonomi trekkes frem som sentrale (Huse, 2011). Denne balansen av kompetanse i styrerommet vil ha påvirkning på hvor godt et styre kan løse sine oppgaver.

Resultatene peker også i retning av at relasjonelle og personlige forutsetninger er viktige for hvordan styret jobber. Styret er en gruppe som skal nå felles mål gjennom samhandling, og da blir disse egenskapene sentrale (Sjøvold, 2020). For å kunne bidra inn i gruppa er den enkeltes motivasjon sentral (Spurkeland, 2011). Eierskap kan påvirke motivasjon, men det pekes også på at antall styreverv kan påvirke da det handler om tilgjengelig tid. Av resultatet er det tydelig at for mange styreverv kan negativt påvirke styremedlemmenes prestasjon på grunn av manglende tid tilgjengelig. Dette styret møtes åtte til ti ganger i året og det må settes av tid mellom møtene for både forberedelser og etterarbeid.

Flere pekte på at man må ha tid for å kunne gjøre en skikkelig jobb, og at dersom man sitter i for mange styreverv vil man ikke kunne ivareta sine oppgaver hensiktsmessig. Da kan det virke som om motivasjonen kun styres av penger, og ikke tar hensyn til alle interesser rundt virksomheten. Styremedlemmene virker å kjenne hverandre godt. De er venner og noen er i familie. På en side kan de tette relasjonene bidra til god dynamikk gjennom gjensidig tillit, bedre kommunikasjon og økt effektivitet gjennom ærlige diskusjoner. På en annen side kan det være negativt gjennom at de tette relasjonene, vil kunne gjøre det vanskelig for et nytt styremedlem å få innpass i kollegiet. Det kan også skape en konformitet og hindre objektive vurderinger. Det er viktig at styreverv tar mer hensyn til kompetanse enn bekjentskaper i rekrutteringen (PwC, 1999). Det vil kunne være sentralt at styret selv er klar over denne problemstillingen for å lette inkluderingen av et nytt medlem.

Resultatet viser til at mange styresaker allerede er diskutert blant styremedlemmer før de diskuteres på styremøtene. Spesielt gjelder dette blant styremedlemmene som til daglig jobber i virksomheten. Det kan bidra til at et nytt styremedlem ikke får vært med på de initielle, uformelle diskusjonene. Relasjonene og måten styret samarbeider på, kan være årsaker til at de treffer godt på flere formålsnivå innenfor dynamikkene som Sjøvold (2020) presenterer. Skal styret utvides synes det å være sentralt for rekrutteringen at nye personer bidrar positivt i dynamikken og gir sammensetningen enda mer balanse. Det synes ikke å handle om at de ønsker noen som er lik seg selv, men heller noen som kan utfordre i diskusjonene. I tillegg til en formalkompetanse som de ikke besitter i dag. Det kan dog være utfordrende å komme inn i en etablert homogen gruppe, og for den etablerte gruppen kan det være vanskelig å gi innpass fordi ens egen posisjon eller dynamikk kan bli utfordret. Samtidig har styremedlemmene reflektert over hva slags person de ønsker inn, og at vedkommende må ha en faglig tyngde som gjør at meningene bidrar til å løfte diskusjonen. Styret ønsker å få inn noen som kan bidra med kompetanse og som forstår at styret ønsker åpenhet og at man er avhengig av tillit til hverandre. Styret kan ikke endres over natten ved skiftende omgivelser,

derfor er diskusjonen om sammensetning relevant uansett om det er normale tider eller en krisesituasjon. Det må være en balanse også der, slik at man klarer å utføre styreoppgavene uavhengig av ytre faktorer (Sjøvold, 2020).

I NUES anbefales det at alle styremedlemmer eier aksjer i virksomheten. Det kan bidra til at den enkelte får økt ansvarsfølelse og motivasjon, da jobben som legges ned kan få direkte innvirkning på aksjeverdien. Alle styremedlemmene er medeiere, og er dermed i henhold til anbefalingen. (NUES, 2018). Sammensetningen av eierpostene kan ha stor innvirkning på dynamikken og beslutningstakingen. Resultatene viser at majoritetseierne kan overkjøre de andre i generalforsamling hvis de skulle ønske det. Likevel pekes det på at det aldri har skjedd, og at det er flere konstellasjoner i styrerommet som kan gi flertall. Styremedlemmene har reflektert rundt det, og de potensielle utfordringene, men viser til at god kommunikasjon og tillit til hverandre bidrar til at det ikke har vært en utfordring til nå. Eierskap kan bidra til lagånd og resultatorientering i styrerommet (Sjøvold, 2020). Men det er viktig at man ikke kun fokuserer på egen aksjeverdi, men tar hensyn til alle interessenter i og rundt virksomheten.

5.1.3 Styret: Drift og Administrasjon

Norsk Anbefaling (2018) er tydelig på at det må foreligge en klar rollefordeling mellom aksjeeiere, styre og daglig ledelse utover det som følger av aksjeloven. På den annen side vil et aktivt og tett samarbeid mellom daglig ledelse og styret kunne styrke styrets beslutningsevne og bidra til at styret er mer aktiv i sin rolle (Huse, 2011). Dette underbygges av resultatet innen drift og administrasjon som viser korte linjer mellom daglig ledelse og styret, hvor eksempelvis flere av styremedlemmene møtes på kontoret da de inngår i virksomhetens daglige drift. Dette kan være positivt med hensyn til kommunikasjon og informasjonsflyt, men manglende deling mellom daglig ledelse og ledelse av styret kan gjøre at tilsynsfunksjoner svekkes og bidra til at virksomheten har redusert evne til å utvikle seg grunnet konformitet og en manglende evne til å stille større og strategiske spørsmål i styrerommet (Mandato & Devine, 2020). Det at styret ikke har forberedte kriseplaner men heller støtter seg på daglig leders krisehåndtering og informasjonsevne kan peke mot begrenset strategisk fokus hos styret. Resultatet peker på at det var daglig ledelse som tok de fleste avgjørelsene under krisehåndteringen, hvor styret ble informert og kom med kontrollspørsmål. Det kan demonstrere et manglende skille mellom styret og daglig ledelse.

Analysen peker på at det ikke kun er daglig leders deltakelse i styret som gjør at styret tidvis oppleves som en arena hvor beslutninger fra daglig ledelse formaliseres.

Sammensetningen i styret som helhet medfører at styret er mye involvert i drift og administrasjon. Flere av styremedlemmene jobber til daglig i sentrale stillinger i virksomheten. Teorien anbefaler at man skiller styring og ledelse, og at en slik deling har vist bedre operasjonell prestasjon (Eilon, 1974; Bhagat & Bolton, 2008). Forskning viser en sammenheng mellom deling mellom daglig ledelse og ledelse av styret og bedre operasjonell prestasjon (Bhagat & Bolton, 2008). Dette fordrer at man har en klar og tydelig rollefordeling mellom styret og daglig ledelse. Selskapet har instruks for både daglig leder og styreleder, noe som kan bidra til å styrke rollefordelingen.

I små- og mellomstore virksomheter i Norge er det derimot vanlig at daglig ledelse og andre ansatte sitter i styret. Resultatet fra drift og administrasjon viser at styremedlemmene og daglig leder virker å være reflektert over dette, herunder bevisste på at det kan være fordeler og ulemper med det. Fordeler kan være at styret får bedre innsikt i den daglige driften, og derav har gode forutsetninger for beslutningstaking og strategiplanlegging. I tillegg peker resultatet på at det fører til korte beslutningsprosesser og at saker er kjent for styret før de skal arbeides med i styremøtene. Huse og Sølund (2009) viser til viktigheten av at styret involverer seg og har nærhet til ledelsen. Utfordringen kan være at man kommer for tett på. Styret er blant annet ansvarlig for å tilsette og eventuelt avsette daglig leder (Aksjeloven, 1997, § 6-2 & § 6-13). Det kan være problematisk dersom daglig leder sitter i styret. Et styre bør settes sammen basert på virksomhetens behov (Bråten, 2013). I så måte kan det også være til det beste at personer med sentrale roller i den daglige driften også sitter i styret. Resultatet viser at inngående kunnskap om virksomheten er viktig for å kunne gjøre en god jobb i styret. De som drifter og administrerer virksomheten vil i stor grad kjenne til behovene. Utfordringen kan være at de kjenner behovene på feil nivå og at de kommer for tett på. Det faktum at daglig leder representeres i styret vanskeliggjør skillet mellom daglig ledelse og ledelse av styret og leder blant annet til et av særtrekkene ved norsk selskapslovgivning ved større foretak at daglig leder ikke skal være styremedlem, noe som Norsk Anbefaling også peker på (Aksjeloven, 1997, § 6-12; NUES, 2018).

