

UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELHØGSKOLEN I BODØ • HHB

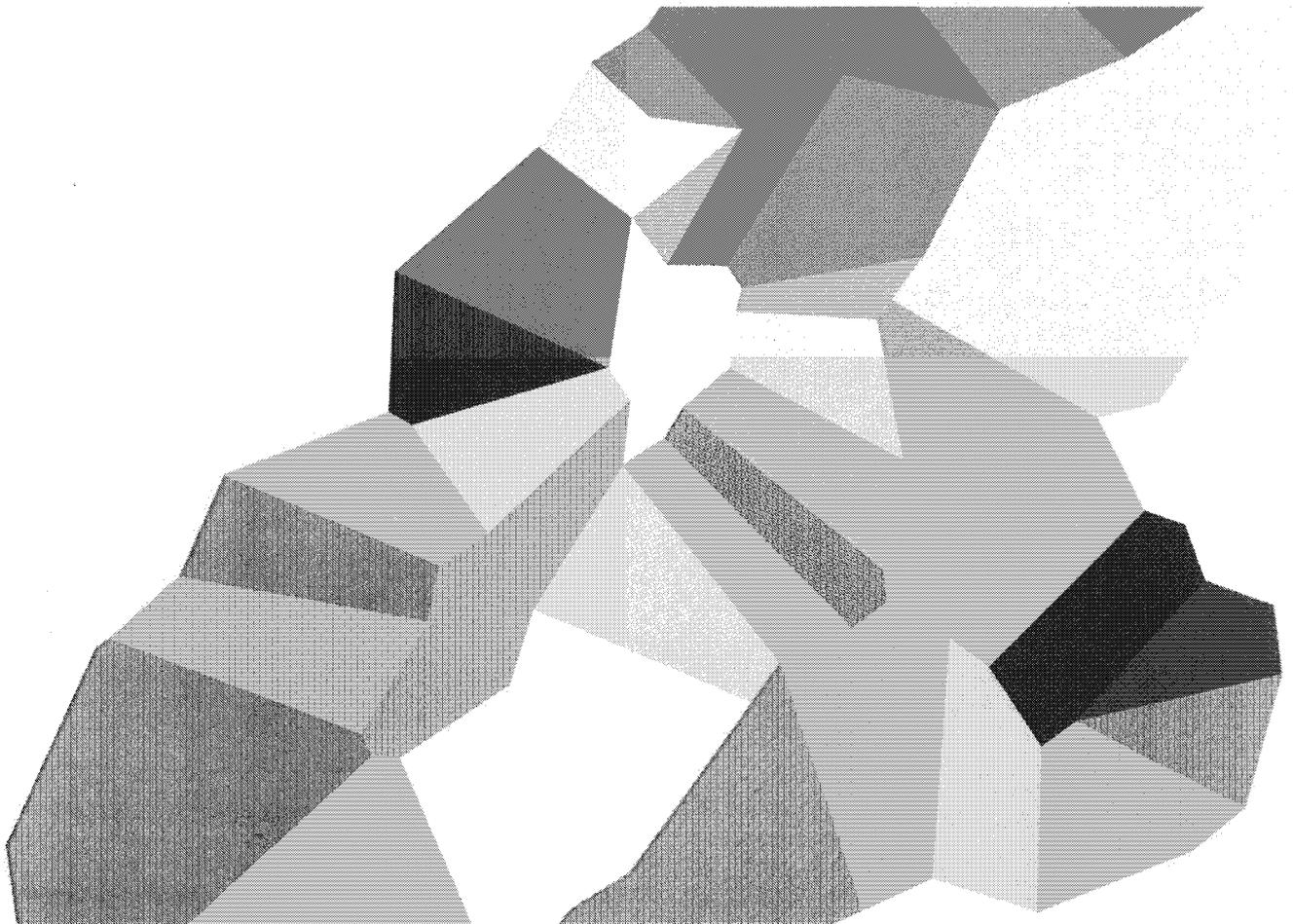
MASTEROPPGAVE

**«Hvor viktig er samhandling mellom styreleder
og daglig leder i bedrifters måloppnåelse, og
hvilke faktorer påvirker disse relasjonene»**

BE323E

2012

Jørn Claussen
Irene Thorvaldsen



Forord

Denne oppgaven er siste del av vårt studie MBA Helgeland. Dette studiet er i regi av Universitetet i Nordland. Studiet har vært lærerikt og utviklende og gir oss nye perspektiver i forhold til det vi holder på med til daglig. Som daglig ledere og styremedlemmer i bedriftsstyrer er dette felt vi stadig trenger å utvikle oss på.

Det å skrive en slik oppgave har gitt oss mange utfordringer og gitt oss nye tanker og refleksjoner over egen praksis. Vi har også lært mye av våre informanter som vi vil ta med oss videre.

Møtet med disse har vært en spennende reise å få bli med inn i styrerommene og de tanker og refleksjoner de har delt med oss har gitt oss en bakgrunn for å skrive denne oppgaven. Vi vil med dette rette en stor takk til dem alle sammen.

Vi vil også takke vår veileder Halvard Halvorsen og hans tilbakemeldinger under veis som har hjulpet oss på vei inn i refleksjonsrommet vårt.

Vi retter også en takk til de som har tatt mer ansvar både på jobb og hjemme mens vi har fått lov å fordype oss i dette arbeidet.

Jørn Clausen og Irene Thorvaldsen

Desember 2012

Sammendrag

Denne masteroppgavens formål har vært å undersøke hvordan samhandling mellom styreleder og daglig leder kan påvirke bedriften måloppnåelse. Utgangspunktet for oppgaven ble da følgende problemstilling: «***Hvor viktig er samhandlingen mellom styreleder og daglig leder for bedriftens måloppnåelse og hvilke faktorer påvirker disse relasjonene***»

Av forskning på styrearbeid oppfatter vi at denne konkrete problemstilling er lite belyst.

Målet med oppgaven er også å belyse hvilke faktorer som påvirker samhandling mellom styreleder og daglig leder relasjon. Av teori om styrearbeid finner vi i liten grad at fagområder som omhandler mellommenneskelige forhold er medtatt.

I et forsøk på å svare på problemstillingen har det blitt utført en kvalitativt metode studie som involverer 16 styreledere/ daglig ledere fordelt på åtte store og mindre bedrifter i ulike utviklingsfaser og med ulike utfordringer i forhold til marked. Dette for å søke etter empiriske bevis som kan måles opp mot kjente teorier om styrearbeid, ledelse, kommunikasjon, relasjon, samhandling osv.

Masteroppgaven er hovedsakelig basert på faglitteratur av forfatterne Morten Huse, Arild Inge Søland, Stein O. Levorsen, Busch mfl og Roos mfl samt Senge.

Resultatene fra arbeidet vårt viser i hovedtrekk at det som skjer av samhandling mellom styreleder og daglig leder er av stor betydning for bedriftens måloppnåelse.

Videre ser vi av teori om læring at kontroll og oppfølging er avgjørende for å sikre målfokus og måloppnåelse. Vi mener at samspillet mellom styreleder og daglig leder er av avgjørende betydning for å sikre at styrets vedtak faktisk blir gjennomført i regi av daglig leder i bedriften. Vi mener at det er i dette samspill at styreleder sikrer at daglig leder gjør en kvalifisert lederjobb og da bidrar til bedriftens måloppnåelse.

Summary:

This master thesis research has been to investigate how the interaction between the Chairman and the CEO can influence company effectiveness. Initially the task was the following question:

"How important is the interaction between the chairman and the CEO of the corporate efficiency and the factors affecting these relationships»

By research on corporate boards, we understand that this specific issue is little discussed.

The aim of the study is also to examine the factors that affect interaction between the chairman and CEO relationship. By theory of board work, we find a small extent that disciplines that deal with human relationships are included.

In an attempt to answer the question, it has been performed a qualitative method study involving 16 Chairman / CEO in eight large and small companies in various stages of development and with different challenges in relation to the market. This is to find empirical evidence that can be measured against well-known theories of management work, leadership, communication, relationship, interaction, etc.

The master thesis is mainly based on the literature of the authors; Morten Huse, Arild Inge Sølund, Stein O. Levorsen, Busch w.o. and Roos w.o. and Senge compared to the control theory.

The results of our work shows principally that the action of the interaction between the Chairman and the CEO is of great importance for corporate achievement.

Furthermore, we see the theory of learning that the control and monitoring is essential to ensure goal focus and achievement. We believe that the interaction between the chairman and the CEO is crucial to ensure that the Board's decisions are actually carried out by the CEO of the company. We believe that it is in this interaction, that the Chairman ensures, that the CEO makes a qualified manager job, and then contribute to the company's achievement.

Innholdsfortegnelse:

Forord	1
Sammendrag	2
Summary	3
1. Innledning	
1. 1 Hvorfor denne oppgaven	6
1.2 Motivasjon	7
1.3 Problemstilling	8
1.4 Avgrensning	8
1.5 Oppgavens struktur	9
2. Teoretisk og metodisk utgangspunkt	
2.1 Metode	10
2.2 Metodevalg	11
2.2.1 Kvantitativ metode	12
2.2.2 Kvalitativ metode	12
2.2.3 Kvalitativt intervju	13
2.3 Design	14
2.3.1 Validitet og reliabilitet	14
2.3.2 Primærkilder	14
2.3.3 Sekundærkilder	15
2.4 Intervju	15
2.4.1 Intervjuguide	15
2.5 Studiens videre disposisjon	16
3. Teori	
3.1 Forskning og litteratur om styrearbeid	17
3.1.1 Det verdiskapende styret	19
3.1.2 Håndboks litteratur	19
3.1.3 Hendelser av betydning for forskere og skribenter	20
3.1.4 Utvikling avretningslinjer	20
3.1.5 Sentrum Næringshage	22
3.1.6 Teoretisk tilnærming	22

3. 1.7	Det verdiskapende styret	23
3.1.8	Hvordan arbeider styret	24
3.1.9	Styreleder som leder	26
3.1.10	Om styrelederen	27
3.1.11	Forholdet styreleder – dagligleder	28
3.2	Ledelse	29
3.2.1	Endring og ledelse	31
3.3	Mål og strategiprosesser	34
3.4	Relasjoner	36
3.5	Ringvirkninger	38
3.6	Samhandling	39
3.7	Kommunikasjon	40
3.8	Eget ståsted	43
4.	Presentasjon av intervju	
4.1	Gjennomføring av intervju	44
4.1.1	Intervjuers opplevelse av prosessen	45
4.2	Dataenes gyldighet og pålitelighet	46
4.3	Etiske drøftinger	46
5.	Sammenstilling av datafunn og teori	
5.1	Innledning til arbeidet med datafunn	46
5.2	Spørsmål og svar	47
5.3	Drøfting av funn og teori	67
5.4	Sammendrag av funn	78
6.	Oppsummering, tankerefleksjoner og veien videre	79
	Litteraturliste	80
	Figurliste	83

1. Innledning

1.1 Hvorfor denne oppgaven

Da vi skulle velge tema for oppgaven falt det naturlig for oss å se på egen arbeidssituasjon og det som opptar oss i det daglige. Vi har begge erfaring både som daglig leder men også som styremedlemmer i forskjellige sammenhenger. Det er derfor naturlig for oss å være opptatt av temaet ledelse og verdiskapning. Da vi gjennomførte kurs i styrearbeid kom dette i et sterkere fokus for oss.

Med bakgrunn i siste års fokus på en del skandaler innen for utvelgelse av styremedlemmer i statlige selskaper ble temaet enda mer aktualisert for oss. Stormen som har vært rundt Giskes påståtte påvirkning for å satt inn personer inn i selskaps ledelse eller i styreverv kulminerte med Entra skandalen nå i høst, og har aktualisert temaet om styreverv og tildelelse av disse. I tillegg har det blitt lempet på kravene i forhold til egenkapital ved oppstart av AS og endring i revisjonsplikt. Dette fører til at det er blitt lettere å starte et aksjeselskap og flere får verv som styremedlem eller leder av et styre.

Gjennom vårt arbeid som gründere og daglig ledere på hver våre kanter har vi et prestasjonsfokus og verdiskapende fokus. Gjennom dette stiller vi krav og forventninger til våre styrer og styreledere. Gjennom dette har vi et ønske om mer å få bekreftet noe av våre antagelser samt mer kunnskap om forholdet styreleder og daglig leder. Både fra teoretisk og praktisk perspektiv.

Ved inngangen av 2012 var det registrert 487 138 bedrifter i Norge. 38 % av disse var registrert som aksjeselskap. Det er registrert 462 110 personer med verv som styremedlemmer i AS. Det er registrert 176 577 personer med rolle som daglig leder i AS og 308 personer i ASA. Tallene er hentet fra Statistisk sentralbyrå 17.12.2012

Fokuset vårt har da blitt vendt mot samarbeidet mellom styreleder og daglig leder som noe av det viktigste for at en skal få til godt styrearbeid og et godt klima innad i styrerommet.

Kunnskap om styret og de som er involvert i forhold til styrearbeid, både som styremedlem, styreleder og daglig leder, men også som ansatt eller tillitsvalgt i en bedrift er viktig. Både som medlem av en organisasjon, men også som et sosialt viktig fenomen.

Samspeillet mellom dagligleder og styreleder er et hovedområde da det er disse to som i hovedsak samarbeider mellom styremøtene og styreleder er den som representerer styret utenom styrerommet. Dette er et tema som vi ønsker å se nærmere på i forhold til litteratur og

møte med mennesker som innehar disse rollene. I den forbindelse er begge kandidatene gjennom sitt arbeid opptatt av måloppnåelse og strategisk tenkning. Vi har det tilføjes at vi mener strategisk tenkning er av stor viktighet for hvordan en bedrift utvikler seg og at det gjennom evaluering kan settes et fokus på måloppnåelse. Hvis dette er en tenkning som gjennomsyrrer hele organisasjonen har vi en delt opplevelse av at samspillet mellom styret og bedriftens ledelse er avgjørende for å oppnå dette. Med bakgrunn i dette ønsker vi å sette et fokus på relasjonen og samhandling mellom daglig leder og styreleder.

Gjennom å skrive denne oppgaven håper vi å sette søkelyset på hvor viktig dette temaet er og se om vi kan finne noen fellesnevner som kan være med på å skape et større fokus på dette området. Samtidig har vi et motto for oss selv i denne oppgaven: « Målet er ikke et ferdig produkt, men et kart over veien mot endring»

1.2 Motivasjon

Gjennom egen situasjon og aktuelle tema har vi derfor et ønske om å se nærmere på hva som ligger i daglig- og styreleders situasjon og relasjon til hverandre. Styrearbeid er i endring og det har vært en dreining i styrerommet der styrets rolle har endret seg fra det mer formelle, passive og tar til dels en mer aktiv rolle i bedriften enn det som var før. Som øverste organ i bedriften er styret og de enkelte styremedlemmene ansvarlig for beslutninger som tas og styreleder har det største ansvaret for bedriftens ve og vel, samt utvikling. Dette kan være basert på det grunnlag at det som står i aksjelovens §6-14 der daglig leders rolle defineres slik at det er dennes ansvar å drive bedriften i det daglige og skal følge de retningslinjer og pålegg som styret gir. Dette sier med andre ord at det er styret som er selskapets endelige ledelse.

Et begrep som blir viktig i dette er relasjonsbegrepet og hvordan påvirker dette styrearbeidet. Det er mange faktorer som en kan ta med her, men samhandlingsmønsteret mellom styreleder og dagligleder er av stor betydning i dette.

I dag rekrutteres de fleste styremedlemmer i små og mellomstore bedrifter gjennom egne nettverk, ofte på det personlige planet. Dette kan være via felles verv i andre styrer eller andre sosialt oppbygde nettverk, der bindingene ikke alltid er sterke.

Er styret med styreleder et økonomisk kontroll organ, eller er det et utviklende organ for bedriften? Det er etter hvert kommet mye litteratur om styrearbeidet men det vi finner er ofte det som er lovpålagt og går på styret som helhet men er lite rettet direkte på forholdet styreleder og dagligleder.

1.3 Problemstilling

Hvor viktig er samhandling mellom styreleder og daglig leder for bedriftens måloppnåelse, og hvilke faktorer påvirker disse relasjonene?

Problemstillingen tar sikte på å belyse hvordan samhandlingen mellom daglig leder og styreleder påvirker styrets arbeid.