Et manglende skille mellom daglig ledelse og styret kan altså bidra til manglende fokus på strategiledede oppgaver og lede til at styret i enkelte tilfeller mer er støtte til daglig ledelse og operasjonell drift enn en strategisk enhet. På den annen side viser resultatet fra styret som helhet at det oppleves få negative konsekvenser av å ha daglig leder i styret, og at kunnskapen om firmaet veier opp for de negative konsekvensene. Samtidig peker analysen på at en konsekvens er at strategiopgaven får mindre fokus for styret som enhet, og i større grad tillegges daglig ledelse. I tillegg peker teorien på at en slik nærhet kan gjøre det vanskelig å

fylle kontrollrollen hensiktsmessig. Dette da man gjerne er prisgitt administrasjonens vurderinger og informasjon (PwC, 1999). Vår tolkning er at fordelene veier opp for ulempene, spesielt for virksomheter opp til en viss størrelse. Det fremkommer også av resultatet ved at på et eller annet tidspunkt så vil virksomheten ha vokst seg så stor at det ikke er plass til den daglige ledelsen i styret.

For denne virksomheten ser det ut til at styret på enkelte områder er en ledelsesgruppe i selskapets daglige drift mer enn et styre. Dette defineres som interesse- eller klanstyre (PwC, 1999; Huse, 2011). Det pekes blant annet på at styret arbeider mer improvisert når en krise oppstår, og at det ikke har en kriseplan for en pandemi. Det at et helseforetak ikke har en slik plan kan være med på å underbygge et manglende søkelys på enkelte strategiske element i styret. PwC (1999) sin analyse om styrearbeid og forbedringsmuligheter viser at mange styrer historisk sett er reaktive. Det å være reaktiv, betyr blant annet at det ikke blir satt av nok tid til å planlegge for eventualiteter i forkant av et alvorlig problem. Covid-19 pandemien kan anses å være et alvorlig problem. I forkant av pandemien ser vi at styret har planlagt godt og søkt å være proaktive. De har en klar strategiplan frem mot 2025. I tillegg bruker en strategiplan for selskapet og en forretningsplan. Strategiplanen legger på rammer for de kommende årene. Den oppleves ikke rettleidende, men heller som et veiledende verktøy, for å sikre beslutningstaking. Samtidig viser resultatet om at styret ikke har utarbeidet kriseplan for pandemier, som et etablert helseforetak, at styret har forbedringspotensial innenfor proaktivt arbeid. Til tross for dette viser resultatet at styret har vært relativt proaktiv i forkant av krisen og har en klar strategi. På den annen side fremstår de relativt reaktive under krisen, hvor de hurtig delegerer majoriteten av ansvar til daglig ledelse. Den reaktive måten styret arbeider på under krisen er ikke heldig da det kan føre til manglende evne til å håndtere oppdukkende situasjoner hensiktsmessig i tråd med satt strategi (PwC, 1999). Evnen til å håndtere oppdukkende utfordringer under kriser kan bedres ved å ha forberedte kriseplaner å støtte seg på. Som resultatet viser hadde ikke virksomheten en kriseplan for pandemi på plass når Covid-19 krisen var et faktum. Samtidig virker kreative og velreflekterte tankeprosesser innad i styret og i daglig ledelse, samt en opplevd optimisme i virksomhetens ledelse, å ha bidratt positivt til at oppdukkende utfordringer løses hensiktsmessig under krisen.

Resultatet viser til et delvis manglende overskudd i styret til å tenke strategisk underveis i krisen. Men på den annen side, så belyser den tematiske analysen det som kan anses å være et vendepunkt. På sensommeren i 2020 belyser analysen at rammeavtalene økes og at antallet utdannede helsearbeidere skal økes, samt at det leveres søknader om nye rammeavtaler. Beslutningstakingen virker altså i mindre grad å påvirkes, foruten

ansvarsdelegeringen til daglig ledelse. Grundig strategisk planarbeid i forkant av krisen virker å ha bidratt til at en potensial negativ effekt som følge av redusert strategisk overskudd under krisen blir mindre gjeldende fordi styret beslutter å følge det strategiske planverket som allerede er lagt til grunn. Det vil dog gjenstå å se hvorvidt delvis manglende strategisk fokus i styret under krisen har påvirkning på virksomhetens evne til å omstille seg ut av krisen og virksomhetens utvikling når de strategiske planverket når sin ende. For å unngå en slik påvirkning må styret i tråd med bestep praksis igjen fokusere på forvaltningsrollen og vurdere om strategioppgaven i større og mer tydelig grad skal flyttes fra drift og administrasjon ved daglig ledelse til styret (NUES, 2018).

5.2 Krise, Covid-19

5.2.1 Krise, Covid-19: Kommunikasjon

Effektiv krisekommunikasjon og godt samarbeid med aksjonærer er sentralt for at virksomheter kommer seg gjennom kriser (Sadiq et al., 2021, s.65-80). Som diskutert kan det kan være både fordeler og ulemper med at styremedlemmer er en del av virksomhetens daglige drift og ledelse. Resultatene fra den tematiske analysen peker på at styresammensetningen kan ha hatt positiv effekt på hvordan man kommuniserte under pandemien. Styremedlemmene peker på korte beslutningsprosesser, og at det var helt avgjørende i starten av pandemien. Korte linjer og effektiv kommunikasjon, i tillegg til proaktivitet, gjorde at det ble tatt beslutninger som viste seg å bli avgjørende for hvordan virksomheten har håndtert situasjonen. Resultatene viser at linjene mellom daglig ledelse og styret ble noe redusert i denne perioden, og styret ga relativt frie tøyler til daglig ledelse for å håndtere det oppdukkende. Styret ble mer involvert i daglig drift og kommunikasjon mellom styret og ledelsen var hyppigere. Resultatene fra forskningen og resultatene virksomheten viser gjennom denne perioden forteller oss at kommunikasjonen og beslutningene som ble tatt var god. En krise kan være en mulighet for noen, hvis man ser mulighetene og er endringsvillig (Sivaprasad & Mathew, 2021, s. 983-995). Kommunikasjonen internt var viktig med tanke på de beslutningene som ble tatt, men det var også kommunikasjon eksternt. Daglig leder viste til hyppige og utfordrende samtaler for å få personellet inn til Norge før grensene stengte. Resultatene peker i retning av at sammensetningen i styret har hatt en positiv effekt på kommunikasjonen under Covid-19 krisen, og det kan derfor være en av faktorene som har gjort at Covid-19 ble en mulighet i stedet for en krise. Dette diskuteres ytterligere under kompetanse og forutsetninger. Effektiv krisekommunikasjon har vært en sentral del av styrets håndtering av pandemien (Sadiq et al., 2021, s.65-80). Basert på resultatene argumenterer vi for at styresammensetningen og relasjonene imellom

styremedlemmene har bidratt til god krisekommunikasjon. Effektiv krisekommunikasjon sammen med godt aksjonærsamarbeid er essensielt for å komme seg gjennom en krise (Sadiq et al., 2021, s.65-80). Det at flertallet av aksjonærene er med i styret, og dermed involvert i prosessene som foregår, bidrar til at de lykkes i sin krisehåndtering. I sum oppleves kommunikasjonen å fungere godt i styret, til tross for en manglende kriseveileder for krisekommunikasjon.

Det at styret mangler en kriseveileder trenger ikke være en utfordring for styret i seg selv, og denne mangelen er vanlig for mange selskap ifølge (Mazza & Fernandez, 2014, s.21). Samtidig kan det være en utfordring for den daglige ledelsen og de eksterne. Mazza og Fernandez påpeker at kriseveiledere er viktige verktøy. Kriser krever gjerne store ressurser fra virksomheten, noe som underbygger behovet av planer og rammer for å skape overskudd (Mazza & Fernandez, 2014). Selskapet bør vurdere å utvikle en kriseveileder for krisekommunikasjon. Dette på bakgrunn av at prosedyrer kan være verktøy eller hjelpemidler til god beslutningstaking når alvorlige problem som en pandemi treffer oss. Planverk kan da være den faktoren som gir nødvendig overskudd i en allerede krevende situasjon, og manglene planverk kan på den annen side få store konsekvenser (Wiersholm & DNV GL, 2020). Planverk innen krisekommunikasjon kunne gitt styret ytterligere overskudd i krisehåndteringen. Krisekommunikasjon er én av en av to faktorer som anses å være nøkkelfaktorer for å komme seg gjennom en pandemi, og noe styret i virksomheten bør vurdere å ha planer og veiledere for (Sadiq et al., 2021, s.65-80).

5.2.2 Krise, Covid-19: Kontroll

Styret skal føre kontroll over daglig ledelse og virksomheten for øvrig (Aksjeloven, 1997, § 6-13). Jevnlige styremøter og rapporter fra daglig leder til styreleder peker på at virksomheten er bevisst kontrollansvaret ovenfor daglig leder og virksomhetens aktiviteter. Jevnlig informasjonsdeling fra daglig leder til styret er i henhold til både lov og etablert bestep praksis (PwC, 1999; NUES, 2018). På den annen side viser analysen tegn til at styret i større grad driver støttende ledelse, med stor tillit til daglig ledelse mer enn å utøve objektiv kontroll. Dette kommer til syne gjennom en videreføring av diskusjoner i daglig drift og at enkelte opplever styrearbeidet som en formaliseringsarena. Samtidig tegner rapporter fra daglig leder og protokoller fra enkelte styremøter et bilde av gjensidig tillitt mellom daglig ledelse og styret, og at kontrollopgaven ivaretas gjennom jevnlig rapportering og plenumsdiskusjon i styret, slik som ved uforventede økte kostnader til rekruttering grunnet Covid-19. For å sikre et objektivt kontrollsystem som ivaretar virksomheten og aksjonærenes interesser bør ekstern revisjon nyttes som et viktig verktøy (PwC, 1999). Denne prosessen forenkles av en god

intern kontroll. Det samme aspektet gjelder evaluering av styrearbeid som fasiliterer for styrets egevaluering (NUES, 2018). Det kan argumenteres for at gruppens relativt sett konforme sammensetning, herunder jevnaldrende menn fra samme område og med liknende bakgrunn, underbygger behovet for jevnlig styreevalueringer. En slik egevaluering bør vurdere sammensetninger og se på hvordan styret fungerer på både individ- og gruppenivå i forhold til målene som styret har satt. Dersom styret viser evne og vilje til å gjennomføre styreevalueringer, vil dette kommunisere eksternt at styret søker å bli bedre og lære av egne feil (Khodarahmi, 2009, s.526).

Styrets sammensetning gir gode forutsetninger for å utføre kontroll over virksomheten (PwC, 1999). Det er formalkompetanse og erfaring innen økonomistyring blant styremedlemmene. Dette er kompetanse virksomheten har innhentet de siste årene, som et resultat av at det ble identifisert som noe de manglet i styresammensetningen. Resultatene viser at erfaringene innenfor økonomi har bidratt positivt under Covid-19 pandemien. Kontrolloppgaven, herunder særlig økonomistyring, kan være ekstra viktig i krisetider da sikring av eiernes investeringer og virksomhetens levedyktighet kan bli satt på prøve (NUES, 2018). Resultatene peker i den retning at styret hadde god kontroll før utbruddet av Covid-19, og at de dermed hadde god oversikt og gode forutsetninger for videre kontroll etter utbruddet. Mål, risiko og kontroll må henge sammen for å kunne lykkes (PwC, 1999). Vår tolkning av resultatene er at styresammensetningen er en medvirkende årsak til at styret har utført kontrolloppgavene, både før og under Covid-19, på en profesjonell og god måte.

Sivaprasad og Mathew (2021) peker på at god eierstyring og selskapsledelse under kriser vil være å videreføre og videreutvikle forretningskontinuitet. Videre påpeker de at fire faktorer konkret bør kommuniseres, herunder ivaretagelse av egne, motstandsdyktighet, infrastruktur innen informasjonsteknologi og minimering av risiko. Styrets evne til å ivareta sine egne ansatte virker ut fra analysen å være god. Av analysen fremkommer det ikke eksempler hvor styret har mistet kontroll og dette har gått ut over egne ansatte. På den annen side har vi ikke noe dokumentasjon som synliggjør ivaretagelsen av ansatte som er blitt rammet. Det vi derimot ser er at styret underveis endret utdanningsinstitusjoner, for å gi ansatte god utdanning, men også å kunne etterleve krav selv. Dette er i tråd med litteraturen ved at organisasjoner må være tilpasningsdyktig, motstandsdyktig og mottakelig for å overleve og trives (Sivaprasad & Mathew, 2021, s. 983-995). Styret hentet inn både helsearbeidere og studenter som førte til merkostnader, men gitt deres gode kontrollstyring var dette mulig å gjennomføre. Styret driver kontrollstyring og risikostyring som en del av styreoppgaven (NUES, 2018). På den annen side så krever en slik situasjonen som pandemien

at man også tar risiko. Til tross for at litteraturen sier man skal minimere risiko, har styret levert gode resultater ved å ta kontrollert og veloverveid risiko.

Styrets arbeid opp mot kontrolloppgaven fremstår gjennomført og grundig. Dette gjennom hensiktsmessige systemer for risikostyring og rapportering i tråd med bestep praksis (NUES, 2018). Samtidig virker det å være basert på en stor grad av tillit til daglig ledelse som kan gå ut over objektivitet. Styret bør vurdere å gjennomføre eksterne revisjoner jevnlig for å sikre at kontrolloppgaven er ivaretatt og at virksomheten føres forsvarlig i henhold til bestep praksis (Aksjeloven, 1997, § 6-12; PwC, 1999). Styret bør også, særlig gitt den konforme sammensetninger, gjennomføre egnevaluering av styret jevnlig (NUES, 2018). Dette bør gjennomføres med støtte eksternt og se på styret på individ- og gruppenivå opp mot mål som styret har satt.

5.2.3 Krise, Covid-19: Kompetanse og forutsetninger

Gode forberedelser kan være sentralt for å håndtere oppdukkende situasjoner eller kriser på en god måte. Større grupper har en forutsetning for å håndtere det bedre enn små grupper (Mazza & Fernandez, 2014). Isolert sett vil en gruppe på fire personer defineres som liten, og derav kunne ha relativt dårlige forutsetninger for å møte en krise. På en annen side vil en liten gruppe kunne forenkle kommunikasjon og antall involverte, og dermed forenkle prosesser i en krisesituasjon. Alle styremedlemmene har en form for erfaring innen krisehåndtering. Det gir gode forutsetninger for å gjøre gode forberedelser. Kriseplanlegging bør være en del av styrearbeidet, og kan bidra til at man er motstandsdyktige når noe oppstår (Sivaprasad & Mathew, 2021). Samtidig kan man ikke planlegge for alle mulige situasjoner. Styret viser til at det ikke foreligger kriseplaner, med det argumentet at man aldri vet hva en kommende krise kan innebære. Likevel kan generiske planer som generelt beskriver blant annet ansvar og myndighet i ekstraordinære situasjoner være en positiv tilvekst til styreinstruksen.