Utgangspunktet for denne problemstillingen er vår mening om at behovet for en god samhandlingsprosess mellom Dagligleder og Styreleder er viktig for:

- Å sikre at bedriften følger de lover og forskrifter som til en hver tid er gjeldende, slik at utforming og ledelse av bedriften er i samsvar med disse
- Å sikre gode strategi- og innovasjonsprosesser.
- At styret er et bidrag til bedriftens verdiskaping, konkurransekraft og lønnsomhet.
- At styreleder skal kunne være det optimale bindeledd mellom styret som kollegium og ledelsen i bedriften
- For å utgjøre en tydelig ledelse (betydning for effektivitet og måloppnåelse) må styret og dagligleder stå samlet bak styrets beslutninger
- Å kunne fremstå som en enhetlig og faglig troverdig enhet i forhold til eventuelle kunder / oppdragsgivere (evt. kooptering)

Teorier som er valgt for å belyse dette temaet er:

- Teori om styrearbeid og corporate governance
- Relasjon og relasjonsledelse, samhandlingens grunnlag
- Lov verket
- Ledelse som prosess
- Kommunikasjon

1.4 Avgrensning

Det er flere sider og måter å løse denne oppgaven på. Vi har valgt å basere oss på litteraturstudier av relevant faglitteratur innenfor området styrearbeid men også relevant litteratur innenfor andre fagområder knyttet til ledelsesfaget og selskapsledelse. Vi har i

begrenset grad har funnet faglitteratur som spesifikt fokuserer forholdet styreleder og dagligleder. Derfor har vi også sett på masteroppgaver skrevet av andre studenter som går på styret og daglig leder samt en del «håndboks litteratur»

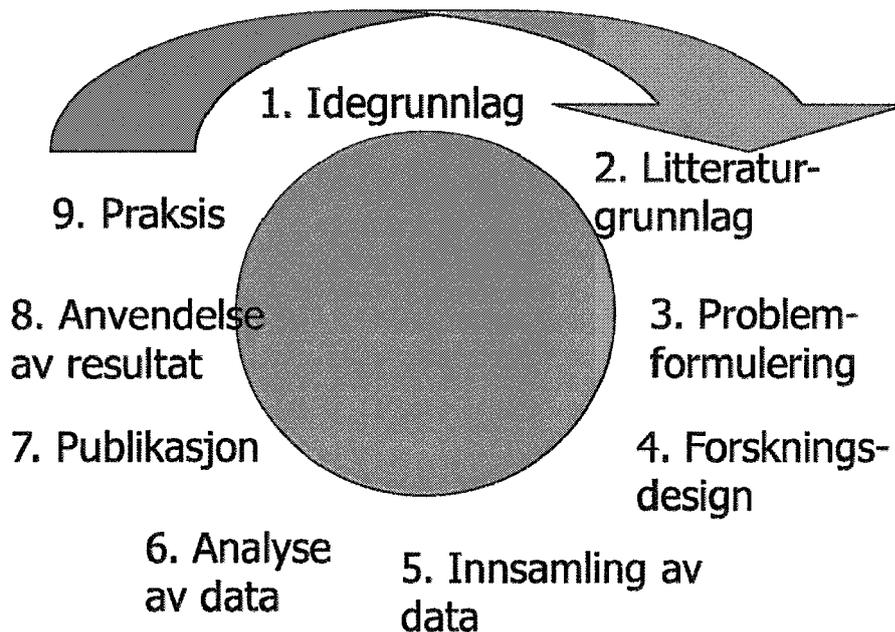
Gjennom et større forskningsarbeid ville det blitt lagt vekt på et stort og rikt utvalg av bedrifter med ulike størrelser og livsfaser og benytte både kvalitative og kvantitative forskningsmetoder. Det ville gitt et bredere perspektiv på oppgaven, men vi må, basert på oppgavens bakgrunn (en 30 studiepoengs masteroppgave), begrense omfanget og snevre ned mot små og mellomstore bedrifter (SMB) på Helgeland. Flere av bedriftene har en eller annen form for tilhørighet til Sentrum Næringshage, noe som gjør vår tilgjengeligheten til disse bedriftene lettere. Vi har også prøvd å finne bedrifter i forskjellige deler av en bedrifts livssyklus. Med dette mener vi ny bedrifter i ulike livsfaser. Bedrifter i tidligfase, ofte kalt gründerbedrifter, bedrifter i vekstfasen og mer etablerte modne bedrifter som har eksistert over tid og dermed har hatt kontinuitet i drift. Bedrifter der styreleder og daglig leder er samme person (dualitet) er utelatt, da det ikke er interaksjon mellom disse rollene representerer der.

Relasjonsbegrepet er behandlet ut fra enkle begreper som gjennomgås i teoridelen. Dette gjelder også styrets rolle, den strategiske tenkningen og nettverksbegrepet, samt kommunikasjon og samhandling.

1.5 Oppgavens struktur

Vi har valgt å arbeide med utgangspunkt i den teori som finnes og ut fra dette har vi valgt intervju for å innhente informasjon fra det virkelige styrerommet. Dette sammenstiller vi med teorien. Den teori vi har valgt oss ut som teoriområder; dialog, ansvarsavklaring og fordeling i forhold til strategisk planlegging, leder filosofi, samhandling og kommunikasjon samt teori om styrearbeid, bygging av nettverk og Corporate Governance.

2. Teoretisk og metodisk utgangspunkt



2.1 Metoder

Metode fungerer som mal på hvordan en på best mulig måte kan løse de gitte problemer
Metoden skal hjelpe med å stille de kritiske spørsmål knyttet til valg som tas underveis.

Oppgavens for er av en slik art at det må gjøres nøyeoverveielse av hvilke metoder som vil gi det best mulige resultatet i forhold til valgte problemstilling.

Oppgaven tar for seg et tema som det ikke er skrevet så mye om. Det er en hel del litteratur som tar opp hele styret og relasjonen mellom dem og daglig leder men vi finner lite litteratur som går konkret i dybden på relasjonen mellom daglig leder og styreleder.

Med tanke på at oppgaven tar for seg samspill mellom to personer vil det vektlegges en tilnærming som er ment å virke slik at de positive sidene i forholdene blir vektlagt. Det er gjort et bevist valg i begrensning av intervjuobjekter for at oppgaven skal være tidsmessig og økonomisk gjennomførbar. Masteroppgaven er en liten oppgave og kan derfor ikke gå i dybden på en måte som gir rom for de mer underliggende motiver og handlingsmønster hos informantene. Det gir mulighet for å se på oppgaven som en form for case studie i forhold til at mange av selskapene tilhører et fellesskap i Sentrum Næringshage.

2.2 Metodevalg

Vi stiller oss i denne oppgaven spørsmålet om hvordan virkeligheten er i form av intervju med daglig ledere og styreledere. Johannessen m.fl.(2005)s.32 definerer dette som ontologiske spørsmål, on = værende og logos lære, altså et spørsmål om dette er virkeligheten. Dette gjør at vi først innhenter sekundærdata og sammenligner dette siden med innhentet primærdata.

Når vi skal nærme oss dette er det viktig å ha en objektiv tilnærming til dataene og sammenligning av disse. Det er ikke det vi syns og mener som er viktig men det vi reelt finner når vi sammenligner disse dataene.

Johannessen m.fl.(2005) s.24 legger følgende tre meninger i objektivitet:

- For det første kan det bety at studieobjektet er et faktum som eksisterer uavhengig av forskerens eksistens og kan undersøkes eksakt.
- For det andre kan objektet knyttes til verdifrihet. Forskere skal forholde seg til fenomener som om de er verdifrie og nøytrale.
- For det tredje skal forskeren være saklig, uhildet og upartisk, og ikke subjektiv ved at man lar sine egne oppfatninger og følelser dominere.

Den tilnærming som vi har til stoffet kan betegnes som en samfunnsvitenskapelig metode, dvs. at vi må forholde oss til et mangfold av meninger og oppfatninger som ofte ikke er stabile, men i stadig utvikling. Dette kan vi relatere til oss selv og den utvikling vi har hatt gjennom masterstudiet der har endret både meninger og oppfatninger i forhold til bedriftsledelse og våre egne rolle i dette.

Det er to vanlige former for tilnærming i samfunnsvitenskapeligmetodelære, kvantitativ og kvalitativ metode. Det er viktig å finne ut hvilken metode en skal bruke i arbeidet sitt og deretter sette seg opp oversikt over prosessen en skal gjennom. Dette kan settes opp i fire punkter, jfr. Johannessen m.fl.(2005) s.37:

1. Forberedelse: Dette innebærer å sette seg inn i relevant litteratur og data som forefinnes om valgte tema.
2. Datainnsamling: Å samle inn de data som er relevant og pålitelig i forhold til problemstillingen, enten via kvantitativ eller kvalitativ metode.

3. Data analyse: Dette gjøres enten ved kvantitativ analyse, ved opptelling av data eller kvalitativ analyse der tolkning av data er en sentral del.
4. Rapportering: Dette gjøres i forma v en skriftlig rapport av de funn som er gjort gjennom datainnsamling og analyse.

Det er med dette sagt at det er to hoved valgmuligheter for metode i forbindelse med denne oppgaven. Den ene er kvalitativ metode og den andre er kvantitativ.

Vårt faglige utgangspunkt og formål med oppgaven er å beskrive den virkelighet vi finner gjennom primærdata og sammenligne den med sekundærdata for å søke å se sammenhenger mellom hvordan ting beskrives i virkeligheten og i litteratur.

2.2.1 Kvantitativ metode

Kvantitativ metode baserer seg i hovedsak av analyse av tall. Innhenting av data er basert på statistiske prosedyrer. Dataene tolkes i etterkant i forhold til fastsatt problemstilling.

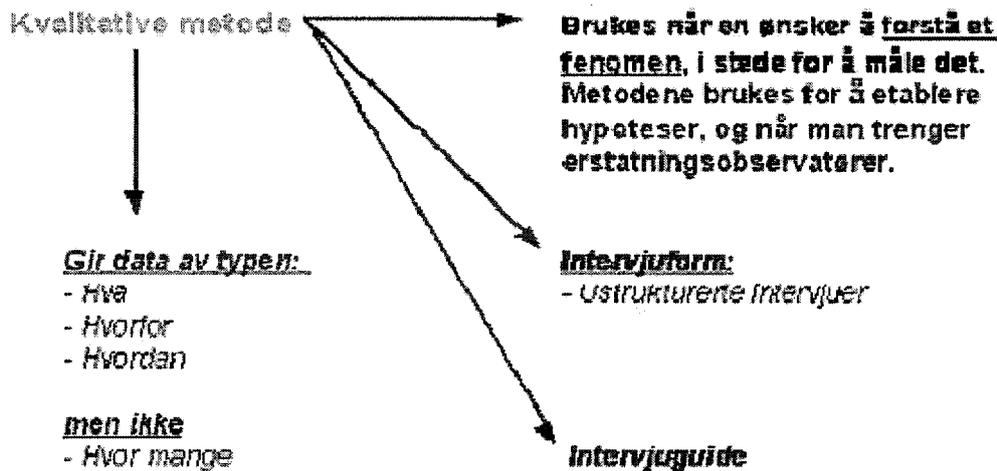
Undersøkelsene gjøres ofte i form av faste spørreskjema og det kan hende at det ikke er kontakt mellom spørre og objekt annet en gjennom fastsatt skjem.

Dette er en metode som vi ikke ønsker å bruke i vår undersøkelse da vi vil ha mulighet til å utdype og nyansere våre spørsmål i samspill med de utvalgte intervjuobjekter.

2.2.2 Kvalitativ metode

I begrepet kvalitativ metode legger vi at det er en eksplorativ metode (utforskende) der det ikke er de harde fakta men hvordan ting fungerer ute i virkeligheten. Forskerens ståsted, faglige interesser og personlige erfaringer avgjør hvilken problemstilling som er den aktuelle, hvilket perspektiv som skal velges, hvilke metoder og utvalg som er relevante, hvilke resultater som besvarer de viktigste spørsmålene og hvordan konklusjonene skal vektlegges og formidles. Spørsmålet er ikke hvorvidt forskeren påvirker prosessen, men hvordan. (Malterud 1996).

De kvalitative metodene kjennetegnes ved at undersøkelsene er basert på en intervjuguide, dvs. en oversikt over de problemområder som skal avdekkes, og ikke et tradisjonelt spørreskjema som benyttes ved de kvantitative metodene.



For å klare å gjennomføre innsamling av primærdata i form av intervju har vi valgt å begrense antall intervjuobjekter til 18 personer der det er to fokusgrupper, ca halvt om halvt med styreledere og daglig ledere, men av forskjellig kjønn og alder. Det er også viktig for oss som før nevnt å intervju personer med ulik bakgrunn fra firma som er i forskjellig fase i livssyklusen, og med dette mener vi firma i oppstartsfasen, etablerte firma og eventuelt firma som har vært gjennom kriser

2.2.3 Kvalitativt intervju

Johannessen m.fl.(2005) s.14: "karakteriserer det kvalitative forskningsintervju som en samtale med en struktur og et mål." Det vektlegges å beskrive informantenes hverdag og hvordan de opplever denne gjennom spørsmålsstillinger. Dette skal gi grunnlag for sammenligning med litteratur og gi rom for fortolkning og forståelse av de fenomenene som beskrives.

Grunnen for at vi valgte denne formen for dialog med den gruppen vi vil undersøke er for å se om deres virkelighetsoppfatning stemmer med de funn som vi har gjort i litteraturstudier på forhånd. Det er kun gjennom en slik dialog at vi kan nå den virkeligheten som disse personene opplever.

Kvalitativt intervju vil gi oss muligheten til å komme i en dialog der vi kan stille utdypende spørsmål for å skaffe oss mer dyptgående informasjon enn det som vil fremkomme gjennom kvantitativ metode. Samtidig mener vi å kunne få en dypere forståelse for handlingsmønster og relasjonsbygging gjennom det arbeidet de gjør i kraft av sine roller.

Den største svakheten med denne metoden er at vi kan møte intervjuobjekter som vegrer seg for å gi svar i forhold til virkeligheten, men gir svar ut fra ønsket opplevelse av egen rolle

eller av redsel for å gi informasjon som kan bli brukt mot dem. Det er derfor viktig å avklare at intervjuene er anonymt beskrevet og at de opplysninger som gis i intervjuet vil bli gjort ikke kjennbare i oppgave.

Selve intervjuet vil bli i en semistrukturert form der vi har laget en intervjuguide på forhånd men spørsmål kan tilpasses og temaer kan endres i rekkefølge alt etter hva som faller naturlig inn i intervjuet.

2.3. Design

Vi har i avsnitt om metodevalg forklart at vårt utgangspunkt og formål med oppgaven er å se på virkeligheten og sammenligne den med sekundærdata i form av litteratur. Det finnes flere vinklinger på hvordan en kan vektlegge arbeidet ut fra problemstillingen. Vi har valgt å ta utgangspunkt i en etnografisk design. Johannessen m.fl.(2005) s.83 beskriver det som en studie der en ser på hva mennesker gjør (atferd), hva de sier (språk) og kanskje hva de produserer (produkter) Overført til vår problemstilling vil vi beskrive en gruppe, her definert som styreledere og daglig ledere, for å se på mønstre, typologier og kategorier.

2.3.1 Validitet og reliabilitet

Dataene som samles inn både teoretisk og gjennom kvalitativ metode må være relevant for problemstillingen. Hvis de er det er de valide og reliable. Empirien må være gyldig. Validitet blir da at man måler det man faktisk mener å måle.

Det er derfor viktig å ha i bakhodet gjennom hele prosessen at det som kommer frem skal være representativt og troverdig, det vil si inne ha validitet. Det er også viktig å se på om undersøkelsen har overføringsverdi utover den generelle undersøkelsen som vi utfører.

Reliabilitet eller pålitelighet er et annet perspektiv på undersøkelsen. Det er viktig å ta med seg at i kvalitative undersøkelser er dette et mindre aktuelt da det ikke benyttes strukturerte informasjon innsamlingsteknikker I tillegg er innsamlingsteknikkene verdiladde og vi bruker oss selv i undersøkelsen.

2.3.2 Primærkilder

Primærkildene i denne oppgaven er intervjuobjektene fra de forskjellige bedriftene. På grunn av at det er ført intervju med åpne spørsmål er det mulig for en viss grad av feiltolkning slik at de ikke er 100% valide og reliable.

2.3.3 Sekundærkilder

Hovedarbeidet med innsamling av sekundærdata ligger i litteratursøk. Vi har måttet bruke mye tid på søk og vi opplever at en skal ha et kritisk blikk i forhold til det å finne relevant litteratur. Vi har valgt å bruke en del litteratur fra pedagogisk ledelse. Dette gjelder tanken om relasjonen mellom styreleder og daglig leder. Temaet Corporate governance er omskrevet, det finnes en del om dette i forhold til styret og daglig leder, men ned på nivået styreleder – daglig leder er det ikke lett å finne relevant stoff.

Dette gjør at vi må presentere en del teori på det nivået vi finner og se på det i forhold til den valgte problemstilling.

Grunnlaget for at vi har vektlagt så mye tidsbruk i innhenting av sekundær data i form av teoretisk litteratur er at det meste vi foretar oss i dag bygger på teorier om hvordan ting fungerer. Johannessen m.fl.(2005)s. 29 sier at det samme gjelder i forhold til medmennesker. Vi bygger våre handlinger og samhandling med andre på lært kunnskap og forventninger om hvordan den andre er. Dette gjør innhenting av sekundærdata i form av teori enda viktigere.

Vi setter lit til data og når enkelte ting er nedskrevet tar vi dette som en selvfølge som vedtatt kunnskap. Det er derfor viktig å sette spørsmålstejn ved de sekundærdata som vi har innhentet og den virkelighet som blir synlig gjort gjennom innhenting av primærdata, i intervju.

2.4 Intervju

Formen på undersøkelsen er basert på en teoridel der vi vektlegger den teori som vi har funnet relevant opp mot problemstillingen og deretter intervju med utvalgte informanter som er funnet relevant opp mot det som skal undersøkes.

I selve intervjusituasjonen er det viktig å være bevisst på at det ikke er likeverdighet mellom intervjuer og informant. Dette fordi det er intervjueren som har spørsmålene og leder an situasjonen. Dette kan føles utrygt for informanten og intervjuer må søke å skape trygge rammer rundt selve intervjuet. Selv om det er et tema for intervjuet er det viktig å se at det kan være individuelle forskjeller mellom informantene og at spørsmålene må tilpasses etter situasjonen. Dette er viktig for å få frem informantens opplevde virkelighet.

2.4.1 Intervjuguide

Intervjuguiden er utarbeidet med bakgrunn i den teori som er omskrevet i Johannessen m.fl.(2005) s.146.

Den er delt opp i en innledningsdel der det informeres om intervjueren, om prosjektet og hva det stilles spørsmål om. Det informeres også om tilbakemelding og resultat rapportering.

Det vil bevisst legges vekt på anonymisering av informanten slik at det er trygge rammer rundt intervjuet. Dette er viktig siden det er informantens opplevelse av en relasjon med et annet menneske som informanten deler sine tanker om. Det er viktig at informanten vet denne kan avbryte intervjuet når den måtte ønske.