Kompetansen i styret er variert med blandete erfaringer og personlige forutsetninger. Bråthen peker på at en blanding av erfaring, kompetanse og faglige og personlige forutsetninger er viktig for å være en god styreleder. Det kan også sies å være viktig for de andre styremedlemmene og dermed for å gi en god sammensetning (Bråthen, 2013). Variasjon i erfaring og formalkompetanse, i tillegg til erfaring innen krisehåndtering gjør at vi mener at dette styret har gode forutsetninger for å håndtere oppdukkende situasjoner. Det gjør at man har mange referanser i styrerommet, og virker å gi god selvtilit innen krisehåndtering. Det viser de også når Covid-19 situasjonen oppstår. Selv om det ikke forelå noen konkrete planer for å håndtere en slik situasjon, så viste de god evne til å omstille seg til situasjonen

(Sivaprasad & Mathew, 2021). Et godt eksempel er måten de fremskyndte innhenting av arbeidskraft fra utlandet før Norge stengte det. Det er sannsynligvis en svært sentral årsak til at virksomheten har klart seg så bra gjennom pandemien, og som bidro til at Covid-19 mer ble en mulighet for vekst heller enn en krise for virksomheten. Samtidig kan det være utfordringer knyttet til den konforme og unyanserte sammensetningen, noe som kan utfordre styrets kritiske sans og evne til å arbeide nytenkende og nyansert.

Styremedlemmene er i stort er fornøyd med den kompetansen som styret besitter, og de besitter mye av den kompetansen som pekes på som viktig (Huse, 2011). Når det kommer til utvidelse eller kompetanse som mangler er det noe ulikheter. Det er felles enighet om at det bør inn et ekstra styremedlem, men det gjelder ikke hva slags kompetanse vedkommende bør ha. Salg og markedsføring nevnes, med bakgrunn i at omsetning er svært sentralt for virksomheten. Mens andre peker på kompetanse på ledernivå innen helsefaget. Det kan argumenteres for at sistnevnte ville vært et sentralt kompetanseområde gjennom pandemien, men styret peker på at de har 13 personer med sykepleierbakgrunn ansatt i administrasjonen som de har kunnet benytte for faglige spørsmål. Ingen av disse har den tunge ledererfaringen styret ønsker seg hos et nytt styremedlem med slik fagbakgrunnen. Hvis styret evner å hente inn noen med ledererfaring fra et høyt nivå innen helsesektoren, vil det øke forutsetningene for krisehåndtering og bidra til bedret balanse i styret (Huse, 2011). Dersom det i tillegg er en kvinne, vil det bidra positivt til mangfold og kjønnsbalanse.

Styret viser balanse mellom situasjoner hvor det er behov for raske beslutninger, og hvor de trenger å ta et steg tilbake for å få helhetsoversikt. Det er synliggjort fordeler og ulemper med at daglig leder sitter i styret. I en situasjon hvor tid er en kritisk faktor kan det være positivt. Virksomheten er proaktive i initialfasen av Covid-19, noe korte linjer kan være en medvirkende årsak til. Styret har stor tillit til den daglige ledelsen, som får mye myndighet til å handle. På en annen side kan det føre til at styret blir forbigått i viktige avgjørelser og at viktige innspill uteblir fra beslutningstakingen. Eventuelle forslag som kommer fra daglig ledelse kan bli presentert som udiskutable, og gir i praksis ikke styret noen valgmuligheter (PwC, 1999). I en situasjon som Covid-19 tror vi likevel tette relasjoner mellom daglig ledelse og styret bidrar positivt, spesielt med tanke på tillit og tidskrisiske beslutninger.

Et styre kan ikke settes sammen utelukkende med tanke på krisehåndtering, eller endres raskt ved en krise. Det bør være en balanse i sammensetningen av styret, som gjør det i stand til å håndtere alle oppgavene som faller på styret og kunne håndtere disse oppgavene med ulike ytre påvirkninger. Sammensetningen må ta høyde for kompleksiteten i oppgavene, spesielt om man ønsker utvikling og fremdrift som krever proaktivitet (Erichsen et. al., 2018).

Man kan hente inn eksperthjelp fra miljøer som kan bidra, noe også dette styret har gjort. Spesielt fra advokatmiljøer for å få støtte til å tolke stadig endrede karantenereregler. Inngående kunnskap om virksomheten pekes på som sentralt for godt styrearbeid, som støtter argumentet med at det vil ha lite for seg å hente inn nye styremedlemmer i en krisesituasjon. Selv om krisehåndtering ikke beskrives som en av styrets hovedoppgaver, bør sammensetningen ta høyde for det, og sørge for at virksomheten har evnen til å tilpasse seg et miljø som endrer seg raskt (Sivaprasad & Mathew, 2021). Styrets kompetanse og forutsetninger virker å være gode for å håndtere ulike oppdukkende situasjoner, noe håndteringen av Covid-19 har vist. En krise er sjelden lik den forrige, så det er ingen garanti for at man kommer seg gjennom neste krise like bra. Det virker som om styret har en god balanse og besitter viktig kompetanse og erfaring for å ha gode forutsetninger for den neste. Slik det fremkommer av resultatet er det nødvendig å skille på hvem det er krise for, og heller forsøke å se mulighetene det kan gi.

5.3 Styrets forhold til bestep praksis og selskapsledelse?

Forskningsspørsmål en søker å belyse styrets forhold til bestep praksis og selskapsledelse. I Norge er Norsk Anbefaling styrende innen bestep praksis for eierstyring og ledelse, utover de krav som fastsettes av aksjeloven eller i respektive selskaps styreinstruks (NUES, 2018). For å i større grad kunne fylle strategi- og kontrolloppgaven mer uavhengig av daglig ledelse må styret ta en større rolle i strategiarbeidet. Dette kan gjøres ved å søke større skille mellom daglig ledelse og styrets ledelse. Styret som kollegium må arbeide selvstendig av daglig ledelse på enkelte områder, uavhengig av om daglig ledelse sitter i styret eller ikke. Dette krever en tydeligere rolleavklaring. Funnet om at enkelte opplever at styrerommet er en forlengelse av daglig ledelse, herunder at beslutninger kun formaliseres i styrerommet, er med å peke på at styret i større grad er et støttende kollegium til daglig ledelse mer enn en selvstendig og strategiaktiv enhet. Det at daglig ledelse er involvert i alle beslutninger som skal tas av styret kan bidra til at daglig ledelse dikterer strategisk arbeid mer enn at det strategiske arbeidet styret skal gjøre legger føringer for den daglige ledelsen. Konsekvensen av et manglende skille mellom daglig ledelse og styret er ofte at flere forslag av stor betydning for virksomhetens fremtid presenteres som et udiskutabelt ultimatum som kun skal formaliseres i styret (PWC, 1999). Rolleavklaring mellom styrearbeid og daglig ledelse vil kunne bidra til å unngå dette.

Selskapet har en generell styreinstruks, samt stillingsinstruks for styreleder og daglig leder. Styreinstruks bør ha vekt på intern ansvars- og oppgavefordeling og er i tråd med bestep praksis (NUES, 2018). I selskapet som ble undersøkt er det ikke utarbeidet spesifikke

styreinstruksjoner for medlemmene. Dette er noe virksomheten kunne vurdert for å tydeliggjøre oppgavene for styremedlemmene som også tilhører daglig ledelse, særlig gitt den opplevde nærheten mellom styrearbeid og daglig drift. Slike individuelle styreinstruksjoner for styremedlemmene bidrar til å sikre tydelig ansvars- og oppgavefordeling (NUES, 2018). Ansvar for en slik ansvars- og oppgavefordeling ligger hos styreleder (PWC, 1999).