Neste fase består av enkle faktaspørsmål som avkrever enkle svar. Dette kan være alder, utdanning, varighet av nåværende status i forhold til undersøkelsen. Dette for å skape en relasjon og et tillitsforhold mellom intervjuer og informant.

I tredje fase kommer de mer komplekse og reflektive spørsmålene. Intervjuer må være bevisst på at disse spørsmålene må være konkret relevant for oppgaven. Spørsmål som kan føles ubehagelige for informanten må ikke stilles til slutt, da det er viktig å få en positiv avslutning på intervjuet.

Avslutningen av intervjuet må være ryddig. Informanten kan forberedes at avslutning nærmer seg gjennom for eksempel at ”nå er det bare to spørsmål igjen”. Det må settes av tid til å avklare eventuelle uklarheter og sjekke om informanten sitter igjen med spørsmål eller kommentarer på intervjuet.

Det er utarbeidet et eget oppsett for intervjuet, se vedlegg 1.

2.5 Studiens videre disposisjon

Oppgaven bygges opp på følgende måte. I kapittel 3 vil det bli en gjennomgang av teori som er funnet relevant for oppgaven og de ting som ønskes undersøkt. Denne beskrives og i slutten av hvert avsnitt trekkes det ut den informasjon som vil bli til spørsmålsstillinger i intervjuet av informantene.

I kapittel 4 vil resultatene av intervjuene bli beskrevet, dog i anonymisert form. Før dette gjøres vil intervjuene bli gjennomført og skriftliggjort. Selve intervjuene tas opp på bånd.

I kapittel 5 sammenlignes teori og intervju for å se på sammenfall som bekrefter eller avkrefter funn og teori.

I kapittel 6 vil det komme en konklusjon på funn og drøfting på hva som kan gjøres videre.

3. Teori

3.1. Forskning og litteratur om styrearbeid

Det meste av forskning om styrearbeid er av utenlandsk opprinnelse. Norge er et lite land, og norsk forskning om styrearbeid er derfor begrenset. Det er spesielt amerikansk forskning som har vært gjeldende. Amerikanske finansielle tidsskrifter har gitt styreforskning relativt stor plass (Huse 2007). Basert på det store antall skandaler i amerikanske store selskap, har det etter 1985 vært gjennomført mange studier på styrearbeid, og spesielt på problemstillinger knyttet til verdien av å ha eksterne styremedlemmer. Problemstillingen ble stilt i studier tilbake fra 1970 tallet. Da også med tanke på hvorvidt styremedlemmer kunne bidra til positive relasjoner i omverden.

På midten av 80- tallet var fokus i forskning mer på hvordan eksterne eiere kunne få kontroll over leder dominansen i amerikanske selskap. Huse (2007) viser til at i den angloamerikanske tradisjon hadde man basert på sterk tiltro til markedenes betydning i bedrifters utvikling mindre tiltro til selvstendige styrever med eksterne styremedlemmer. I amerikanske selskap var det tradisjon for at bedrifters ledergrupper og styrever var sammenfallende. Ofte var bedriftens øverste leder også styreleder. Etter hvert var dette en lederdominans som aksjemarkedene og store finansielle investorer ikke kunne akseptere. De ønsket større innflytelse. Spesielt ble det vanligere med skille mellom bedriftens toppleder og styrets leder. Man ønsket en uavhengig styreleder og mer uavhengige styrever. Den teoretiske modellen som ofte ble brukt for å vurdere og analysere styrever var agentteori. Huse (2007) viser til at styrene ble vurdert ut fra en «svart boks» tenkning, hvor boksen (styret) blir vurdert som en lukket boks eller et lukket rom. Tilnærmingen til studiene var nærmest en input – output vurdering hvor fokus var på hva som kom inn i boksen og hva som kom ut. Agentteori anvendes som en tilnæringsmåte til å forstå og analysere styrever.

Ved amerikanske universiteter har forskning og antall publiseringer vært viktige ansettelseskriterier. Konkurransen om universitetsplasser både som studenter og i akademia har vært stor. Dette har medført store antall av forskningsprosjekter basert på lett tilgjengelige data, og spesielt på forskning basert på arkivdata av store amerikanske selskap. De fleste studier har hatt fokus på hvorvidt eksterne styrever bidrar til økt lønnsomhet. Huse (2007) begrunner mengden av denne forskningen skyldes at arkivbasert forskningsdata har vært lett tilgjengelig.

Det er flere amerikanske forskere som har påpekt at det i forskning må brukes instrumenter som også åpner den «svarte boksen» og studere hva som skjer i og rundt selve styrerommet. Forskning publisert i ledende amerikanske tidsskrifter er i hovedsak gjennomført på større amerikanske bedrifter. Såkalte Fortune 500 bedrifter. Gabrielsson og Huse (2004) viser til svakhetene ved denne forskningen. Hvor de påpeker mangelen på en kontekstbasert forståelse av styrer må legges til grunn i tolkning av styrer. Da eksempelvis størrelse, livsfase, eierskap, familiebedrifter o.l. i bedrifters bakgrunn og da tolkning og forståelse av styrearbeid.

I Skandinavia står Bjørn Gustavsens studie fra 1972 sterkt. Gustavsens stereotyper er i Norge å betrakte som en klassiker ifølge Huse (2007). Gustavsens beskriver ulike styre stereotyper, som; Minimumsstyre, det overvåkende styre, det begrenset politikkutformende styre, det politikkutformende styre, det administrative styre og konsulentstyre. Gustavsens fant i sine studier at toppledelsen hadde betydelig innflytelse over valg av styrerepresentanter. Topplederens nettverkstilhørighet var avgjørende for hvem som rekrutteres inn i styret. Gustavsens fant også at toppledelsen hadde betydelig innflytelse på hvordan styret utformet sin adferd og arbeidssett.

Anders Lundgren (1986) videreførte Gustavsens tenkning i sin doktoravhandling av 1986. Han var opptatt av hvordan styrene gjennomførte sitt arbeid og funksjonsmåte. Etter Lundgren har det vært gjort mye forskning ved flere universiteter i Skandinavia. I Norge har det vært forsket på styrearbeid ut fra flere fagfelt og ulike vitenskapelige disipliner. Da både innenfor juss og selskapsrett samt fra ulike handelshøgskoler hvor fokus også har vært bedriftsøkonomi. Likeså er det forsket med utgangspunkt i sosiologi og statsvitenskap. Eksempelvis har Sigmund Grønmo og Trond Løyning skrevet om makt og overlappende styrearbeid (2003) og Trygve Gulbrandsen skrevet om medbestemmelse, eierskap og familiebedrifter.

Øyvind Bøhren og Bernt Arne Ødegård ved Handelshøgskolen BI viser gjennom sin forskning betydningen av direkte eierskap. Forskningen som de har gjort gjennom 1990 tallet viser at jo større det direkte eierskapet er desto mer markedsverdi produserer bedriften.

Trond Randsøy har i sin forskning hatt en situasjonsbestemt tilnærming. Han har studert styrer i bedrifter med ulik eierstrukturer, bedrifter i ulike livsfaser, styrearbeid i forhold til kvinner og styrer i bedrifter med internasjonaliserings fokus. Både Bøhren, Ødegård og Randsøy har brukt ulike alternative begreper for verdiskapning. Deriblant innovasjon som et resultatmål.

Huse (2007) viser til at i de senere år er forskning også i større grad knyttet til betydning av tillit og interaksjoner mellom ulike aktører og interessenter i og utenfor styreverummet. Det er også gjort forskning på små og mellomstore bedrifter samt forskning på hvordan kvinner kan bidra til bedre styrearbeid. Huse poengterer at blant de viktigste budskapene fra nyere forskning er at kravene til godt styrearbeid og god styring er situasjonsbestemt. Styrearbeidet må tilpasses kontekst og aktører. For å forstå god virksomhetsstyring er det ifølge Huse (2007) viktig å forstå hvordan man kan strukturere og lede det som fører frem til beslutningstaking i styret. Huse argumenterer for at dette «er nødvendig for ledelse, eiere og styret i felleskap å utvikle gode selskapsspesifikke prinsipper for god virksomhetsstyring».

3.1.1 Det verdiskapende styre.

Forskningsprogrammet «Det verdiskapende styre» ledet av Morten Huse ble utført ved Handelshøgskolen BI i perioden 2003-2007. Forskningen er omfattende. Det er gjennomført spørreundersøkelser fra flere tusen styremedlemmer i både store og små selskap. I forskningen inngår besvarelser fra styreledere, styremedlemmer og daglig ledere. Totalt 2375 svar fordelt på 1227 bedrifter. Forskningen presenterer nye veier til praksis og er utgangspunkt for ny forskning. Av forskningen kommer det frem at godt styrearbeid som er effektivt og verdiskapende, skyldes hovedsakelig at man forstår den menneskelige dimensjonen av corporate governance og styrer, samt at teamledelse legges til grunn i ledelse av styrer. De menneskelige dimensjoner og selve team ledelse av styrer som grupper og team, blir sjelden fokusert i styredebatteer. I magasinet Magma utaler Huse at «Blant de ting som er kommet tydelig fram, er betydningen av å anvende praktisk og anerkjent ledelseskunnskap også i styrearbeid».

3.1.2 Håndbøks litteratur

I tillegg til forskningsbasert teori finnes et stort antall forfattere som skriver om sine erfaringer om styrearbeid. Huse (2007) benevner disse som håndboklitteratur. Disse er ikke forskningsbasert men erfarings basert. Huse beskriver denne typen litteratur som normativ og bygger lite på systematiske forskningsresultater og har derfor begrenset forskningsverdi. I følge Huse (2007) peker håndboklitteraturen på at styret bør ha en viktig rolle og at styresammensetning faglig som menneskelig sikrer bedre beslutninger. Håndboklitteraturen er ofte rettet mot styrer og styremedlemmer i små og mellomstore bedrifter. Styrene fremstilles ofte som en billig ressurs for disse bedriftene. I forhold til vår problemstilling «samspillet mellom styreleder og daglig leder» har håndboklitteratur som f.eks. revisjonsfirmaet Pricewaterhouse Coopers (2004) og Selvik (2001) pekt på betydningen av samarbeidet og

samspeilet mellom ledelse og styret, samt Gulli (2005) viser hvilke redskaper styret har til sin disposisjon i sitt arbeid. Stein O. Levorsen har gitt ut boka «Styrearbeid i praksis» i 7 utgaver fra 1991 til 2010. Levorsen er siviløkonom samt MBA fra Harvard og har en lang rekke med erfaring fra styrearbeid. I «Styrearbeid i praksis» gir han en innføring i styrets hovedoppgaver og samspill. Herunder; strategiutvikling, menneskelig samspill i styret, økonomisk styring, juridiske aspekter for styret og god virksomhetsstyring/Corporate Governance. Bokens avslutningskapittel er skrevet av professor Morten Huse. Huse gjør her en vitenskapelig forankring av Levorsen's praksis basert hovedsakelig på forskningen i de vitenskapelige resultater fra forskningsprogrammet «Det vitenskapelige styret». Huse konkluderer med at Kartet beskrevet av Levorsen (2010) stemmer med terrenget. Eller den virkelige verden i vellykkede bedrifter - fremkommet gjennom forskning.

3.1.3 Hendelser av betydning for forskning og skribenter

I tiden etter år 2000 har det vært hendelser i internasjonalt og nasjonalt næringsliv som har påvirket krav til styrearbeid. I USA er kanskje Enron skandalen den største og mest kjente. I Norge er det Finance Credit saken som har vært mest i fokus. I begge tilfeller tok bedriftenes interne toppledelse maktposisjoner og gjennomførte ulovligheter i selskapenes navn som påførte selskapene og selskapenes kreditorer katastrofale følger. Selskapene ble ruinert. Et av verdens største revisjonsselskaper Arthur Andersen gikk i praksis konkurs og ble avvirket grunnet de enorme erstatningskrav som ble rettet mot revisjonsselskapet grunnet manglende revisjon. Ledelsen i begge selskaper ble dømt og fengslet for underslag og mislighold. Bedriftenes toppledere påførte ansatte, aksjonærer, kreditorer og andre interessenter enorme tap. Erstatningskravene var enorme.

I management- litterær sammenheng medførte Enron skandalen et fokus på Corporate Governance. Huses definerer Corporate Governance som; "Corporate governance er interaksjon mellom ulike aktører i styringen av en virksomhet mot verdiskapning."

3.1.4 Utvikling av retningslinjer

I flere land ble det utarbeidet ulike retningslinjer for god selskapsledelse. Disse i form av skjerpet selskapslovgivning men også i form av ulike interesseorganisasjoners anbefalinger. «Norsk Anbefaling for Eierstyring og Selskapsledelse», utarbeidet av Norsk Utvalg for Eierstyring og Selskapsledelse (NUES), er en «beste praksis»-anbefaling. Anbefalingen bygger på et «oppfyll eller forklar»-prinsipp. Det innebærer at avvik fra anbefalingene skal forklares og begrunnes. Nærmest som et kvalitetssikringsopplegg.

Anbefalingene i NUES' er hovedsakelig ment for børsnoterte selskap, men i innledningen nevnes at anbefalingene kan være egnet for ikke-børsnoterte selskaper med spredt eierskap, og hvor aksjene har en regelmessig omsetning.

I flere land er det også utviklet mer spesifikke anbefalinger (koder) rettet mot små bedrifter. I Belgia har de «Code Beusse: Corporate Governance for Non-Listed Companies». Her er også en utdyping av anbefalinger for familiebedrifter. Tilsvarende i Danmark hvor Board Governance er en organisasjon som arbeider med utvikling av styrearbeid. De har også utgitt retningslinjer for små og mellomstore bedrifter.

Board Governance har fokusert på kvalitetssikring av styrearbeid og ser på sertifisering og sanksjoner av styremedlemmer og styrever. De har et fokus på hvordan styrever skaper verdier, og noen av anbefalingene fra Board Governance for små og mellomstore bedrifter er:

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

Huses utgangspunkt er at det ikke finnes noen best måte å sette sammen og organisere styret på. Styret må utformes i forhold til den kontekst selskapet befinner seg i og i forhold til hvilke forutsetninger og forventinger de sentrale aktørene til selskapet har. Han poengterer i en artikkel i bladet Magma at alle måter å organisere styrearbeid på ikke er like gode. I artikkelen viser han til en gjennomgang han hadde av Board Governance-listen fra Danmark med studenter fra BIs Master of Management-program, og kom da frem til en noe endret liste med generelle anbefalinger for godt styrearbeid i små og mellomstore bedrifter:

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

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

3.1.5 Sentrum Næringshage

Også på mer lokale plan er det gjort faglige tilnærminger på utvikling av godt styrearbeid og ledelse. I Sentrum Næringshage AS i Sandnessjøen ble det i 2004 gjennomført en prosess finansiert av de større næringsaktørene på Helgeland for å ta frem en modell for god eierstyring og styrearbeid. Prosjektet ble kalt; «Selskapsledelse». Begrepet selskapsledelse ble i den forbindelse et forøk på å fornorske det amerikanske begrep Corporate Governance. (Ref. Notat: Tysnes, Olsen og Clausen Sentrum Næringshage 2004), Tysnes mfl. Argumenterte den gang for at i norsk ledersammenheng var det behov for å kunne skille mellom aktiv eierstyring og generell operativ bedriftsledelse. Begrepet selskapsledelse skulle da dekke aktiv eierstyring gjennom aktivt styrearbeid. I motsetning til bedriftsledelse som i lederteori oftest omhandler intern bedriftsledelse. Dette samstemmer også med Huse (2007) som i sin drøfting av begrepet Corporate governance skiller mellom interne og eksterne aktører. Corporate Governance er influert av agentteori ifølge Huse. Likeså Tysnes mfl. som hadde sin bakgrunn som aksjonærer i investerings fond, og da hadde fokus på eierskap og utøvelse av aktivt eierskap. Agentteori støtter opp om en slik tenkning.

3.1.6 Teoretiske tilnærminger til styrearbeid

Huse (Huse, Morten og Søyeland, Arild Inge Fagbokforlaget Vigmonstad & Bjerke AS 2009) viser til 3 ulike teoretiske tilnærminger til styrearbeid:

Agentteori

Agentteori har dannet grunnlaget for Corporate Governance og styrearbeid. Teorien ble utviklet på 1980 tallet men fikk gjennomslag i Corporate Governance sammenheng først på 90 tallet. Teorien inneholder tenkning om at i ledelses prosesser inngår prinsipaler og agenter. Mennesker vil handle opportunistisk dersom de får muligheter til det, og er motivert ut fra egne interesser. Teorien bygger på forutsetning om at aktører har tilgang på ulik informasjon. Ifølge Huse (2007) muliggjør dette at agenten eller lederne kan arbeide for egne interesser

framfor å ivareta eiernes (prinsipalenes) interesser. Ut fra denne teori skal styret (agentene) kontrolleres av prinsipalene eller eierne.

Ressursavhengighetsteori.

Ble anvendt for å definere styreoppgaver på 70 – 80 tallet. Teorien påpeker at det er viktig for organisasjoner å legge til grunn ressursene i omgivelsene. Påvirkning av organisasjonens interesser og de aktører som besitter de ressursene organisasjonen er avhengig av er essensen i teorien. Styret har i forhold til ressursavhengighetsteori til oppgave som intern aktør å kontrollere eksterne interesser.

Teamproduksjonsteori

Det som er hoved essensen i teamproduksjonsteori er at ulike aktører med interesse i det bedriften produserer av verdiskapning går sammen og finner gode samarbeidsformer. Teorien aksepterer at ulike aktører kan ha avvikende interesser og til tider handle opportunistisk. Men i de lange sammenhenger bygger teorien på at langsiktig verdiskapning bygger på samarbeid. Ifg. Huse er det denne tenkning som danner grunnlaget for det «verdskapene styre». Til tross for motstridende interesser går styrets medlemmer sammen om å utvikle bedriften mot en maksimering av verdiskapning. Styrets oppgave er etter dette å besørge at bedriften får verdiskapning og måloppnåelse. Teamproduksjonsteori – godtar opportuniste men fokuserer på at samarbeid er mest lønnsomt over tid. Optimaliserer verdiskapning. Huse legger vekt på at teamproduksjonsteori passer best ut fra et verdiskapingsfokus hvor aktører kan ha motstridende interesser men at i styrer og i ledelse oppnår best verdiskapning med å arbeide sammen mot de mål og strategier som ligger til grunn. Huse har med det et prosessfokus som da ivaretas basert på teamproduksjonsteori.

3.1.7«Det verdiskapende styret».

Huse legger til grunn i sin drøfting av verdiskaping den verdiskapningen som skjer i bedriftens ved at bedriften produserer verdier for sine kunder og brukere. Da på en bedre og mer lønnsom måte enn hva konkurrentene gjør. Verdiskaping for kundene skaper verdier og konkurransemessige fortrinn for bedriften. Dette skaper igjen verdier hos aksjonærene og andre interesser. Den dominerende corporate governance fokuseringen har vært kontroll. Nå er det i følge Huse trender på å ha et større styrefokus på verdifordeling, verdiskaping, entreprenørskap og innovasjon. Noe som også legges til grunn i det engelske sitatet! Huse er også opptatt av tidsperspektiver i forhold til bedriftens verdiskaping. De som har langsiktige

perspektiver vil kunne vurdere lønnsomhet på en annen måte enn ved et kortsiktig perspektiv. Dette har paralleller til Olav Thons investeringsfilosofi i eiendom og ikke minst investeringskategorisering industriell v.v. finansiell investor.

3.1.8 Hvordan arbeider styret?

Styrets har ifølge Huse et kollegialt ansvar for bedriftens verdiskaping og suksess.

Verdiskapingen skjer gjennom en verdikjede fra det eksterne miljø til intern transaksjon og produksjon til ekstern output. Styrets ansvar er å besørge en optimalisering i hele verdikjeden. Ressursavhengighetsteori vektlegger styrets fokus på bedriftens input, agentteori fokuserer på hva som er bedriftens output mens teamproduksjonsteori vektlegger hvordan styret bidrar til at bedriften skaper verdier og har da et mer helhetlig prosess fokus. Med verdikjedetenkning viser det hvordan styrets bidrag hele tiden må balansere ulike oppgaver i et helhetlig perspektiv.

Gjennom forskningsarbeidet «Det verdiskapende styret» finnes en kartlegging av hvordan styret i ulike bedrifter arbeider. Da etter størrelse, eierskap og alder. Styret skiller seg fra en permanent ledergruppe i en bedrift ifølge Huse, ved at styret består av enkeltpersoner som er valgt av generalforsamlingen representert ved selskapenes aksjonærer til å ta et ansvar og gjøre arbeid som styremedlemmer i selskapets styre. Styremedlemmene arbeider på deltid og møtes mer eller mindre regelmessig opp mot en 10 ganger pr. År. I noen styret sjeldnere og i andre styret oftere. I Norge er det aksjeloven som regulerer styrets ansvar og myndighet samt stiller krav på konkrete oppgaver.

Levorsen (2010) har gjennom sin bok «Styrearbeid i praksis» en praktisk tilnærming til styrearbeid og påpeker viktigheten av at styret deltar i utvikling av selskapets hovedmål/visjon og strategier. En av Levorsen's begrunnelser er at dette medfører at styret får fokus på selskapets interesser og ikke bare på den gruppering styremedlemmet eventuelt måtte representere. Styret skal arbeide for selskapets beste og må da arbeide for å utvikle seg selv som en åpen og målrettet gruppe. Dette på lik linje med andre viktige og mer saks relaterte styreoppgaver. Levorsen mener at styret som sosial gruppe med menneskelig godt sosialt samspill er viktig for styrets arbeid.

Levorsen påpeker viktigheten av at styret deltar i utvikling av selskapets hovedmål/visjon og strategier. En av Levorsen's begrunnelser er at dette medfører at styret får fokus på selskapets interesser og ikke bare på den gruppering styremedlemmet eventuelt måtte representere. Styret skal arbeide for selskapets beste og må da arbeide for å utvikle seg selv som en åpen og

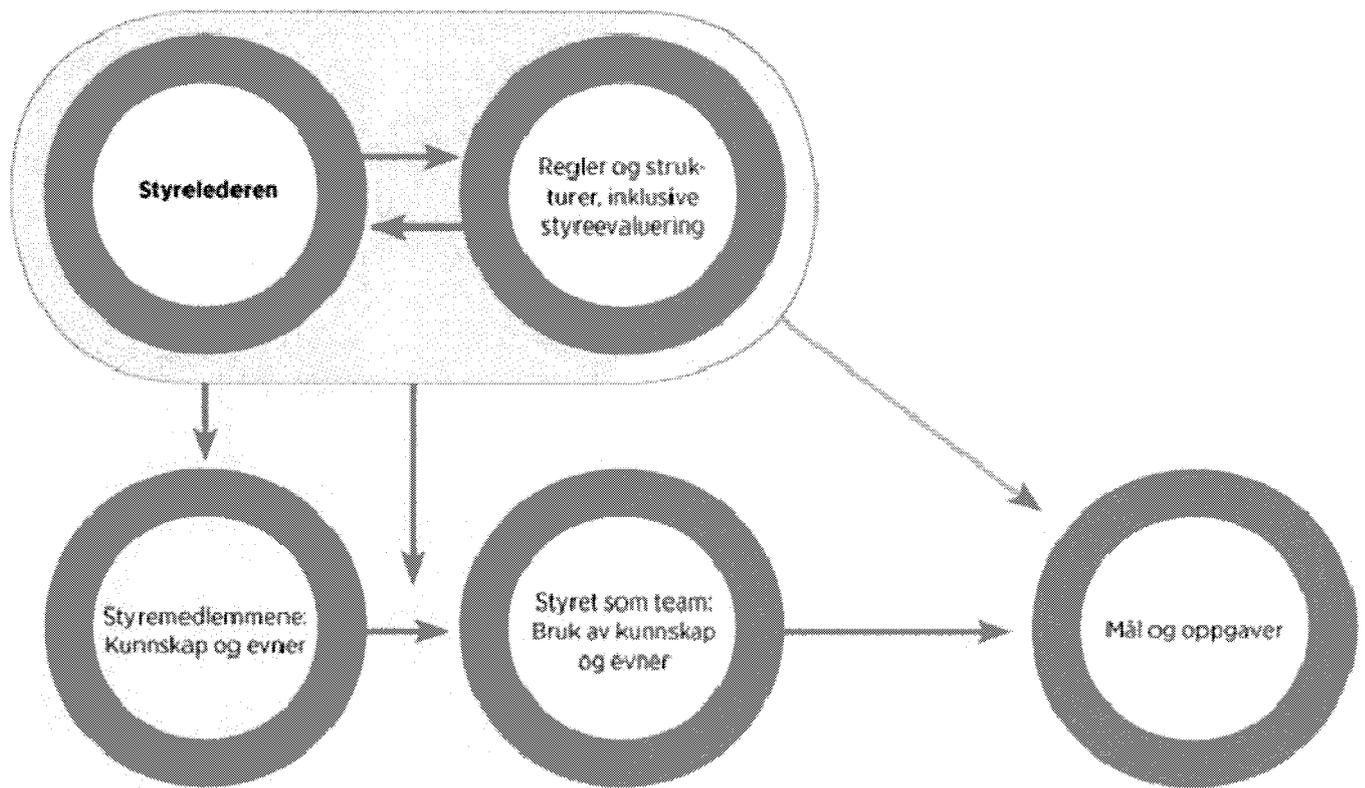
målrettet gruppe. Dette på lik linje med andre viktige og mer saks relaterte styreoppgaver. Leverosen mener at styret som sosial gruppe med menneskelig godt sosialt samspill er viktig for styrets arbeid. Levorsen beskriver et godt styre som; «det veivalgs aktive styret».

Han skisserer 6 hovedoppgaver for et styre;

1. Mål og veivalgs utvikling (strategiutvikling)
2. Strategisk overvåking
3. Økonomisk kontroll og driftsovervåking
4. Riktig organisering
5. Riktig styresammensetning
6. God moral og tilfredsstillelse av alle lovkrav

Styring blir ifølge Levorsen meningsløs uten å definere hvor man vil, velge en kurs og overvåke denne løpende. Derfor mener Levorsen at styrets rolle i utvikling av selskapets strategiprosess og overvåking av denne er vesentlig. Levorsen mener at styret bør bruke halvparten av sin arbeidstid på framtid og videreutvikling av selskapet. Han poengterer at altfor mange styrever bruker altfor mye tid på å diskutere fortid. Selskapene lider gjennom det å ha et ansvarlig organ som løser dem

Huse og Søland (2009) påpeker at styret ikke arbeider som en permanent arbeidsgruppe gjør at prosessarbeid er vanskelig og mye kommunikasjon kan gå tapt. Ansvar ligger i styret som et kollektivt organ, men også på det enkelte styremedlem. Styreleder har ingen lovmessig hjemmel til å instruere det enkelte styremedlem eller styret som helhet. Ifølge Huse og Søland (2009) er det derfor svært krevende og vanskelig å få til verdiskapning gjennom styrearbeid. Huse og Søland (2009) viser til at styreledere ofte har vært beskrevet ut fra en ordfører rolle. Huse påpeker at styreleder også har andre roller som støttespiller, strateg, megler, coach, motivator, leder, sjef og mentor. Huse påpeker at styreleders rolle som mentor, motivator og coach er svært avgjørende for å etablere et verdiskapende styre. Rollene er imidlertid lite belyst i teori og litteratur.



Styrelederdemografi i norske bedrifter (Huse for Magma 2008)

3.1.9 Styreleder som leder

Styreleders leder oppgaver er forskjellig fra daglig leders lederoppgaver. Styreleder er leder for et styre og det er styret og ikke styreleder som er bedriftens øverste beslutningsmyndighet.

Huse og Søland (2009) presenterer en tabell som sammenligner ledelsesoppgavene til daglig leder og styreleder:

DAGLIG LEDER	STYRELEDER
Daglig leder er ansvarlig overfor styret.	Styreleder er sammen med de andre styremedlemmene ansvarlig overfor aksjonærene og et bredere sett av interessenter.
Daglig leder er ansvarlig for å iverksette beslutninger som treffes av styret.	Styreleder er ansvarlig for at styret treffer bedriftens viktigste beslutninger.
Daglig leder er en leder som er plassert på toppen av et hierarki (både formelt og sosialt).	Styreleder er leder av et team av likeverdige kollegaer (både formelt og sosialt).
Daglig leder har instruksjonsmyndighet overfor sine underordnede.	Styreleder har ingen instruksjonsmyndighet overfor de andre styremedlemmene.
Daglig leder leder som regel bedriften på heltid.	Styreleder leder som regel styret på deltid.
Daglig leder leder medarbeidere/underordnede på en kontinuerlig basis - generelt med hyppig kontakt med de underordnede.	Styreleder leder styremøter som finner sted et begrenset antall ganger i året.

(Huse for Magma 2008)

Av tabellen ser vi at daglig leder holdes ansvarlig av styret, mens styreleder sammen med de øvrige styremedlemmene er ansvarlig overfor hele bedriften og skal balansere interessene til en koalisjon av mange aktører. Det er med noen unntak generalforsamlingen som velger styret. Det er imidlertid styret som er bedriftens øverste beslutningsorgan og har ansvar for forvaltningen av selskapet jfr. AL § 6-12. Styreleder har ingen formell makt eller instruksjonsmyndighet på samme måte som daglig leder har makt og myndighet som øverste leder i et hierarki. Daglig leder har ansvar overfor styret for gjennomføring av beslutninger fattet i styret. Styret med styreleder er ansvarlig for at det fattes beslutninger, men styret er vanligvis ikke delaktig i gjennomføringen av beslutningene.

Styreleder kan ved stemmelikhet avgjøre visse saker i styret med styreleders «dobbelstemme» jfr. AL § 6-26,2. Utover det er styreleder en leder av et team av likeverdige kollegaer. Styreleder kan ha vell så store utfordringer som daglig leder når det gjelder å få ting utført. Styreleder har noen tilleggsoppgaver i forhold til øvrige styremedlemmer, men ingen formell autoritet, og har derfor utfordring i å få de øvrige styremedlemmene til å arbeide i et team og gi felles bidrag.

Daglig leder er vanligvis fulltids ansatt, mens styreleder vanligvis har sitt styreverv som et deltids engasjement. Generelt leder styreleder de øvrige styremedlemmene bare i styremøtene, mens daglig leder er leder for de ansatte i det daglige arbeidet på heltid. Styret møtes kun noen ganger i løpet av et år og har da kort tid sammen. Det kan være situasjoner hvor styret som team må ta stilling til komplekse problemstillinger i relativt korte møter. Dette stiller store krav til god samhandling i styret. Mulighet for interaksjonsproblemer og kommunikasjonstap er store. Dette stiller igjen store krav til kvalitet på styreleders leder arbeid jfr. Huse og Søland (2009)

3.1.10 Om styrelederen

Det er en trend i internasjonal styrelitteratur at styrelederens oppgave beveges fra ordfører rollen til å være mer team leder av et styrekollegie ifølge Huse (Magma 2008). Det er flere forfattere som har skrevet om styreledelse. Av norske forfattere nevnes Morten Huse og Arild Inge Søland; Styreledelse 2009. Her refereres også studiet «det verdiskapende styret» med mye statistikk og kommentarer. Dreiningen fra ordfører til rollen som leder og motivator kan ifølge Huse ha konsekvenser for hvem som rekrutteres som styreledere, hvilken erfarings bakgrunn en styreleder bør ha. Han nevner at det å være advokat ikke nødvendigvis er den beste bakgrunn for en leder, men at det i større grad handler om personlige egenskaper. En

leder er en som skaper forhold som får fram og fokuserer talent og energi hos andre til å arbeide mot et felles mål.

Ut fra en teamproduserende og prosessorientert tenkning vil ledelse utøves i flere ledd. Fra styre som fatter overordnede og strategiske beslutninger, til ledelse i organisasjonen på flere nivå hvor ledelse utøves mer operativt. Mellom styre og organisasjonen er det et samspill mellom styreleder og daglig leder. Dette samspill vil kunne beskrives ut fra flere teoretiske fagfelt. Ut fra studiet om «det vitenskapelige styre» handler dette ifølge Huse og Søland (2009) om styreleders rolle som mentor, coach og motivator. Huse (2007) har også beskrevet styrearbeid ut fra perspektivene strategi, kontroll og service. Med service vektlegges styrets arbeid med å tilføre organisasjonen kunnskap, kompetanse og nettverk. I dette legger vi også styreleders samhandling med daglig leder og da de menneskelige aspekter ved ledelse og samhandling.

3.1.11 Forholdet styreleder – daglig leder

Huse og Søland (2009) viser til at forholdet mellom styreleder og daglig leder er en nøkkelfaktor for godt styrearbeid. På den ene siden argumenteres de for uavhengighet, distanse og kritiske holdninger. Mens de på den andre siden krever at i et verdiskapende styrearbeid er det gjensidig avhengighet mellom styreleder og daglig leder. Da er det behov for nærhet og gjensidig tillit.

De argumenterer for at forholdet mellom styreleder og daglig leder stiller krav om god og tydelig arbeidsdeling. De mener at denne bør komme frem i arbeidsbeskrivelsen for daglig leder og i styrets styreinstruks. God struktur i styrearbeidet skaper gode og tillitsfulle samarbeidsrelasjoner samtidig som at vesentlig kontroll legges inn i regler og strukturer. Huse (Magma 2008) viser til at kontroll med styreagendaen er ett av de forhold som sterkest viser maktforholdene mellom styreleder og daglig leder.

Levorsen (2010) poengterer at klar arbeidsdeling mellom styret og daglig leder er viktig. Og gjennom dette påse at det er en hensiktsmessig kommunikasjonsvei fra styret og inn i organisasjonen. Levorsen anbefaler at det settes opp retningslinjer for hvordan styret og dets medlemmer kommuniserer med organisasjonen. Hvordan skal styremedlemmer ta kontakt med ledelsen? Skal dette skje gjennom styreleder eller direkte? Kommunikasjon mellom ledelse og styremedlemmer oppfattes ifølge Levorsen som positivt, men kan også virke tidsbelastende og være feil prioritering av bruk av tid. Levorsen mener at styreleder har god og hyppig kontakt med daglig leder og at kommunikasjon fra styret og dets medlemmer bør

derfor gå gjennom styreleder. Styremedlemmer bør ifølge Levorsen derfor avklare kontakt med styreleder. Likeså må det ifølge Levorsen avklares hvordan styremedlemmer går inn i organisasjonen enten direkte til de nøkkelpersonene i organisasjonen problemstillingen gjelder, eller alltid gjennom / sammen med daglig leder. Levorsen anbefaler at daglig leder alltid gjøres klar om slike kontakter.