Styret skal føre kontroll over daglig ledelse og virksomheten for øvrig (Aksjeloven, 1997, § 6-13). Jevnlige styremøter og rapporter fra daglig leder til styreleder peker på at virksomheten er bevisst kontrollansvaret ovenfor daglig leder og virksomheten aktiviteter. Jevnlig informasjonsdelingen fra daglig leder til styret er i henhold til både lov og etablert bestep praksis (PWC, 1999; NUES, 2018). På den annen side er funnene om at styrearbeidet av enkelte oppleves som en formaliseringsarena og en videreføring av diskusjoner i daglig drift tegn på at styret i større grad driver støttende ledelse med stor tillit til daglig ledelse mer enn å utøve objektiv kontroll. Samtidig tegner rapporter fra daglig leder og protokoller fra enkelte styremøter et bilde av gjensidig tillit mellom daglig ledelse og styret, og at kontrolloppgaven ivaretas gjennom jevnlig rapportering og plenumsdiskusjon i styret. Denne prosessen forenkles av en god intern kontroll. Det samme aspektet gjelder evaluering av styrearbeid som fasiliteter for styrets egne evaluering (NUES, 2018). Styret i virksomheten bør i større grad ta i bruk eksterne krefter for å støtte egne prosesser, herunder særlig ved jevnlig eksterne revisjoner samt støtte til å legge til rette for styrets egne evaluering (PwC, 1999).

Virksomhetens styre har begrenset grad av mangfold og diversitet, og bør ved fremtidig sammensetningsvurderinger ta hensyn til kjønn, alder og bakgrunn for å i større grad sikre mangfold i styret for å ivareta godt og effektivt styrearbeid i tråd med bestep praksis (NUES, 2018). Det kan argumenteres for at gruppens relativt sett konforme sammensetning, herunder jevnaldrende menn fra samme område og med liknende bakgrunn, også underbygger behovet for jevnlig styreevalueringer. En slik egnevaluering bør vurdere sammensetninger og se på hvordan styret fungerer på både individ- og gruppenivå i forhold til målene som styret har satt.

Styret i virksomheten er strategiaktivt og fremstår involvert i selskapets strategiarbeid og strategiske utvikling (Reve, 1993; Huse, 2011). Dette er i tråd med både lovgivning og bestep praksis (Aksjeloven, 1997, § 6-12; NUES, 2018) Samtidig har styret en nærhet til daglig drift og ledelse som bidrar til å gjøre styret mer lyttende og reaktivt enn førende og proaktivt ovenfor daglig ledelse.

5.4 Hvordan er optimal styresammensetning?

Forskningsspørsmål to undersøker hvordan optimal styresammensetning kan være. Dette er et relativt omfattende spørsmål hvor svaret avhenger av mange faktorer. Sentralt er blant annet hva virksomheten driver med, hvor stor den er, og hvor mange man skal ha i styret. Gitt dynamikken i styrearbeid og den store variasjonen av virksomheter og marked, er det naturligvis ikke én optimal styresammensetning. Det finnes dog trekk og betraktninger som kan være en støtte for å bidra til at man finner en optimal sammensetning for et respektivt styre, uavhengig av sektor. Både teorien og resultatene peker på at det er en del fellesnevner. Antallet styremedlemmer bør være oddetall for å gjøre hindre stagnering i beslutningstaking (PwC, 1999). Styret i undersøkelsen treffer ikke på dette punktet, men har en plan om å utvide med en person. Det kan bidra til flere synspunkt og bedre beslutningsprosesser. I tillegg ser de ut til å vurdere eierandeler ved behov for å sikre beslutningstaking. Styret er en homogen gruppe, og det vil bidra til mangfold dersom det nye styremedlemmet er en kvinne. Det er uansett viktig at styret er bevisst på at det kan være vanskelig for nye personer å komme inn i en etablert og konform gruppe.

Styret bør ha balansert kompetanse, hvor jus, økonomi, ledelse, salg og bransjekunnskap alle nevnes som sentrale uavhengig av hva virksomheten driver med (Huse, 2011). I tillegg bør det finnes kompetanse innen krisehåndtering, eller kompetanse og evne innen omstilling (Sivaprasad & Mathew, 2021). Dette styret har en del av denne kompetansen, men mangler formalkompetanse innen helseledelse, salg og krisehåndtering. Flere av styremedlemmene har erfaring innenfor disse feltene, så opplevelsen er at deler av fagområdene dekkes. Siden den ene stifteren av selskapet sitter i styret har de god kompetanse på bransjen og virksomheten, samt dens muligheter og begrensninger. Det flere i styret savner er et styremedlem med ledererfaring på høyt nivå innenfor bransjen de driver. Det tror vi vil bidra til å optimalisere styresammensetningen, og er noe som kan være nyttig i alle bransjer. Denne sammensetningen må være tilpasset alle oppgavene styret skal håndtere og ta høyde for kompleksiteten det innebærer. Generelt anbefales det at daglig leder ikke sitter i styret, men diskusjonen viser at det også kan ha positive konsekvenser. For dette styret anbefales det å i enda større grad markere et skille mellom rollen enkelte har i daglig ledelse og den rollen de har som respektivt styremedlem. Det er også viktig at styremedlemmene er motiverte og har tid til å gjøre en grundig jobb (Spurkeland, 2021). Alle styremedlemmene eier aksjer i virksomheten, noe som kan bidra til økt ansvarsfølelse og motivasjon. Aksjepostene er ujevnt fordelt, noe som virker naturlig når vi ser på den enkeltes posisjon og historie i virksomheten. Dette gjør dem også mer beslutningsdyktig i styrevernet.

Resultatet peker mot en ønsket styresammensetning som sammenfaller med teoriens syn på den generelle optimale styresammensetningen, og vil kunne fungere godt i de fleste tilfeller. For å optimalisere så mye som mulig, bør styresammensetning skreddersys den enkelte virksomhets egenart og kompleksitet, både med tanke på størrelse og kompetansebehov.

5.5 Hvordan er styrets beslutningstaking?

Forskningsspørsmål tre søkte å undersøke styrets beslutningstaking. Styret har både før og under pandemien vært bevisst på forholdet mellom beslutninger, styring og strategi. Et godt eksempel er når styret og daglig ledelse henter inn ekstra helsepersonell i forkant av nedstenging av norske grenser. Denne beslutningen preges også av kontrollert risiko da dette utgjør en betydelig utgiftspost.

Styrets struktur og sammensetning påvirker beslutningstakingen i selskapet. Sammensetningen er lik både før og under pandemien, strukturen endres derimot noe. Møtevirksomhet stanses på et øyeblikk og intervjuobjektene sier selv at beslutninger blir mer improviserte og at de ikke møtes like ofte fysisk. Styret har hatt økonomisk trygghet til å kunne ta beslutninger med en viss risiko. Styret evner å ivareta og videreutvikle driften av selskapet selv under krisen (Sivaprasad & Mathew, 2021). Vi opplever et vendepunkt sensommeren 2020. De mest usikre månedene er over, rammeavtalene øker og analysen tyder på at selskapet skyter fart. Strategiplanen må oppdateres da flere mål anses som oppnådd og helheten tyder på at beslutningstakingen som er gjort har vært proaktiv selv i usikre tider.

Styrets evne til å være proaktiv og til tider reaktiv i beslutningstakingen har en samstemthet som det kommer styrket ut av. Styret kommuniser både verbalt og gjennom handlinger at de har et samfunnsansvar. Dette fremstår profesjonelt og er viktig for sektoren (Wu & Kong, 2021, s. 1072-1099). Styret virker å være godt skikket som kontrollorgan. Beslutningene preges av veloverveide avklareringer når det er mulighet for dette. På den annen siden viser styret også at dem evner å ha kontroll når beslutninger tas i et stadig skiftende miljø. Beslutningene virker å relateres til noe operasjonelt, det være seg samfunnsansvar, økonomisk vinning, tillit og et ønske om å lykkes.