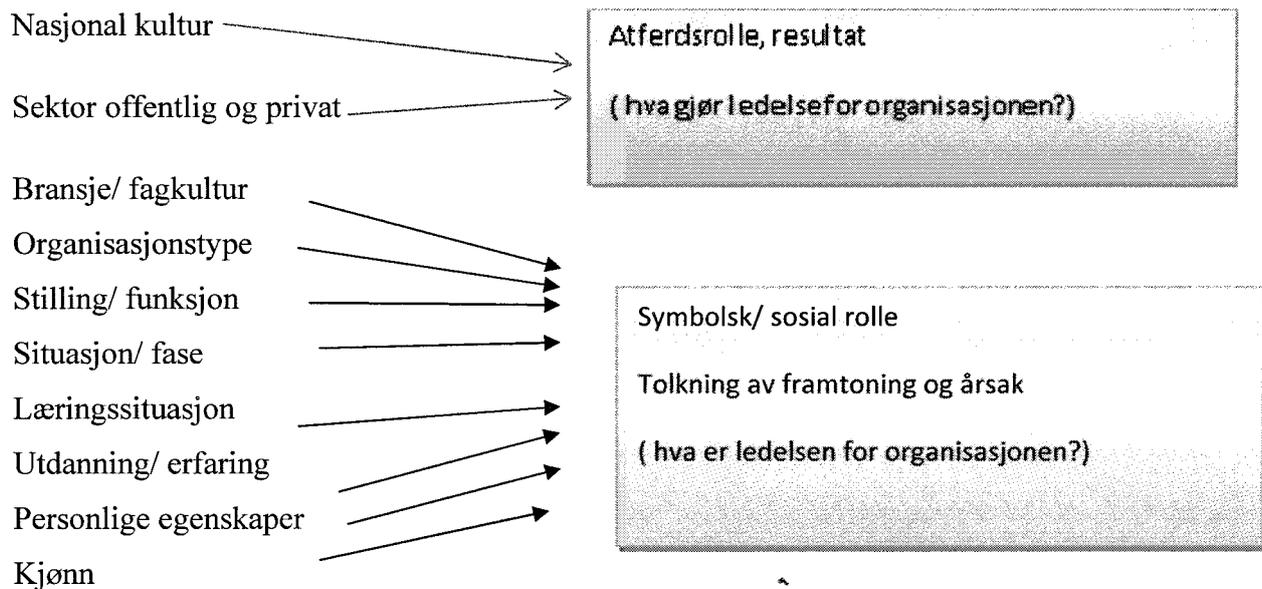
Levorsen (2010); «Få saker er viktigere for et styre enn å påse at man har en dyktig nok daglig leder av selskapet.» Dette er ifølge Levorsen (2010) en avgjørende suksessfaktor for enhver bedrift. I de tilfeller hvor daglig leder ikke strekker til må styret komplementere. Dette kan være innenfor områder hvor daglig leder mangler kompetanse og erfaring. Dersom støtte til daglig leder ikke gir nødvendige resultater innen rimelig tid må styre ifølge Levorsen skifte ut daglig leder. Likeså mener Levorsen at styret må påse at selskapet har nøkkelpersoner i øvrige deler av selskapet.

Levorsen poengterer viktigheten av at en leder får tilbakemelding på sitt arbeide fra sin overordnede. Diskusjoner og erfaringsutvekslinger over hvordan året er gått er svært viktig for å få frem riktig prioritering på hovedoppgaver, arbeidsform og opptrenden for det videre arbeid. Da både positive og negative forhold. Levorsen mener at styret jfr. styrets årsagenda skal samlet formelt vurdere daglig leder minst en gang pr. år. Disse vurderingene skal meddeles daglig leder gjerne gjennom styreleder. Likeså er det vesentlig at daglig leder får meddele styret sine oppfatninger av hvordan styret fungerer. Levorsen poengterer at en slik tilbakemelding bør gjøres på en måte som gir opplevelse av meningsfylt het og virke motiverende både for styret og daglig leder.

Styret må alltid opptre slik at det virker motiverende både på daglig leder og organisasjon for øvrig. Ifølge Levorsen er en av de mest motiverende handlinger et styre kan utføre i forhold til daglig leder og ledelsen for øvrig, løpende kontakt og da virke som meningsfylte diskusjonspartnere.

3.2 Ledelse

Mintzberg's tanker om ledelse er mye brukt i moderne litteratur og kan sammenfattes med hovedvekt på tre oppgaver: informasjon, beslutning og interpersonlige oppgaver eller roller, Strand (2007) s 20. Det er mange faktorer som spiller inn i dagens ledelse og mulighetene for å lede. Disse kan settes inn i en "kontekstfaktor modell" der de forskjellige faktorene synliggjøres.



Strand (2008) s. 27

For oss med vår bakgrunn og vårt forhold til ledelse og styrearbeid har vi et syn på at kunnskap og evne til relasjonsbygging er viktig i arbeidet som styreleder og daglig leder. Forholdet disse to mellom er jo i høyeste grad en relasjon bygget på kunnskap innen for forskjellige felt og den kunnskap disse to innehar til sammen vil skape et godt utgangspunkt for utvikling og ivaretagelse av den bedrift som disse skal arbeide for. Hvis dette er vektlagt og bevisstgjort kan samhandlingen gi en positiv påvirkning på bedriften.

Vi kan derfor gjøre oss noen tanker om at lederen for det første sterkt motivert for lederrollen og lederarbeidet. Leder utvikler seg til stadighet i overensstemmelse med den situasjon og de krav og utfordringer som kommer fra omgivelsene. En leder har både praktisk viten om ledelse gjennom egne erfaringer og f.eks. mentorrelasjoner, coaching og andre praksisnære måter å lære på, og har også en teoretisk innsikt i ledelsesteorier og ledelsesbegreper. Lederen leder både ut fra sitt hjerte og sin hjerne og vet at man ikke kan lese seg frem til god ledelse men en må lese for å bli god. Dette gjelder for begge lederrollene.

3.3 Mål og strategiprosesser

Igf. Roos, von Krogh og Roos (2010) handler strategi om hvordan man eksisterer som organisasjon og om hvordan man når sine mål ved å skape verdi for sine interessenter. De har i en helt klassisk forstand definert strategi som:

"En strategi innebærer en rekke planlagte tiltak som er fastsatt på forhånd, og som blir vedtatt for å oppnå et bestemt mål." Ifg. Roos mfl. (2010) er flere ulike modeller og rammeverk blitt utviklet for å forklare hva strategi er og hvilken innflytelse strategi kan ha på bedifter. Et av de mest kjente rammeverk ifg. Roos mfl. (2010) er Henry Mintzbergs. Mintzberg er ikke bare opptatt av strategi som plan men også som prosess. Roos mfl. (2010) illustrerer en klassisk tilnærming til strategi som prosess. Den består av:

1. Utforme strategisk intensjon
2. Analysere interne og eksterne forhold - strategisk analyse
3. Evaluere alternativer og valg av strategi
4. Implementere strategi og evt. re-/designer organisasjon
5. Evaluere og kontrollere

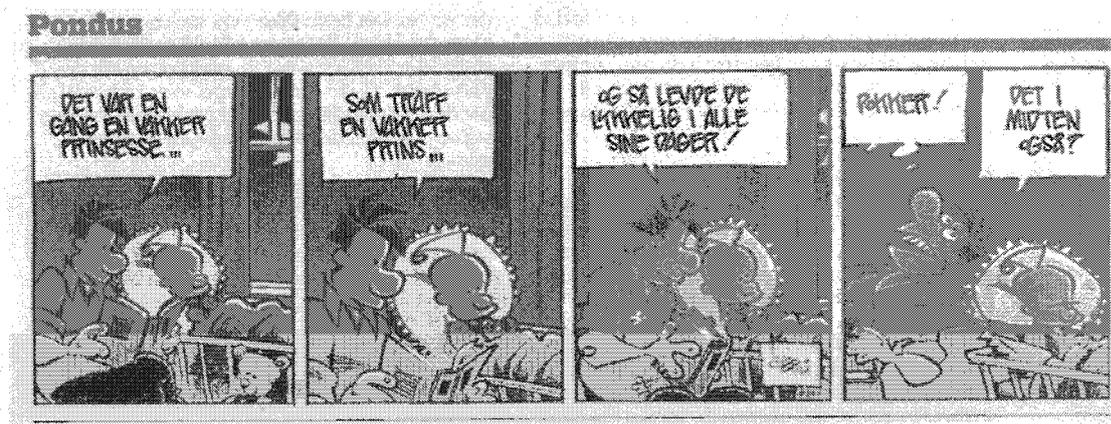
Måloppnåelse i denne sammenheng handler om implementering og kontroll. I forhold til strategi prosesser og SL arbeid er vi inne i en fase der ledelsen definerer om at ledelsen SL og DL forsikrer seg om at de strategiske beslutninger blir tilfredsstillende iverksatt og at utviklingen tilpasser seg inne for de retningslinjer som er vedtatt, s m f Roos m.fl (2010) krever dette kontrollsystem og tilpassede belønningssystem og effektive informasjonssystemer. Roos m.fl (2010) mener at ledelsen gjennom dette sikrer tilstrekkelig tilbakemelding å basere sine beslutninger på. De mener at dette er viktig elementer for å sikre seg at planer fungerer Vi kan videreføre dette i forhold til mål middel hierarkiet fra Busch m fl.

I følge Willy Railos m.fl (1988); Først fremtiden; Mål er et middel for å prestere, mens kontroll gir grunnlag å reflektere over fremdrift og ny status for videre handling. Railo mente at uten mål har kontroll og oppfølging liten hensikt fordi at mål og danner grunnlag som referansepunkt i selve utførelsen av kontroll og oppfølging. Uten mål mindre grunnlag for refleksjon og da mindre læring. Dette er noe av kjernen i Peter M Senge's (1990) «The Fifth Discipline – the art of practice the learning of organisation» Boken som handler om å skape lærende organisasjoner som gir kontinuerlig konkurransekraft.

Jfr. aksjelovens §6-12 om forvaltning av selskapet så er dette styrets ansvar. I loven nevnes at det er styrets ansvar å besørge i nødvendig utstrekning at det er fastsatte planer for selskapets virksomhet og at det er retningslinjer for virksomheten. Dette er elementer av det arbeid som ligger i en strategiprosess og viser hva som er lovpålagte ansvarsområder for styret ifht. strategiarbeid.

I tillegg sier loven i samme paragraf at styret skal holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling og plikter å påse at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll.

Busch, Vanebo og Dahlin (2010) viser til at organisasjonens eksistensgrunnlag er knyttet til at den produserer belønninger som organisasjonens interessenter finner akseptable. De viser til at dersom organisasjonen ikke dekker interessentenes behov, faller grunnlaget for organisasjonens virksomhet bort. Interessentenes behov danner derfor grunnlag for organisasjonens mål. Busch mfl (2010) viser til målsettingsprosesser hvor mål er i stadig forandring og hvor nye mål stadig settes. Dette fordi at omgivelsene og interessentenes behov stadig er i ending. Målsettingsprosessen er derfor et viktig lederverktøy for god ledelse i bedriften. Det blir derfor viktig at viktig at styreleder stiller de gode spørsmål når daglig leder redegjør for «rikets tilstand» og er aktivt med i forhold til måloppnåelse og arbeidet med dette.



Styrelederen skal i et slikt perspektiv ikke bare stå fram som en ordstyrer, saksforbereder, beslutningstaker eller solospiller. Styrelederen vil da også kunne bli sett på som en coach og som en mentor, ikke bare for bedriftsledelsen, men også for hele styret. Her er det snakk om ressursutnyttelse og forankring. En av styrelederens viktigste oppgaver blir da å sørge for godt

teamarbeid i styret, og at potensialet i ethvert styremedlem blir utnyttet. «Styrene vil på denne måten kunne bidra til å sette den strategiske agenda, definere konteksten for bedriftens strategi, samt bidra til å formulere det strategiske innhold.» Huse og Sølund (2009).

3.2.1 Endring og ledelse som prosess

Endring og utvikling skjer gjennom klargjøring og bevisstgjøring av holdninger, normer, relasjoner og ferdigheter hos de som jobber sammen. Dette blir spesielt viktig i et styre, der hvor alle er likestilte, selv om styret har en leder Styreleder og daglig leder må drive en relasjonell samhandling med de som ledes i bedriften og hverandre. Når et styre er blitt enige om en endring må dette grunnngi et ønske om en endring som etter hvert skal være gjenkjennbar gjennom hele organisasjonen og med dette som utgangspunkt tar vi med et sitat av JV Johannessen: «*Det er sagt at en bedrift er som en trapp. Skal man vaske den begynner man øverst*»

Når det gjelder enhetlig styre mener vi med dette at styret er avstemt innad, har klargjort sine forventninger til hverandre og fremstår utad som en gruppe som har diskutert, bearbeidet og blitt enige om de vedtak som skal gjennomføres. Videre forventes det at gruppen opptrer med lojalitet i forhold til gruppen og vedtakene som tas der. Det enkelte styremedlem skal kunne hente trygghet og støtte innad i gruppen. Samtidig er det styreleder som er styrets ansikt utad mellom styremøtene og det er derfor viktig at han er lojal mot det som styret har valgt som sitt utgangspunkt. Ingen er viktigere enn andre i dette arbeidet og all interaksjon mellom medlemmene i styret er viktig. I dette må også daglig leder regnes som et medlem i styret.

Et styre som arbeider sammen, fremstår som enhetlig og har en god kommunikativ evne i forhold til andre som de møter i kraft av sitt virke. Hvis en da tar med seg det Jakobsen (2009) s. 31 sier:” Helt generelt kan vi si at et mål er en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand.”

Endringen innen for dagens samfunn, og dermed også i næringslivet, er i stadig endring med innføring av viten og metoder. Det stilles dermed krav til utprøving av nye metoder og implementering av ny kunnskap i bedriftene. Mange bedrifter er i dag det en kan kalle kunnskapsbedrifter og kan dermed defineres som det vi kaller en lærende organisasjon. Med lærende organisasjon mener vi en organisasjon som er kunnskapsproduserende. (Jacobsen, 2009 s. 337) Det er derfor viktig at styreleder er innforstått med et behov for å utvikle seg og

innhente ny kunnskap for å bidra til å gi et bedre strategisk grunnlag for utvikling av bedriften.

Sørensen (2008), s.75 sier ” Når en organisasjon gjennomfører en forandring, vil det også være viktig, at den lærer om selve forandringen og inndrager denne viden i fremtidige forandringer”. Dette er med på å gi en kontinuitet i utviklingen hos styret og styreleder. Det er viktig at deltakerne på denne måten klarer å stå sammen i de stadige kravene til læring som omgir dem. De må også arbeide for å vise dette gjennom kommunikasjon med daglig leder som igjen viderefører dette til alle ansatte. Hvis de på den måten klarer å opparbeide seg et sett med verdier og samhandlingsmønstre som kan påvirke organisasjonen i en retning der læring er en del av den bevisste handlingsrammen vil dette gi dem bedre rom for utvikling både i styret, men også i organisasjonen som helhet. Sørensen (2008), s. 77 ” At lære sammen innebærer, at folk må sette sig ind i hinandens måde at lære på, og at de finder frem til måter at lære at lære på, der harmonerer med hindanen. –det at være best sammen og utvikle seg i fællesskab, er verdier, der kendetegner lærende organisationer”.

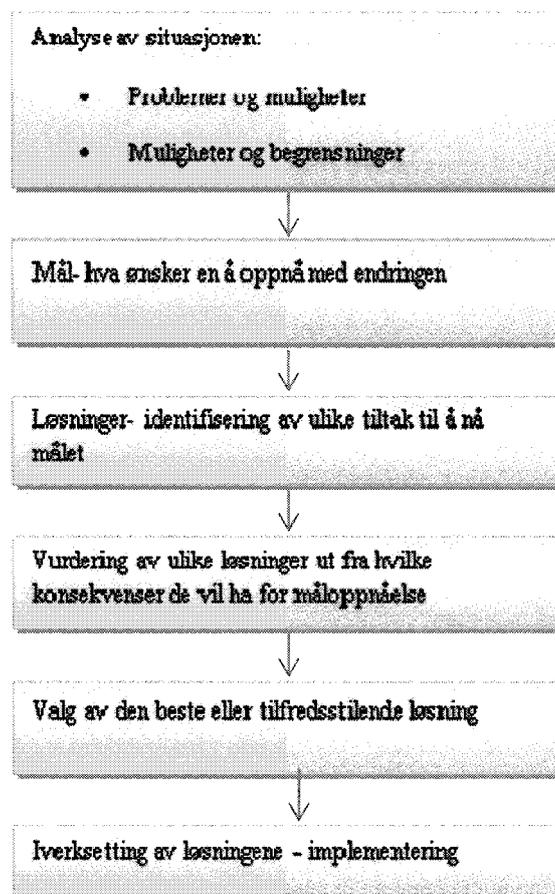
Når det gjelder endring innenfor styret ser vi det slik at det ikke er organisasjonen som lærer, men menneskene i organisasjonen med styret og styreleder i spissen. Den form for organisasjon som et styre tilhører er en form der det alltid vil være krav om endring. Disse kravene kan komme fra flere hold og gis i forskjellig form. Det kan være i form av lovmessige endringer i ”Lov om aksjeselskap”, nye EU direktiver eller generelle samfunnsmessige endringer. Ofte kommer endringene kommer gjennom den prosessen som et lærende fellesskap gir og vi må endre oss i kraft av ny lærdom. Lærdom og kunnskap gir utvikling som igjen gir endring.

Gotvassli (2006) sier at teamarbeid er arbeid ut fra høy ytelse og stor grad av forståelse for eget arbeid. Gode team må arbeide ut fra de egenskaper som er tilstede hos medlemmene. De preges av felles tillit, forventninger og forpliktelser. Det vil med andre ord si at de må lære av hverandre. For å oppnå dette må en implementering av en endringsprosess skje sakte, selv om store deler av arbeidet allerede er på plass.

Alle som arbeider i fellesskapet må ha en reell grad av medbestemmelse på de endringer som skal skje og når disse endringene skal tre i kraft. Alle i en organisasjon bidrar aktivt i en ledelsesprosess ved å delta i diskusjoner, dele egne erfaringer og reagere på ledernes og andres forslag. Dette gjør at et styre må forholde seg til de ansattes tanker og ønsker. Det er vanskelig for hele styret å møte dette men daglig leder og styreleder er viktige faktorer i

denne kontakten. Dermed kan beslutningene tre frem gjennom en samhandlingsprosess. Vi blir ikke bedre ledere enn de som ledes tillater oss å bli.

Haneborg (2009) har i sin masteroppgave satt opp en figur som viser tankegangen om endring og endringsledelse i styret med hovedvekt på styreleder:



Haneborg 2009

Dette har betydning for styreleders samhandling med daglig leder da disse i fellesskap må søke å implementere løsningene etter at styret er kommet frem til dette i fellesskap. Det kan sies enkelt på denne måten:” *Det å leve er å gjøre seg selv sårbar*” J V Johannessen

Gjennom dette sitatet finner vi en del av essensen med arbeidet i styret og styreleder i spissen for dette i tett dialog med daglig leder.

For å kunne være lede et styre eller en bedrift som vi nå har tilkjennegitt at vi ser på som en lærende organisasjon må de som skal lede være ledere som har et pedagogisk perspektiv på ting i tillegg til at vi ser på ledelse i en relasjonell modell. Grunnen til at vi ser på dette som et naturlig utgangspunkt er som Sørensen mfl s(2008) s.61 påpeker” ut fra et relasjonelt perspektiv vil man fremheve, at organisasjoner ikke vil få suksess uten ledernes og medarbeidernes samhandling i forhold til ledelse”. Avslutningsvis for denne delen kan vi ta med nok et siste sitat av J V Johannessen: ”*Man må våge å forlate noe som fungerer for å finne noe som fungerer på en annen måte*”

3.5 Ringvirkninger

Det er viktig å tenke gjennom hvordan samarbeidet mellom daglig leder og styret med styreleder i spissen gir ringvirkninger videre for bedriften. Henriksen (2010) s 323 bruker følgende definisjon på begrepet i sin bok:” Ripple effect is a term with a variety of meanings,” ripple effect is used in a variety of connects. In everyday language the term is used for “something” that impacts “something else,” i.e. there is a cause- effect relationship.” Når da to personer skal samarbeide vil dette skape ringvirkninger I forhold til hele organisasjonen. Det blir da viktig at disse to i samhandling arbeider frem for å finne det punktet der de positive bølgene forsterkes gjennom samhandling og gir en positiv nedstrøms forsterkning i hele organisasjonen. Henriksen (2010) beskriver det på følgende måte:” The use of the term ”ripple effect” seems to imply an introduced change to a part of the system that leads to changes in other parts of the system.”

Samtidig vil det kunne gi ringvirkninger utover bedriften gjennom nettverk, kommunikasjon og samhandling med andre aktører som involveres i en samhandling med bedriften. Dette fører til en bevisstgjøring i forhold til samhandling og kommunikasjon disse to mellom.

3.4 Relasjoner

Relasjon kan defineres som en energi som oppstår når to eller flere individer møtes. Dette er hoved essensen på alle arenaer og dette gjelder også for styrerommet. Ordet relasjon er definert av Johannessen & Olsen (2008)s. 172:” Ordet relasjon er opprinnelig fra latin og betyr å bringe tilbake (relatus). Relasjon er en forbindelse mellom folk og, og den sier noe om kvaliteten i forbindelsen”.

Styreleder og daglig leder må drive en relasjonell samhandling med de som ledes i bedriften og hverandre. De prøver å påvirke personer som de har en relasjon til gjennom ledelse av organisasjonen. Samtidig er det en ledelseshandling mellom styreleder som talsperson for

styret og daglig leder som en som skal følge de strategier og handlingsrammer som styret setter. Det er viktig å sette fokus på å utvikle relasjoner i et positivt perspektiv da dette gir best utvikling. Dette er ikke dermed sagt at negative ting ikke skal tas opp men vinklingen må være i sett ut fra konstruktivt perspektiv.

”Et relasjonelt perspektiv innebærer generelt, at mellommenneskelige relationer og samhandlinger settes i fokus for oppmerksomheten og at der finder sted mellom samhandlende aktører. Tanken er at samhandling skaber og utvikler personer og deres handlinger.” (C.Wadel 2005a, Sørensen s. 60). Her kommer igjen det enhetlige samarbeidet frem der vi i større grad må fremstå som en gruppe som innehar en stor grad av samstemthet i det vi til daglig gjør. Sørensen s 122 ”Det handler om også å tilegne sig en identitet, hvilket i det her tilfellet betyder at oppbygge og utvikle en forbundethed med det praksisfællesskap, som man er en del af.”

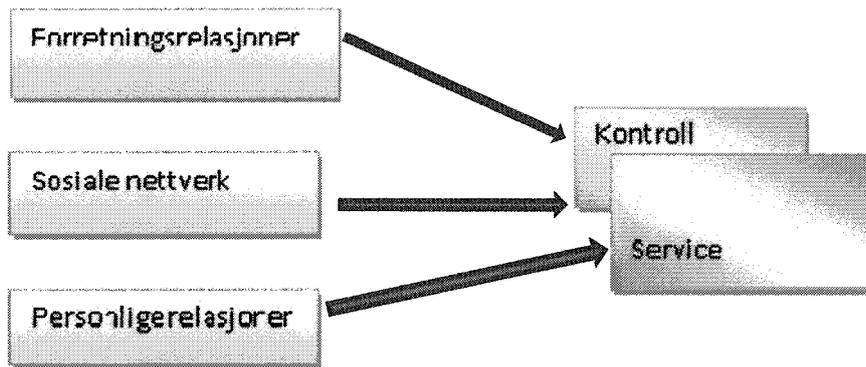
Samhandlingsprosesser er krevende og det er behov for en del grunnleggende faktorer for at dette skal funger. Det viktigste som er til stede, er at det finnes en form for relasjon mellom de to aktørene men også til resten av styret.

Relasjonene mellom personer som sitter i et styre kan betegnes som likeverdige. Relasjonen mellom styreleder og daglig leder kan betegnes som komplementær, med dette mener vi at rollene skifter og personene bytter på å lede an eller utfyller den andre i relasjonen. For å få dette til er det viktig å bygge opp gode relasjoner basert på det som i samhandlingskapitler ble betegnet som de fire T'er: Tillit, trygghet, tilhørighet og trivsel. Dette er også i samsvar med Maslows teori av 1954.

Den tillitsskapende person, som Johannessen og Olsen betegner det, har relasjonskompetanse og tillit til seg selv. Dermed selvrespekt og selvbilde direktekoblet til det å skape tillit til andre. Dette er viktig for mennesker som skal samhandle med og lede andre.

Et viktig redskap for styreleder og daglig leder er evnen til å bygge relasjoner og å lede gjennom disse. Det er flere typer relasjoner til stede i styrerommet og disse er med på å prege de handlinger og interaksjoner som skjer der.

Vi har satt opp noen slike relasjoner i figuren på neste side.



Det er viktig at daglig leder og styreleder setter fokus på oppbygging av relasjonen seg i mellom, men at de også har et utgangspunkt for annen relasjonsbygging der de søker å styrke hverandre når relasjoner, innad i bedriften men også utad, skal bygges.

Dette kan de tydeliggjøre gjennom å ha en felles strategi på relasjonsbygging der de på forhånd har avklart ting seg i mellom, inkludert ansvarsområder i forhold til sine roller.

Strand (2007) s.426 har satt opp noen punkter hvor relasjons og roller er viktige utgangspunkt:

- Ved seremonier og sosiale anledninger. Her representerer begge to bedriften og må ha klare linjer for sine roller
- Gjøre folk en tjeneste uten forbehold og betingelser. Her må rollene være klare, og relasjonen mellom de tilstedeværende tydelig. Dette kan for eksempel være å gi informasjon, tilby hjelp eller endre planer og tidsfrister. Dette er også med på å skape sterkere nettverk.
- Vise anerkjennelse når noen gjør deg eller dere en tjeneste. Her mener vi det er viktig å formidle dette til hverandre slik at alle har innsikt og på den måten kan vise felles anerkjennelse.
- Vise aksept og positiv oppmerksomhet. Gjennom å ha forståelse for andres synspunkter og meninger vinner man respekt og skaper toleranse.
- Vær en verdifull handelspartner. Gjennom handling og atferd skapes en relasjon der den enkeltes kunnskap og støtte skaper gode relasjoner.

- Hold kontakt med personer i nettverket. Det er viktig å ha kontakt og styrke de bånd som finnes for å holde på relasjonene en har bygget opp.

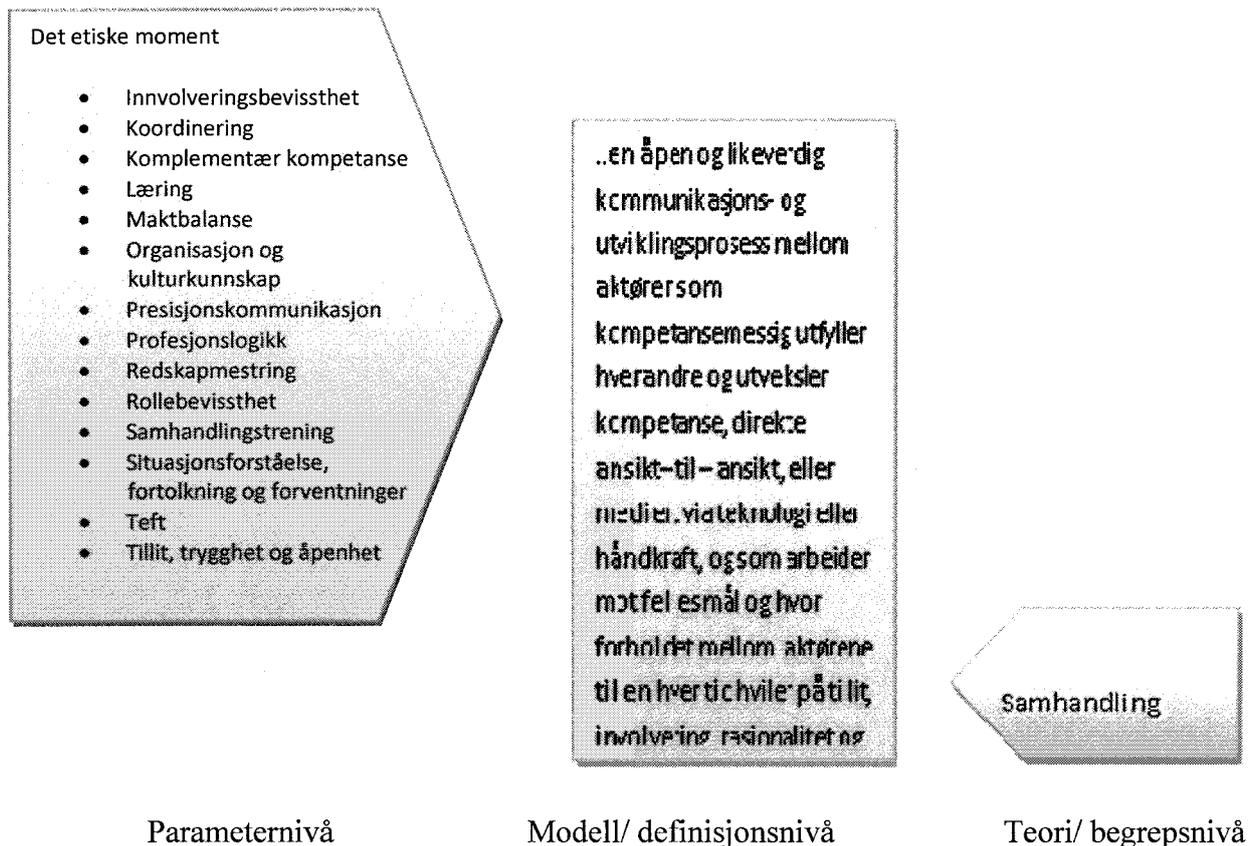
For relasjonen mellom daglig leder og styreleder krever dette at det holdes en god kontinuitet i kontakten utover styremøtene. Det er styreleder som representerer styret utover styremøtene og styreleder skal være daglig leders støtte. Dette vil gi gjenklang både i styret men også nedad i organisasjonen.

3.6 Samhandling

Det å arbeide sammen i styret er å samhandle. Som grunnlag for dette bruker vi Torgersen & Steiro (2009) definisjon på samhandling: ”*Samhandling er en åpen og likeverdig kommunikasjonsprosess mellom aktører som kompetansemessig utfyller hverandre og utveksler kompetanse, direkte ansikt – til- ansikt eller mediert via teknologi eller håndkraft, som arbeider mot felles mål og hvor forhold mellom aktørene til en hver tid hviler på tillit, involvering, rasjonalitet og bransjekunnskap.*” Det er viktig å se på at det er forskjell på samarbeid og samhandling og dette mener definere godt gjennom dette. Dette er også grunnpilaren for den interaksjon som skjer mellom styreleder og daglig leder i en bedrift. Det må være en bevist samhandling mellom styret med styreleder i spissen og daglig leder for å skape et best mulig utgangspunkt for vekst og utvikling. Dette krever at de involverte har en vis grad av samhandlingskompetanse.

Det er viktig at det er samsvar mellom de avgjørelser som tas og det som gjøres i den daglige drift i bedriften. Samhandling mellom partene er det som skal til for at alle skal kunne trekke sammen for å skape en bærekraftig utvikling for bedriften. Johannessen og Olsen (2008) påpeker at samhandlingskompetanses viktigste elementer er kommunikasjon og erfaringsoverføring. Som medlemmer er alle i styret likeverdige og styreleder skal være en samlende faktor, men er i helheten et medlem på lik linje med de andre. Det som kan være viktig å se på er at det finnes en kognitiv komplementaritet i samhandlingsprosessene, dette gjelder både styret i helhet, og mellom styreleder og dagligleder. Med dette mener vi evnen til å ha ulike måter å tilnærme seg en problemstilling og forstå denne. Dette vil være med på å gjøre samhandlingsprosessen enda mer effektiv og personlige forskjeller blir enda viktigere å ivareta for å skape gode prosesser. Torgersen & Steiro (2009) påpeker at for å bedre og utvikle disse samhandlingsprosessene må man lære av erfaringer og de eventuelle feil, gjøre forbedringer i måter å utføre de forskjellige tingene på og være bevist på de forskjellige prosessene og deres funksjon i forhold til den helhetlige prosessen frem mot resultatet.

I forhold til den samhandling som skjer mellom styreleder og daglig leder er det viktig at begge opplever seg selv som viktige ressurser i samhandlingsprosessen. Torgersen & Steiro (2009) betegner dette som involveringsbevissthet. De sier videre s.155:” *I samhandling bygges og utvikles felles forståelse med ulik kompetanse og forståelse som inngangsverdier til arbeidsprosessen.*” kan settes sammen i følgende figur fra Torgersen og Steiro (2009) s 159



En god samhandling innebærer at aktørene preges av det som Torgersen & Steiro (2009)s. 160 betegner som de fire T'ene: Tillit, Trygghet, Tilhørighet og Trivsel. Dette er direkte overførbart til det forhold som bør prege samhandlingen mellom styreleder og daglig leder slik at begges kompetanse blir komplementær og samspill mellom kompetansen er god. På denne måten blir resultatet tilfredsstillende på det nivå en befinner seg.

3.7 Kommunikasjon

Et av de viktigste redskapene som finnes for å skape et godt samarbeidsklima og samhandling er, som vist i forrige kapittel, god kommunikasjon. Kommunikasjon er en sosial prosess som forutsetter at ord eller handling fra en avsender utløser en respons fra en mottager. Denne

responsen kan igjen utløse nye tanker og refleksjoner hos avsender som igjen utløser nye responser i form av ord eller handlinger osv.

Grupper av mennesker vil opptre noenlunde likt i liknende situasjoner (sosial object). Dette medfører at vi som enkeltmennesker i relasjon med andre, gjerne blir opptatt av hva andre måtte synes og mene om det vi sier.

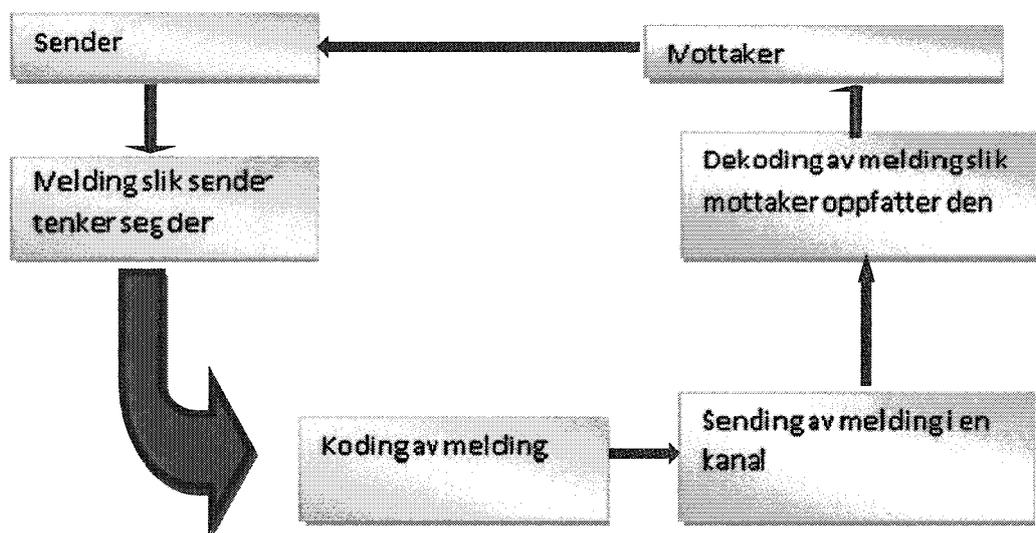
Valg og vurderinger kan være bevisste ønsker og intensjoner eller ubevisste ønsker og valg. Menneskers handlinger vil alltid være et resultat av bevisste eller ubevisste valg og vurderinger. Kriteriene er verdier og normer som sammen skaper en ideologi. Ideologien kan ses på som fundamentet for mennesker ønsker og handlinger. Det er dette vi bygger gjennom kommunikasjon.