6. Anbefaling til videre forskning

Vår studie er gjennomført med en enkel analyseenhet. For å gi et bredere datagrunnlag hvor man i større grad kan trekke allmenngyldige slutninger, anbefales det å benytte flere analyseenheter. Dette ved å belyse forskningsspørsmålene og problemstillingen i andre kontekster, herunder forskjellige virksomheter og marked. Det finnes et potensial for å se om

våre funn er gyldige i andre bransjer og sektorer, dersom man utvider forskningen til flere case-studier. Det kan med fordel også gjøres utvalg basert på virksomheters størrelse, for å se om det finnes forskjeller på små og store virksomheter og små og store styrever. Videre finnes det et potensial i forskning på kvinneandel og kjønnsammensetning i styrever. Et utvalg med styrever hvor gruppene er mindre homogene og har kvinner representert kan være interessant. Covid-19-pandemien har vært en faktor i vår forskning og pandemien har hatt ringvirkninger over hele verden. Til videre forskning bør det ses på ulike kriser for å skape et bedre grunnlag for å vurdere ulike krisers innvirkning på styreverarbeid. I tillegg kan det være interessant å forske på om det er forskjeller i privat og offentlig sektor. Vår oppgave viser at praktisk styreverarbeid under kriser i en dynamisk hverdag kan ha utfordringer i møte med normativ teori.

7. Konklusjon

Hensikten med undersøkelsen har vært å øke forståelsen av styreverarbeid før og under en krise for et styre i et privat helseforetak. For å undersøke dette har vi diskutert litteratur opp mot analysert resultat. Gjennom delkonklusjoner på våre tre forskningsspørsmål har vi forsøkt å komme frem til et svar på problemstillingen.

Styret i virksomheten bør i større grad vurdere å benytte seg av eksterne systemer for å støtte og sikre egne pågående prosesser, både under kriser og i det daglige. Med dette pekes det særlig på styreevalueringer for å sikre at styret er sammensatt og operer i henhold til bestep praksis. Styret består utelukkende av menn med samme alder og geografiske tilhørighet, noe som understreker behovet for å gjennomføre styreevalueringer. På tross av en konform sammensetning viser resultatet at store deler av virksomhetsstyringen er i henhold til litteraturen og bestep praksis. Det er spesielt innenfor struktur og strategi at selskapet operer i henhold til bestep praksis. Under Covid-19 pandemien viser resultatet at styret går fra strategisk og langsiktig til taktisk og kortsiktig fokus. I tillegg delegeres mye av ansvaret til daglig ledelse. På den ene siden kan dette være positivt for å redusere tiden for beslutningstaking. På den annen side reduserer det styrets kontroll, som igjen påvirker deres evne til å fylle sin objektive kontrollfunksjon da de er avhengig av daglig leders informasjon.

Jus, økonomi, ledelse og bransjekunnskap er ivaretatt både før og under krisen. Konklusjonen er at styret er balansert med hensyn til kompetanse. Analysen tyder likevel på at fagekspertise innenfor helse kunne vært fordelaktig å involvere i styret. Slik vil styret kunne unngå å måtte involvere ekspertkompetanse fra daglig drift, og hatt faglig overskudd internt i styret.

Styrets beslutningstaking fremstår mer improvisert underveis i pandemien, enn før

krisen. Operasjonshastigheten er høyere under pandemien, men resultatene peker på at beslutningene har vært gode. Resultatet viser at styret har forståelse for sitt samfunnsansvar som et helseforetak under en pandemi.

Denne studien baserer seg på erfaringene fra et styre i et privat helseforetak, og slutningene som trekkes kan derfor ikke generaliseres. Samtidig kan vi trekke enkelte induktive slutninger ved tendenser som er avdekket i studien. Flere av funnene understøtter normativ teori og viser dens praktiske bruk. Samtidig ser vi på andre områder at normativ teori har utfordringer i møte med virkelighetens praksis i en dynamisk hverdag, noe særlig krisen som fulgte Covid-19-pandemien belyste.

Referanseliste

- Adams, R.B. & Ferraira, D. (2004). *Gender Diversity in the Boardroom*. ECGI Working Paper Series in Finance.
- Aksjeloven. (1997). *Lov om Aksjeselskaper* (LOV-1997-06-13-44). Lovdata.
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44>
- Allmennaksjeloven. (1997). *Lov om Allmennaksjeselskaper*. (LOV-1997-06-13-45). Lovdata.
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-45>
- Bhagat, S. & Bolton, B. (2008). *Corporate governance and firm performance*. Journal of Corporate Finance 14, Issue 3, 257-273.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. Qualitative Research in Psychology, Vol 3. Issue 2, 77-101.
- Braun, V. & Wilkinson, S. (2003). *Liability or asset? Women talk about the vagina*. Psychology of Women Section Review, Vol. 5, The British Psychology Society.
- Bråthen, T. (2013). *Styrelederen i aksjeselskaper og allmennaksjeselskaper: juridiske spørsmål*. Praktisk økonomi og finans 29.
- Bøhren, Ø. & Strøm, Ø. (2010). *Governance and Politics: Regulating Independence and Diversity in the Board Room*. Journal of Business Finance & Accounting, 37. 1281-1308.
- Carter, D. A., Simkins, B. J. & Simpson, W. G. (2003). *Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value*. Financial Review 38.
- Crow, P. R. & Lockhart, J.C. (2016). *How Boards influence business performance: developing and explanation*. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 37. No. 8, 1022-1037.
- Dahl, T. (2019.08.08). *Utdatert og upålitelig – Bør skrotes*. Dagens næringsliv.
https://www.dn.no/innlegg/rekruttering/personlighetstester/psykologi/utdatert-og-upalitelig-bor-skrotes/2-1-650268?fbclid=IwAR0Ntj7xpaZP0qbeHEXDsfddYDFDOSKW6Sgx4uKq_oPbeG04YsqcvyIIQgw
- Deber, R. B. (2002). *Delivering Health Care Services: Public, Not-For-Profit, or Private?* Romanow Report Discussion Paper No. 17.
- Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap [DSB]. (2016). *Veileder krisekommunikasjon*.
<https://www.dsb.no/lover/risiko-sarbarhet-og-beredskap/veileder/veileder-krisekommunikasjon/>
- Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. (2019). *Analyser av krisescenario-*

Alvorlige hendelser som kan ramme Norge.

https://www.dsb.no/globalassets/dokumenter/rapporter/p1808779_aks_2018.cleaned.pdf

Eilon, S. (1974). *The Board: Functions and Structure*. Management decisions, Vol. 12, No. 2, 90-111.

Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Bergen: Fagbokforlaget.

Gelius, J., Grov, B. & Skår, L. K. (2020.23.03). *Flere produserer desinfeksjonsmiddel*. NRK Sørlandet.

<https://www.nrk.no/sorlandet/flere-produserer-desinfeksjonsmiddel-1.14956890>

Gerring, J. (2004). *What is a Case Study and What Is It Good for?* Political Science Review, Vol. 98, Issue 2, 341-354.

Gregory, A., Nichols, B. & Underwood, J. M. (2020). *The lived experience of UK health communication professionals during the Covid-19 pandemic*: Journal of Communication Management, Vol. 25, No. 2, 105-124.

Grønlie, T. & Reve, T. (1993). *Styrets rolle*. Tano forlag.

Hanson, K., Gilson, L., Goodman, C. & Mills, A. (2008). *Is Private Health Care the Answer to the Health Problems of the Worlds Poor?* Public Library of Science – Medicine, Vol. 5, Issue 11. 1528-1532.

Herrera, C. A., Rada, G., Kuhn, L. & Barrios, X. (2014). *Does Ownership Matter? An Overview of Sytematic Reviews of the Performance of Private For-Profit, Private Not-For-Profit and Public Healthcare Providers*. Public Library of Science one 9(12), 1-18.

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley

Hogan, J., Barret, P. T. & Hogan, R. (2007). *Personality Measurement, Faking, and Employment Status*. Journal of Applied Psychology, 92(5), 1270-1285.

Huse, M. (2010). *Kvinner i styret – Lærdommer fra Norge*. Magma 0710. Bergen: Fagbokforlaget.