Johannesen & Olsen (2008)s. 155 beskriver kommunikasjon slik:” Kommunikasjon innebærer at en person sender et budskap gjennom gitte kanaler, og er ment å ha en viss påvirkning hos mottakeren.” Det er derfor viktig at dette er et tema for DL – SL og at de bruker tid på å skape en god kommunikasjon seg mellom. Johannesen & Olsen sier det slik på s. 156:” En hver kommunikasjon har en hensikt. Det er derfor avgjørende å stille seg spørsmålet: Hva ønsker vi med kommunikasjonen?” Så det å ha et bevisst forhold til kommunikasjon og dets innhold er en god strategi for å finne de beste og positivt forsterkende bølge effektene.

Jacobsen (2009), s 250 har denne definisjonen på kommunikasjon; ”Kommunikasjon i organisasjoner kan defineres som en kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt”. Videre sier Jacobsen” Vi vil imidlertid argumentere for at kommunikasjon ikke bare er overføring av informasjon men også overføring av ideer, holdninger og følelser fra en person eller gruppe til en annen.”

Vi her velger å illustrere dette med en modell fra Jacobsen.

Kommunikasjonsprosessen



Jacobsen (2009) s. 250

Denne modellen over kommunikasjon er noe som en ting som hele tiden bør være med når det skal arbeide med kommunikasjonen i mennesker mellom. Den skal være med for å bevisstgjøre oss i den prosessen som inneholder elementene a) hvem kommuniserer med hvem, b) hvordan fungerer aktørene i kommunikasjonsprosessen (for eksempel sender/ mottaker og hva og hvordan koder og avkoder vi meldingen.) Det er også viktig at det som kommer fra en person av informasjon blir avkodet med samme mening når det gjelder andre partnere i kommunikasjonsprosessen. Vi mener at det er mulig at budskapet avkodes alt etter hvilken rolle den som sender budskapet har i organisasjonen. Hvis for eksempel styreleder formidler gir informasjon kan budskapet oppfattes som om det innehar en større grad av viktighet enn om det kommer fra daglig leder i organisasjonen. Det kan derfor være viktig å diskutere hvem det er som formidler budskap alt etter innhold og hvem det er som skal motta dette. Jacobsen (2009) s 255 beskriver at det ofte er kommunikasjonsproblemer i organisasjoner og at ofte går kritikken dårlig kommunikasjon mellom styreleder/ styret og leder. Det vises også til at det ofte velges kommunikasjonskanal etter budskap.

Når vi skal gå inn i et slikt møte der det kun er to deltagere tilstede er vi opptatt av rammene rundt og at det skal skapes en god dialog. Den må være preget av trygghet og tillit for å kunne bli konstruktiv. Huse (2007 s 157) gir klart uttrykk for at styre skal være rådgiver og diskusjonspartnere i vekstfasen, men vi mener dette er overførbart til alle faser i bedriftens livssyklus. Styreleder er også daglig leders naturlige diskusjonspartner mellom styremøtene

og bør derfor være meget bevist på at det budskap som er i denne dialogen er representativ for styrets samlede tanker. Brøntveit og Duesund (2010,s.237) bruker filosofen J. Habermas tanker som samtalen som utgangspunkt for dialog. Han sier: ” den frie refleksjonen og samtalen er en forutsetning for å unngå ensretting og undertrykkelse.” Vi tolker dette slik at hvis dialogen er god er men ikke opptatt av å vinne samtalen, men å bruke den som et middel for gode løsninger og utvikling. Det må også legges til rette slik at man kan få en god samtalestruktur og vektlegge saklighet fremfor å argumentere intensivt på sitt synspunkt uten egentlig å lytte til den andre

3.8 Eget ståsted

Etter å ha brukt mye tid på å sette oss inn i teori sitter vi igjen med en del tanker ut fra egen erfaring og de teoretiske funn vi har gjort. Det er en del momenter som vi mener det var viktig å belyse gjennom de intervjuer som vi skulle gjennomføre og det er med utgangspunkt i dette at intervjuguiden vår ble utarbeidet.

Den minste samhandling som kreves i følge Lov om aksjeselskap er i følge §6-15 et krav til rapportering fire ganger i året.

Våre tanker i forhold til dette er at det er en del ting som bør være tilstede for å skape en god samhandling mellom styreleder og dagligleder.

Vi mener at gjennom et godt samarbeid/ samhandling mellom styreleder og dagligleder er det et godt verktøy for å utøve ledelse. Gjennom en god interaksjon dannes det en plattform der styreleder kan fungere som en mentor eller coach for daglig leder som utfører den operative ledelsen av selskapet. Viser til det som er beskrevet i kap. 3.2. Styreleder utfører kontroll og strategi ledelse. Jobben som daglig leder er å jobbe for styret og selskapets beste. Dette er en balansegang ressursmessig som tidvis kan kreve annen fokusering i forhold til annet operativt arbeid. Forskjell mellom selskapets livssyklus og års-hjuls aktivitet i forhold til styrets oppmerksomhet.

I den tilgjengelige litteratur fant vi svært lite om forholdet mellom styreleder og daglig leder når det gjelder samhandling og kommunikasjon. Vi ser helt klart at dette er viktig og vi mener dette er en mangel ved den eksisterende litteratur.

Vi satte opp etter litteraturstudiene følgende liste over ting som vi mener bør være stede for å skape en «dynamisk duo» som trekker i fellesskap til selskapet beste.

- God kommunikasjon mellom aktørene
- God arbeidsfordeling
- Refleksjon over hvor selskapet er og hvordan det strategiske arbeidet bør legges
- Tanker om fremtid
- Evaluering og klare mål med styrearbeidet
- Oppfølging og tilbake melding til dagligleder av arbeidet som gjøres.
- Tilgjengelighet fra styreleder mellom styremøtene når situasjonen krever det.
- Ved flere eiere representert i styret bør det være klare tanker om rollen styreleder har i forhold til selskapet.
- Teamproduserende styrer

Vi ser helt klart gjennom litteraturstudiene at det å ha en god samhandling mellom styreledere og dagligleder er viktig for å kunne utnytte det potensial som finnes i disse to som en «dynamisk duo» og at dette er noe som er lite belyst i styrelitteratur men kommer klart frem i annen litteratur om ledelse. Vi mener at dette påvirkes av klare linjer i roller samt åpenhet og tilgjengelighet disse to mellom når de er bevisst sine roller. Dette er det vi har forsøkt å påvise indikasjoner på gjennom de intervjuer som er foretatt.

4. Presentasjon av intervju

4.1 Gjennomføring av intervju

De selskapene som ble valgt ut som er valgt ut etter en sammensetning som er beskrevet i metodedelene. Vi valgte ut selskap som har tilknytning til Sentrum næringshage men det er et firma som faller uten om dette. Bransjene vi har vært innom er reiseliv, kunnskapsbedrifter, tekniske bedrifter, interkommunale selskap da dette er en spennende vinkling med mange interessenter. Bedriftene befant seg i forskjellige livssykluser og de var svært åpne på de spørsmål som gikk på de temaer vi har valgt å stille i undersøkelsen.

Informantene ble forespurt om å delta på intervju og fikk en kort informasjon om spørsmålstillingen vår. Vi opplevde at alle sa seg villige og stilte opp på kortere varsel enn det vi hadde sett for oss.

Intervjuet ble gjennomført på et sted som informantene selv hadde valgt slik at de skulle føles seg bekvem på sin arena. Det var satt en tidsramme på + - 60 min pr intervju. Det varierte med et snitt på 50 min er det vi sitter igjen med.

Der både styreleder og dagligleder skulle intervjes fikk de selv velge om de ville ta dette i fellesskap eller hver for seg. De fleste valgte i fellesskap og dette viste seg å fungere svært godt og gav oss et visuelt inntrykk av samspillet men dette er ikke nedfelt i besvarelsene fra det enkelte intervju.

Informantene ble spurt om vi kunne få lov til å gjøre opptak av intervjuet. Samtlige sa seg enige i dette. Disse opptakene ble slettet etter at intervjuene var skrevet inn og anonymisert.

4.1.1 Intervjuers opplevelse av prosessen

Det har vært en spennende og lærerik prosess for oss å gjennomføre intervjuene. Kandidatene delte på intervjuene slik at på noen var begge til stede og andre var kun en til stede. Dette ble gjort av i et tidsmessig perspektiv da en av kandidatene har vært en de låst i forhold til egen arbeidssituasjon.

Vi opplever intervjuobjektene som åpne og trygge på sin rolle og at de spørsmål vi har stilt har blitt tatt imot og besvart på en reflektert og ærlig måte.

Det har å kunne å se på det samspill som vises objektene mellom i intervju situasjonen og vi ser klart samme tendens i forhold til samhandling og tanker om hvordan styreleder/dagligleders funksjoner og kommunikasjon bør være.

Det å bli møtt på en slik positiv måte innen for et så personlig rom som slike forhold er, har fylt oss med respekt i forhold til de intervjuende. Viktigheten av å skape trygge rammer rundt intervjuet har vært i fokus for oss blant annet gjennom å la intervjuobjektene bestemme arena for intervjuene.

Intervjuene ble gjennomført med intervju guide (vedlegg 1) som disposisjon. Det var opptil intervjuer om denne ville stille ekstra spørsmål til objektene for å utdype. Dette ble til en hvis grad benyttet av oss. Spesielt når begge var til stede, gav dette en god mulighet til å hente ut informasjon som gav oss en dypere innsikt i objektenes tenkemåte. Alle intervju ble som sagt før tatt opp, slik at det skulle være lettere å hente inn detaljer og nyanser når intervjuene skulle skrives ut. Intervjuene er anonymisert i henhold til avtale med de intervjuede objektene.

Det er i etterkant gjort en samordning av alle intervju etter at de er gjennomført og dette er satt inn i eget skjema se vedlegg 2, samt en oversikt over bransje samt alder og livssyklus, se vedlegg 3.

4.2 Dataenes gyldighet og pålitelighet

Som kvalitativ metode kan det være vanskelig å sjekke validiteten av de opplysninger som er kommet frem men vi mener at ved å intervju et så bredt spekter av objekter har vi kunnet gjøre funn som er sammenligningsbare med de teoretiske funn vi har gjort gjennom litteraturstudier. Samtidig er utvalget av informanter så snevert og oppgavens karakter og størrelse av en slik art at dette ikke kan danne grunnlag for et konkret svar på spørsmålsstillingen, men heller som en pekepinn og en innføring i et tema som vi mener bør forskes mer på slik at en frem i tid kan bruke dette i arbeidet som styreleder og dagligleder.

I tråd med vårt mål om å anonymisere bedriftene i oppgaven er det ikke alle opplysninger som er satt inn, men vi velger likevel å dra inn noen av disse erfaringene når vi skriver drøfting i forhold til de spørsmålsstillinger vi operer med. Dette er et resultat av formen kvalitativt intervju der det kommer ikke fastlagte oppfølgingsspørsmål i forholdt til den fastsatte mal.

Som vi påpekte i kapitlet om kvalitativ metode er det forskerens ståsted, faglige interesser og personlige erfaringer avgjør hvilken problemstilling som er den aktuelle, hvilket perspektiv som skal velges, hvilke metoder og utvalg som er relevante, hvilke resultater som besvarer de viktigste spørsmålene og hvordan konklusjonene skal vektlegges og formidles. Dette gjør derfor at intervjuene er preget av våre holdninger og det utgangspunkt vi har men som kandidater opplever vi å være samstemte med felles tankegang i fremdriften av oppgaven.

4.3 Ethiske drøftinger

I det arbeidet vi har gjort har vi vært opptatt av at de som har valgt å stille til intervju med oss skal være sikre på at de opplysninger vi bruker ikke kan brukes mot dem og at det skal være en positiv tone i arbeidet. Næringsmiljø i lokalsamfunnet er så pass snevert og lett gjenkjennelig at dette har vært av avgjørende karakter når arbeidet skulle gjøres.

5. Sammenstilling av datafunn og teori

5.1 Innledning til arbeidet med datafunn

Vårt utgangspunkt for drøftingene i forhold til problemstillingen er Morten Huses syn på at et godt styre er avhengige an konteksten som styret arbeider innenfor. Derfor er en del av spørsmålene våre i intervjuguiden rettet mot hvilken kontekst de enkelte styrene arbeider og daglig leder befinner seg i. På denne måten håper vi å skape en dypere forståelse for de spørsmål som er rettet direkte mot problemstillingen vår.

Det er intervjuet til sammen fjorten personer i åtte firma i forskjellige størrelser, eierskap og livssyklus

Bransjene som er representert er:

- hotell og reiseliv
- netthandel
- Interkommunale selskap,
- Kraft/ energiverk
- Barnehage
- rådgivende ingeniører
- anleggsentreprenør
- Service / frisør

Det er to firma som kan klassifiseres i kategorien stort selskap, tre i kategorien mellomstort og tre kan klassifiseres som små.

Firma nr 1 og 8 kan kategoriseres som store selskap, firma nr 7, 4 og 5 kan kategoriseres som mellomstor mens 2, 6 og 9 som små.

Firmaene er også i forskjellige bransjer med alle har det til felles at de på en eller annen måte har tilhørighet til Sentrum Næringshage.

Firmaene var i forskjellig del av livssyklusen, gründerfase, vekstfase modningsfase og krisefase men på grunn av oppgavens størrelse har vi ikke vektlagt dette i stor grad i analysedelen, men tatt det med som en del av kontekstspørsmålene våre. Dette på grunn av oppgavens størrelse. Vi har begrenset plass og må velge bort noe på grunn av dette.

5.2 Spørsmål og svar

Vi har valgt å sette inn det enkelte spørsmål med svar for deretter å si noe om hva vi ønsket å avklare med det enkelte spørsmål. Den første delen av intervjuet var innhenting av alder på personer ol. Dette velger vi å ikke ta med i denne delen av oppgaven men legger det som vedlegg.

1. *Spørsmål som beskriver bedriftens situasjon*

1.1 *En bedriftslivssyklus beskrives ofte med; gründerfase, vekstfase, modning og en eventuell kritisk fase. Hvordan vil du plassere din bedrift?*

- Nr 1 Bedriften er en gammel bedrift og kan settes i kategorien modning på deler av driften men det er andre sider som også kan kategoriseres som modningsfasen. Det er omstruktureringer og fornyinger som gir store krav til kapitalbehovet pr. dag.
- Nr 2 Bedriften kan betegnes som en bedrift i overgang mellom grunder og vekstfase, men er kommet til et punkt der det vurderes nedlegges da aksjonær nr2 har gått over i fast stilling i annen bedrift og det pr i dag kun er en ansatt igjen.
- Nr 3 Kritisk fase da det er diskusjon om veien videre for selskapet.
- Nr 4 Selskapet er ungt som AS 1999, men er et modent selskap men likevel under utvikling, stadig nytekning
- Nr 5 Bedriften kan beskrives som en bedrift som er i vekst samtidig som den delen som er etablert er modningsfasen. Den vokser stadig og det er et aktivt arbeid for å finne nye områder vokse på.
- Nr 6 Selskapet må beskrives som inne i en krise.
- Nr 7 Moden bedrift med stabil økonomi
- Nr 8 Bedriften er en bedrift i stadig vekst som ser etter nye utviklingspotensial. Slik markedet er i dag ligger veksten i bransjen parallelt med utviklingen av brutto nasjonalprodukt
- Nr 9 Gründerfasen, har bare drevet i et år

Dette spørsmålet er med for å avklare hvor bedriften befinner seg i en bedrifts livssyklus. Noe som er med å forklare noen av de problemstillinger og utfordringer bedriften har. Dette har stor betydning for arbeid med strategier og målsettinger og vil i stor grad kunne påvirke arbeidssituasjonen til styret og ledelsen. Vi har fått bedrifter som er inne i forskjellige stadier og dermed mulighet til å få ulike innspill fra styreledere og daglig ledere som leder bedrifter i ulike faser. Spørsmålet er i forhold til vår problemstilling tenkt som et kontekstavklarende spørsmål i forhold til den situasjon styrt og bedriften er i.

1.2 Hva er din bedrifts strategiske posisjon? (Markeds- leder, utfordrer, følger, nisje?)

- Nr 1 Bedriften er en gammel bedrift og kan settes i kategorien modning på deler av driften men det er andre sider som også kan kategoriseres som modningsfasen. Det er omstruktureringer og fornyinger som gir store krav til kapitalbehovet pr. dag.

- Nr 2 Bedriftens posisjon må betegnes som nisjeprodukt der de ansattes ekspertise er leid ut til firma med dette behovet.
- Nr 3 Bedriften er helt klart en nisjebedrift, kunnskapsutleie
- Nr 4 Markedsleder lokalt med fullservice tilbud
- Nr 5 Markedsleder på metodikk og inntjening. En utfordrer på andre områder. Utfordrer innad i en del bedrifter. Det vil si går inn og konkurrerer med allerede bestående avdelinger i bedrifter for å gjøre det billigere.
- Nr 6 En liten underleverandør som sliter i forhold til å skaffe seg kontrakter på et marked med en del skandinaviske/ europeiske selskaper som er svært stor fører an.
- Nr 7 DL og SL er enige om at de etter så mange år og med den tilgangen på kundemasse som de har kan anse seg selv som markedsledere.
- Nr 8 De anser seg som markedsledere på privatkundemarkedet men som en sterk utfordrer på bedriftskundemarkedet. Det ses stadig etter muligheter for videreutvikling innen for flere markedsområder både nisjeprodukter og annet.
- Nr 9 Nisje, fordi vi har valgt å ha noe utover det som er grunnservicen i bedriften
- Med dette spørsmålet ønsker vi å finne ut hvordan det enkelte selskap definerer seg inn på et marked. Dette er viktig med tanke på de strategiprosesser som ligger som bakteppe for videre utvikling.