Huse, M. (2011). *Styret: Tante, barbar eller klan?* Bergen: Fagbokforlaget.

Jeffrey, G., Chaumont, C. & Dintrans, P. V. (2021). *Public health leadership in the times of COVID-19: a comparative case study of three countries*: International Journal of Public Leadership, Vol. 17, Issue 1, 81-94.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag.

Kanter, R. M. (1997). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books

- Katzenback, J. R. & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Khodarahmi, E. (2009). *Crisis Management*. Disaster Prevention and Management Vol. 18, Issue 5. 523-528.
- Koutoupis, A., Kyriakogkonas, P., Pazarkis. & Davidopoulos, L. (2021). *Corporate governance and COVID-19: a literature review*. Corporate Governance Vol. 21, No. 6, 969-982.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju. 3. utgave*. Oslo: Gyldendal.
- Mandato, J. & Devine, W. (2020). *Why the CEO should not also be the Board Chair*. Harvard Business Review.
- Mazza, C. & Fernandez, A. L. (2014). *Boards under Crisis: Board Action under Pressure*. Macmillan UK.
- Murphy, A., Haverstock, E., Gara, A., Helman, C. & Vardi, N. (2021.05.13). *Global 2000 – How The World's Biggest Public Companies Endured The Pandemics*. Forbes.
<https://www.forbes.com/lists/global2000/#165de0985ac0>
- Norges Handelsorganisasjon. (2021). *Fakta om små og mellomstore virksomheter (SMB)*.
<https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-virksomheter/artikler/sma-og-mellomstore-virksomheter-smb>
- Norsk senter for forskningsdata. (2021). *Fylle ut meldeskjema for personopplysninger*.
<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/>
- Norsk Utvalg for Eierstyring og Selskapsledelse. (2018). *Norsk Anbefaling: Eierstyring og Selskapsledelse*.
<https://nues.no/eierstyring-og-selskapsledelse/>
- Olson, G. A. (2008). *The Importance of External Boards*. The Chronicle of Higher Education
<https://s3.us-central-1.wasabisys.com/docdrop-annotations-prod/Olson---Module-8-2O1fQ.pdf?response-content-disposition=inline&response-content-type=application%2Fpdf&AWSAccessKeyId=AWCEUIGU61SBFN1TTFDK&Signature=GgHuf%2FBIBvNP4qXtHmn%2F1oKQ9uU%3D&Expires=1630240213>
- Onwuegbuzie, A. J. & Leech, N. L. (2007). *Validity and qualitative research: An oxymoron? Quality and Quantity*, 41(2). 233-249.
- Pascal, R. & Larraza-Kintana, M. (2003). *The Control Role of the Board of Directors: What Have We Learned?* Management Research, Vol. 1, No. 1, 61-77.
- Pricewaterhouse Coopers. (1999). *Styreboken: Din guide for ansvarlig deltakelse*.

- Sadiq, A.-A., Kapucu, N. & Hu, Q. (2021). *Crisis leadership during COVID-19: the role of governors in the United States*. International Journal of Public Leadership Vol. 17, Issue 1. 65-80.
- Salas, E., Sims, D. E. & Burke, S. C. (2005). *Is there a big five in teamwork?* Sage Publications
- Schaffer, B. S. (2002). *Board assessments of managerial performance: An analysis of attribution processes*. Journal of Managerial Psychology, Vol. 17, No. 2, 95-115.
- Singh, K. & Pillai, D. (2021). *Corporate Governance in small and medium enterprises: a review*. Corporate Governance Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print.
- Sivaprasad, S. & Mathew, S. (2021). *Corporate governance practices and the pandemic crisis: UK evidence*. Corporate Governance Vol. 21, No. 6, 983-955.
- Sjøvold, E. (2020). *Resultater gjennom team*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2011). *Prestasjonshjelp*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Statistisk sentralbyrå. (2021). *Styre og leiing i aksjeselskap*.
<https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/eierskap-og-roller/statistikk/styre-og-leiing-Iaksjeselskap>
- Statsministerens kontor. (2020.03.14). *Justis – og Beredskapsdepartementet overtar kriseledelsen*. Regjeringen.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/aktuelt-regjeringen-solberg/smk/pressemeldinger/2020/justis--og-beredskapsdepartementet-overtar-kriseledelsen/id2693626/>
- Stiftelsesloven. (2001). *Lov om stiftelser*. (LOV-2001-06-15-59). Lovdata.
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2001-06-15-59>
- Tolley, E., Ullin, P., Mack, N., Robinson, E. & Succop, S. (2016). *Qualitative Methods in Public Health: A Field Guide for Applied Research*. John Wiley & Sons Inc.
- Wiersholm & DNV GL. (2020). *Granskningsrapport Hurtigruten*.
<https://www.dnmf.no/getfile.php/133022-1600356337/Demo/Artikler/2020-09-17%20Granskningsrapport.pdf>
- Willock, K., Olsen, B., Blækkan., Bøsterud, S., Eikanger, H., Harila, K., Hauge, F., Hovden, J., Larsen, J. E., Mjelde, K., Rugtvedt, L., Sefland, P., Skogsholm, T., Sundrehagen, H. C., Gjengstø, A., Henriksen, S., Høibråten, S., Olsen, V. & Fjogstad, G. (2000). *Et sårbart samfunn. Utfordringer for sikkerhets- og beredskapsarbeidet i samfunnet*. Norges offentlige utredninger (NOU) 2000: 24.
- World Health Organization, (2021.09.01). *WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard*.

https://covid19.who.int/?gclid=Cj0KCQjwpreJBhDvARIsAF1_BU2XQU8bfgZb6xBloMACygaA_uDDxtZKbRFsz0r44uSjIpSAuNkgAoaAkTJEALw_wcB

Wu, M. & Kong, K. (2021) *Business strategies responding to COVID-19: experience of Chinese corporations*. Corporate Governance Vol. 21, No. 6. 1072-1099.

Yardley, L. (2000). *Dilemma in qualitative research*. Psychology & Health Vol. 15. 215-228

Yin, R. K. (2014). *Case study research. Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage.

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Intervjuguide – Styrearbeid før og under kriser

Innledning:

I denne masteroppgaven har vi tenkt å undersøke styrearbeid under kriser med Covid-19 som bakteppe. Vi ønsker å se nærmere på helsesektoren, da de har lagt bak seg en særdeles krevende periode gitt Covid-19 pandemien. Det er relativt lite forskning på styrearbeid under kriser, og oppgaven søker å belyse dette med fokus på selskapet i casestudien. Intervjuene og oppgaven har til hensikt å undersøke hvordan styret arbeider i og utenfor kriser, samt om det faktisk er noen forskjell. Slik søker vi å undersøke hvordan styret fungerer i krevende situasjoner, og hva teori og forskning peker på opp mot dette.

Samtykker du til at intervjuet tas opp til transkribering? Du vil holdes anonym, og opptak fra intervjuet vil destrueres når oppgaven ferdigstilles. Du kan når som helst etter intervjuet, frem til oppgaven er ferdigskrevet, trekke deg fra prosjektet. All intervjudata vil da slettes.

Innledende spørsmål:

- **OPPVARMING:** Vår oppgave om styresammensetning under kriser i privat helsevesen. Hvordan ser du på krisehåndtering og styresammensetning overordnet sett?

Del 1 (Styreformaliteter):

1. Hvilken rolle har du i styret, og hvor lenge har du sittet i styret?
2. Fortell oss om din opplevelse av styrets arbeid og struktur?
 - Støttespørsmål; Antall møter, møtestruktur, møtelengde, bruk av styreinstruks og liknende. Har dere ordstyrer? Sendes det ut møteinnkalling og agenda slik at man kan forberede seg? Sendes det ut møtereferat i etterkant?
3. Hvilken rolle har deres styre i bedriftens forvaltning?
 - Hvilke type beslutninger tar dere?

Del 2 (Sammensetning):

1. Hvordan ble du rekruttert til styret?
2. Kan du si litt om dine styrker og svakheter, særlig opp mot styrearbeidet?
 - Kan du utdype med et empirisk eksempel?
3. Hvilken bakgrunn har du, herunder erfaring og utdanning?
4. Hvor mange medlemmer er det i ditt styre?
5. Anser du antallet som optimalt? (Hvorfor/hvorfor ikke?)
6. Opplever du deres styresammensetning som optimal?
 - Hvorfor/hvorfor ikke?
 - Kan du beskrive denne mer utdypende?
7. Hvordan vurderer du maktbalansen i deres styre?

- Påvirker dette styrets beslutningstaking?
- 8. Hva mener du er det optimale styremedlemmet?
 - Hvorfor mener du det?
- 9. Er det andre behov for styrer i privat helsevirksomhet i forhold til andre bedrifter?
 - Hvorfor?
- 10. Hvordan rekrutterer deres styre medlemmer?
 - Er det fokus på kjennskap og det relasjonelle, eller prioriteres kompetanse, utdanning og erfaring? Har dere fokus på å utfylle hverandres sterke og svake sider?

Del 3 (Krise)

1. Hvordan har deres styre håndtert Covid-19-krisen så langt?
 - Hvordan var dere rustet for en krise?
2. Endret Covid-19-pandemien styrearbeidet, herunder mengde eller type arbeid?
 - Utdyp dette med et eksempel.
3. Hvilken rolle har deres styre under kriser, slik som Covid-19?
4. Hvilken type beslutninger har deres styre tatt under Covid-19 pandemien?
 - Utdyp denne med noen eksempler.
5. Er det personlighetstyper, kunnskap eller kompetanse du mener ville vært gunstig å hatt som del av styret under kriser generelt?
 - Hva med under Covid-19-pandemien spesielt?
6. I retrospectiv, hvordan burde deres styre vært sammensatt og arbeidet inn mot og under Covid-19-krisen?
7. Hadde dere som styre snakket om krisehåndtering i forkant av pandemien?
 - Hvem var det som tok det opp?
8. Har deres styre noe kjennskap til DSBs kriseveileder for krisekommunikasjon?
9. Har dere kjennskap til de 4 prinsippene som anbefales brukt under risiko- og krisekommunikasjon?

Del 4 (Avrunding)

1. Er det noe mer du ønsker å ta opp som vi ikke har snakket om hittil i intervjuet?
2. Hvordan synes du intervjuet har vært?
3. Hva tror du en slik masteroppgave som denne kan bidra til?

Vedlegg 2 – Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Styrearbeid under kriser – en casestudie av et privat helseforetak»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke styrearbeid under kriser som casestudie. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektet har til formål å undersøke styrearbeidet under kriser og se dette opp mot etablert teori og forskning. Studien vil også gi betraktninger rundt styrearbeid generelt. Dette vil øke kunnskap rundt styrearbeid under kriser generelt, og i privat helsesektor spesielt. Særlig vil oppgaven gi det private helseforetaket som undersøkes verdifull innsikt i sitt styrearbeid, både i og utenfor kriser, sett opp mot normativ teori og etablert forskning.

Opgaven skrives anonymisert. Oppgaven vil derfor ikke utlevere enkeltindivid eller nevnte bedriftsnavn i casestudien spesifikt.

Alle involverte vil gis kopi av masteroppgaven når den ferdigstilles.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Erlend Wiggen, Geir Morten Slette og Vegard Bergjord er ansvarlige for prosjektet. De er studenter ved Nord Universitet og går Master in Business Administration – Strategi og Lederskap. Dette forskningsprosjektet er en del av deres masteroppgave. Veileder for oppgaven er Førsteamanuensis ved Nord Universitet, Gunhild Birgitte Sætnen.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Opgavens utvalgte, herunder styret i et privat helseforetak, er valgt på bakgrunn av primært 3 aspekt:

1. Styre i en privat helsevirksomhet.
2. Interessant selskap med rask vekst.
3. Relevant opp mot styrearbeid under kriser (Helsearbeidere under Covid-19).

Du er forespurt på bakgrunn av at du representerer et styre innen privat helsesektor. Dette er et selskap som har hatt rask vekst og er dermed interessant å undersøke. I tillegg er ditt styre relevant da dere har ledet et privat helseforetak under Covid-19-krisen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Ved å delta vil du delta på et kvalitativt intervju med fokus på styrearbeid under kriser. Intervjuet gjennomføres digitalt og tar ca. 30-50 minutter.

Det vil også forespørres styret som helhet å samle inn øvrig dokumentasjon for å belyse styrearbeidet, herunder protokoller, innkallinger, instruksjoner, økonomiske rapporter etc.

Oppgaven vil sendes til gjennomlesning før publisering.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Oppgaven vil ivareta anonymitet, og din deltakelse – ei heller eventuelle tilbaketreking av samtykke - vil påvirke din behandling i styret da verken din deltakelse (eller manglende deltakelse) vil kommuniseres til andre av oppgaveforfatterne. Det at du ikke deltar vil heller ikke ødelegge for at styret du sitter i allikevel blir en del av studien.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er kun oppgaveforfatterne som vil ha tilgang til informasjonen om deg. All data vil anonymiseres før det deles med andre, herunder også veileder. Data behandles kun på egne datamaskiner med passordbeskyttelse, samt på passordbeskyttet OneNote-dokument mellom oppgaveforfatterne. Datamateriale som lagres både passordbeskyttet lokalt på PC og i felles passordbeskyttet OneNote-dokument gjennom skytjeneste vil lagres oversiktlig og ryddig slik at det enkelt kan slettes ved tilbaketreking av samtykke og/eller ferdigstilling av oppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er november 2021. Hvis store forsinkelser i prosjektet skulle oppstå vil prosjektet kunne forlenges frem til mai 2022, men ikke lenger enn dette. Når prosjektet er avsluttet vil alle personopplysninger og data tilknyttet individ, samt individ- og bedriftsnavn slettes. Dokumenter fra intervju, samt bedriftsspesifikke dokumenter vi er tilsendt, vil makuleres. Det datamateriale som eventuelt beholdes etter prosjektstutt vil være helt anonymisert, slik som oppgaven.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet ved mastergradsstudenter Erlend Wiggen, Geir Morten Slette og Vegard Bergjord har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Oppgaveforfatter Erlend Wiggen ved MBA – Strategi og Lederskap ved Nord Universitet på 974 12 922 eller erlend.wiggen@gmail.com
- Oppgavens veileder ved Nord Universitet, Gunhild Birgitte Sætren på +47 74 82 37 27 eller gunhild.b.satren@nord.no.

Vårt personvernombud:

- Toril Irene Kringen, personvernombud@nord.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen,

Erlend Wiggen – Geir Morten Slette – Vegard Bergjord

(Mastergradsstudenter)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om casestudiet "Styrearbeid under kriser", og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i et intervju vedrørende styrearbeid under kriser i mitt styre.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3 – Godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD)

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Oppdatering: Hvordan er styrearbeidet før og under en krise?

Referansenummer

272946

Registrert

05.04.2021 av Vegard Bergjord - vegardb1994@gmail.com

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Økonomisk analyse og regnskap

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Gunhild Birgitte Sætre, gunhild.b.satren@nord.no, tlf: 74823727

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Erlend Wiggen, erlend.wiggen@gmail.com , tlf: 97412922

Prosjektperiode

09.04.2021 - 30.11.2021

Status

25.10.2021 - Vurdert

Vurdering (2)**25.10.2021 - Vurdert**

NSD har vurdert endringen registrert 24.10.21.

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 25.10.21. Behandlingen kan fortsette.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Kontaktperson hos NSD: Line Raknes Hjellvik

Lykke til videre med prosjektet!

06.07.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 06.07.21, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.11.21. Personopplysningene oppbevares videre til 01.06.22 i tilfelle oppgaven må leveres i 2022.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er

adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet

· lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Microsoft Teams er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!