Spørsmålet er ment å belyse hvilken strategisk posisjon og ambisjon bedriften har i forhold til det marked bedriften operer i. Problemstillingen er ment å kartlegge hvilken tenkning som ligger bak i styrearbeid og eventuelt få belyst om dette har noen betydning for hvordan styreleder og daglig leder arbeider sammen. Spørsmål av relevans i denne sammenheng er styrerepresentantenes bakgrunn i forhold til kooptering og nettverk osv. . Spørsmålet er i forhold til vår problemstilling tenkt som et kontekstavklarende spørsmål i forhold til den situasjon styrt og bedriften er i.

1.3. Hva er bedriftens største utfordringer?

- Nr 1 Å holde seg nede på kjernevirksomheten. Det må ryddes innad i organisasjonen, noe det arbeides med. Det er behov for personer med kompetanse på bedriftens prosjekter og det er mange som kjemper om arbeidere på Helgeland pr.tiden. Kan ikke kjøre

store prosjekter uten dette på plass samt kapital. SL har med seg kompetanse fra store utbygginger på egen arbeidsplass, og har tatt med seg kompetansen i forhold til hva som kan skje og behovet for strategisk arbeid for å gjøre dette bra. ‘

- Nr 2 Bedriftens største utfordringer pr i dag er en aksjonær som også har arbeidet har trukket seg ut samtidig som det er vanskelig å skaffe arbeidsoppdrag som gir lokal forankring. Dette medfører stor slitasje på ansatte.
- Nr 3 Det å finne en mulig god driftsmåte for deretter å skape vekst. Doble bemanningen og endre aksjonærsammensetningen
- Nr 4 Å holde på sin plass i markedet. For å kunne gjøre dette må selskapet hele tiden være i forkant og tenke nye løsninger. Å motivere sine ansatte til å holde trøkket.
- Nr 5 Å omstille seg kjapt nok til de endringer som skjer i markedet og rekruttering av kompetente ansatte. Det er del «vekstverk» som gir utslag i stor arbeidsbelastning på de ansatte. Rekruttering pr munn til munn metode.
- Nr 6 Bedriftens største utfordring pr tiden er å skaff kontrakter for overleve i et tøft marked. Det er vanskelig å komme seg inn på markedet siden de store går inn med lave kontrakter.
- Nr 7 Å omstille seg til de krav, endringer i lovverk og økonomiske omstillinger som til stadighet kreves fra politisk hold
- Nr 8 De største utfordringene pr i dag er å få forutsigbare rammebetingelser i forhold til en driften selskapet har i dag. Det skjer raske endringer inne på det markedet som gir størst mulighet til fortjeneste
- Nr 9 Å opparbeide seg en kundemasse og sørge for at de blir «trofaste» mot oss som leverandør. Mange om beinet så vi må skille oss ut.

Med dette spørsmålet setter vi fokus på hovedarbeidsområde for utvikling og de målprosesser som styre og daglig ledelse arbeider med. Styrets arbeid endrer seg fra gode til krise, fra vedlikehold av posisjon til utvidelse av nedslagsfelt osv. Vi ser at bedriftene har svært forskjellig utgangspunkt ut fra der i dag i forhold til fremdriftsplaner. Dette mener vi i stor grad er med på å kreve ulikt arbeidsfokus hos daglig leder og styreleder fra bedrift til bedrift –

fra situasjon til situasjon. Spørsmålet er i forhold til vår problemstilling tenkt som et kontekstavklarende spørsmål i forhold til den situasjon styrt og bedriften er i.

1.4. Hva er bedriftens ambisjon eventuelt strategiske plan for fremtiden

- Nr 1 Hoved ambisjon er å befeste sin posisjon og utvide innen for sitt kjerneområde. Har snevret mye inn i forhold til dette. Ser på hvordan andre sammenlignbare selskaper har arbeidet og lært av dette. Eierne i liknende selskaper har presset for mye på i forhold til ekspansjon med dårlige resultater i forhold til dette.
- Nr 2 Bedriften står foran et veiskille der det er en del uenighet blant aksjonærer om veien videre. Dette gjelder salg av aksjer, opprettholdelse eller nedleggelse. Uansett krever det en total omlegging av konseptet i forhold til dagens situasjon. Det er forskjellige innfallsvinkler og uenighet blant aksjonærer, men det er økonomisk mulig å fortsette firmaet som er å betrakte som solvent
- Nr 3 Pr i dag må det være å løse driftssituasjonen rundt styret samt finne en balanse mellom nye produkter og lønnsomme stabile prosjekter som gir inntekter.
- Nr 4 Å bli en markedsleder ut i hele regionen på sitt felt, og dette krever en utbygging med stor finansielle utfordringer. Dette er på tegnebrettet og det arbeides kontinuerlig.
- Nr 5
- Robust drift & økonomi
 - Gå på tvers av europeiske konjunkturer
 - Inneha solid egenkapital □ stå på
 - Beholde eksisterende kunder selv om selskapet blir solgt ut
 - Vokse med kvalitet
- Nr 6 Å klare å finne veier inn på markedet via de kontakter som er opparbeidet gjennom mange år slik at en kan sikre firmaets videre eksistens.
- Nr 7 Å holde den retningen de har arbeidet frem, kunne følge med i utviklingen og opprettholde den kvalitative retning som finnes i bedriften nå.
- Nr 8 Viktig å ha et ambisjonsnivå for å skape nye muligheter og kapre markedsandelen i andre markedssegmenter. Ønsker å være i front der det skjer. Eiere og styre arbeider sterkt for dette

Nr 9 Å klare seg over tid

I dette spørsmålet forsøker vi å belyse styrets evne til å tenke inn i fremtid, med mål og visjoner, strategi og innovasjon. Hvordan jobber så styreleder sammen med daglig leder for å sikre strategisk arbeid.

Det viste seg at mange brukte tid og dvelte ved dette spørsmålet slik at vi mener dette er tydeliggjørende i forhold til om det er gjort et tankearbeid om trusler og muligheter frem i tid. Spørsmålet er i forhold til vår problemstilling tenkt som et kontekstavklarende spørsmål i forhold til den situasjon styrt og bedriften er i.

2. Spørsmål relatert til bedriftens styre

Spørsmålene stilt under del 2 er ment å belyse hvem styret representerer og hvordan styret arbeider.

2.1. Hvor mange styremedlemmer er det?

Nr 1 Det er 10 styremedlemmer. 6 menn og 4 kvinner. SL er mann og nestleder er kvinne

Nr 2 Det er fire styremedlemmer

Nr 3 Styret består av fire medlemmer

Nr 4 Det er fire styrerepresentanter hvor av en er uavhengig.

Nr 5 Det er fire styremedlemmer i selskapets styre

Nr 6 To medlemmer

Nr 7 Det er fem styremedlemmer

Nr 8 Det er 8 styremedlemmer

Nr 9 To

Ifg. AL § 6-1,1 skal et styre ha minimum ett styremedlem. Enestyrer er ikke representert i vår undersøkelse. Styrets størrelse sier noe om styrets arbeidsform. Store styrer krever annen styreledelse enn hva et lite styre gjør. Dette stiller krav på forberedelser og saksfremlegging samt møteledelse og gjør noe med prosessene i styret samt forholdet daglig leder og styret. Større styrer krever mer grad av formalitet og forutsigbarhet.

2.2. *Hvem representerer styremedlemmene, bakgrunn?*

- Nr 1 Syv av styremedlemmene er politisk valgt inn og sitter som eier representanter. De har erfaring fra kommunestyre og politiske verv. I tillegg er det tre ansatte representanter.
- Nr 2 Det er to aksjonærer i styret og daglig leder er også styremedlem. Det er to eksterne medlemmer der SL har økonomisk bakgrunn mens styremedlem nr2 har lang erfaring samt utdanning i styrearbeid. Disse to er uavhengige eksterne medlemmer
- Nr 3 Styret består av to uavhengige medlemmer hvor av jeg som styreleder og to medlemmer som også er eiere av selskapet
- Nr 4 Ellers så er de aksjonærer og i familie. Styremedlemmer med aksjeposter er i familie. Aksjepostene er fordelt på 10A aksjer og 49/49% B aksjer. Disse har ingen bakgrunn innen styrearbeid. Ekstern medlem har bred erfaring fra styrearbeid.
- Nr 5 Alle fire er rekruttert inn fra ledergruppen i moderselskapet.
- Nr 6 Styreleder som er uavhengig og styremedlem som er hovedaksjonær
- Nr 7 Det er fire representanter fra hovedaksjonær og et representant for mindre aksjonær
- Nr 8 Dette styret representerer de forskjellige kommunene som er en del av dette interkommunale selskapet. De tre største kommunene har en rep hver, resterende rep to kommuner
- Nr 9 Seg selv som aksjonærer

Styremedlemmers bakgrunn har vært mye diskutert og spesielt ut fra spørsmålet om uavhengighet? Kriterier knyttet til uavhengige styremedlemmer er omhandlet i ulike koder for corporate governance. Dette enten som nære forretningsforbindelser, familie, eierskap, politisk representasjon etc. Vi har tatt med spørsmålet for å ha et referansepunkt ifht. uavhengighet og gode styre relasjoner samt forholdet styreleder-daglig leder. Spørsmålet gir et godt grunnlag for drøfting av relevant teori. Både ifht. styrearbeid men også ifht. utøvelse av makt.

2.3. *Hvordan jobber styret?*

- Nr 1 SL mener at styret arbeider godt sammen og er grundig forberedt til styremøtene. DL uttaler at samarbeidet med styret og spesifikt styreleder er svært bra, men det endrer seg alt etter hvem som sitter i styret, noe som kan gi periodevis vanskeligere

eierforhold. Det fremholdes at dagens styremedlemmer er meget fokusert på bedriften og ikke fokusert på eierinteresser

- Nr 2 Styret er å betegne som passivt, kun oppfylld av lovformelige krav. Mest vekt på økonomisk arbeid
- Nr 3 Styret har arbeidet godt i perioder men nå sliter vi med styrearbeidet. Et styremedlem har mange ting han holder på med og kan være vanskelig å nå. Det er også vanskelig nå når aksjonærene er i motsetning til hverandre
- Nr 4 Styret har to styremøter i året i Mosjøen de resterende møtene er i Oslo. SL eksternt styremedlem og DL arbeider sammen som et arbeidsutvalg utenom dette. DL forbereder de sakene som skal opp på møtene og deltar ikke på de møter som er i Oslo
- Nr 5 Det er løpende dialog mellom SL og DL. Aktivt samspill hele tiden.
- Nr 6 Kontinuerlig kontakt, samt møter ved behov. Et selskap i krise må følges nøye opp og det må være god dialog mellom styreleder og daglig leder
- Nr 7 Det er kvartals vise møter der økonomi og strategis tas opp.
- Nr 8 Styret arbeider kontinuerlig for å sikre en god og stødig utvikling av selskapet. Når medlemmene tiltrer styret opphører de som politikere og skal da være styrerepresentanter som forholder seg til et representantskap
- Nr 9 Tar ting som det kommer. Ikke flink med protokoll.

Spørsmålet gir oss det store bilde i forhold til styrets arbeidssett. Spørsmålet omhandler det meste av styreteori og gir et godt grunnlag for drøfting ifht. teori. For vår problemstilling danner dette bakteppe for hvordan arbeidsforholdet mellom styreleder og daglig leder er i forhold til forberedelser til styremøter og ikke minst i forhold til etterarbeid og igangsettelse og utførelse av de vedtak styret fatter. Spørsmål som kunne vært interessante å se videre på er administrasjonsstyrte bedrifter ifht. eierstyrte. Hadde vært gøy å vært flue på veggen i Orklas styre under Jens P. Heierdahl v.v. «Stein Rik Hagen». Vi greide imidlertid ikke å få til intervju☺

2.4. *Har dere styreinstruks*

- Nr 1 Ja det er styreinstruks

Nr 2 Nei

Nr 3 Ja

Nr 4 Nei

Nr 5 Ja

Nr 6 Nei, men det føres protokoll over alle møter i selskapet, store og små. Dette er et viktig arbeidsredskap som en ikke er flink nok til å bruke.

Nr 7 Nei, styret har stort sett vært stabilt de siste 10 årene og dette gir en meget god virkning på styret da vi har god kommunikasjon og erfaring.

Nr 8 Styret har egen styreinstruks men har i tillegg kursing av sine medlemmer av eksterne aktører for å kunne yte best mulig.

Nr 9 Nei

Vi ser om styret har klare tanker om arbeidsform og hvordan det skal fungere. Dette er viktig både når det er mange styre men også når det er få for å ivareta styrets arbeid. De fleste bøker om styrearbeid vi har studert nevner styreinstruks som verktøy. Spesielt nevner «håndboksliteraturen» dette. PWC boka og Levorsens «Styrearbeid i praksis» og i div. koder om styrearbeid.

2.5. Har dere en årsplan for styret?

Nr 1 Det er årsplan for styret og i denne er det implementert «styrekurs» og strategisamlinger

Nr 2 Det har vært en årsplan men den er med eller mindre vannet ut, kun de obligatoriske 4 møtene

Nr 3 Det er satt opp en plan med fire møter i året budsjett og økonomiarbeid i fokus.

Nr 4 Nei, fyller opp lovens krav

Nr 5 Ja, det er tre styremøter feste i året men det er hele tiden kontakt og dialog.

Nr 6 Nei, vi samarbeider kontinuerlig og har tett oppfølging.

Nr 7 Nei

Nr 8 Styret har en årsplan som fastsetter gangen i året og når de forskjellige ting skal gjøres. Det er strategi, evaluering årsoppgjør m.m. i tillegg til å arbeide med utvikling ol.

Nr 9 Nei, vi har for liten kunnskap om det som kreves

Årsplan er etter vår mening av stor praktisk nytte for å kunne involvere styret i styrets arbeid og for å sikre et teamproduserende arbeidssett. Årshjulet fungerer godt i arbeidsfordeling av styrearbeid ved å posisjonere oppgaver gjennom sesongen samt at det fungerer som huskeliste. Vi mener at årshjulet representerer en kvalitet på styrearbeid. Igjen er dette et verktøy som refereres mye til i litteratur. Huse (2007) nevner at det finnes ikke absolutter på godt styrearbeid, men han nevner at det finnes eksempler på dårlig arbeid. Mangel på årshjul gjør ikke styrearbeid enklere! Til og med i enestyrer må styret forholde seg til sesonger med ulike ansvaroppgaver. Vi nevner; rapportering til aksjonærregister, årsoppgjør, skatt, generalforsamling, innsendelse av årsregnskap, budsjetter m.m.

2.6. Hvordan er klimaet i styret?

Nr 1 Det er godt klima i styret, men det kunne ha vært mer diskusjon over tema i følge SL. Alle møter opp godt forberedt og oppdaterte på aktuelle saker.

Nr 2 Dette er ikke et styre som deltar aktivt i forhold til utvikling av bedriften. Den ene av aksjonærene mener at styret skal være en problemløser i forhold til den daglige drift og dette fører til lite utbytte av styremøtene.

Nr 3 Pr i dag oppleves det som problematisk og styremøtene oppleves mer som meklingsmøter.

Nr 4 Det er et godt klima i styret

Nr 5 Det er et godt samarbeidsklima og DL blir ofte tatt med på moderselskapets ledermøter. Det er lett å ha et godt klima når økonomien er god mener DL. Styret har i stor grad sittet i posisjonen i 12 år. Kun en person er endret i disse årene.

Nr 6 Godt og høyt under taket. Ikke alltid like enig, men vi arbeider godt sammen og har gjort det i mange år

Nr 7 Klimaet i styret er meget godt og preget av stor grad av trygghet i forhold til hverandre. DL legger til rette og kaller inn. DL g SL brifer før møtet. SL leder møtene

- Nr 8 Klimaet i styret er godt og samarbeidet går bra. Dette kan variere alt etter hvilke medlemmer som er valgt inn men det er satset mer på kontinuitet de siste årene kontra politisk vridning.
- Nr 9 Klimaet i styret er meget godt og preget av stor grad av trygghet i forhold til hverandre. Siden begge er aksjonærer og er ansatt preges arbeidet et nært forhold som stiller krav til enighet.

Dette spørsmålet gir oss svar på samhandlingsformen mellom styremedlemmene, samt hvordan daglig leder og styreleder oppfatter resten av styret som arbeidsorgan. Spørsmålet gir oss også et bilde på hvordan styreleder fungerer som leder av et team. Spørsmålet belyser også om kommunikasjon og mellommenneskelige prosesser mellom styremedlemmene fungerer godt. Bruk av makt og hersketeknikker, forhold mellom ung og gammel og mellom kjønn. Samt i interkommunale selskaper forhold mellom politisk valgte representante med ulik partitilhørighet. Spørsmålet passer også inn i et stykke av Ibsen. Ibsen burde i større grad leses av MBA studenter. Hva med; «En folkefiende»?

2.7. Hvordan fungerer ledelsen av styret?

- Nr 1 SL er ordfører på møtene. Det innkalles representanter for de forskjellige deler av bedriften for å orientere når det er behov for dette. DL og SL forbereder møtene og har grundige diskusjoner om sakene. Mellom møtene er det SL som representerer styret.
- Nr 2 SL er lite tydelig og tar liten kontroll over møtene. Fungere mest som en økonomisk konsulent.
- Nr 3 Greit, men det er et problem med å få samlet styret. Nå er også en av aksjonærene ute av selskapet jobbmessig noe som også vanskeliggjør dette.
- Nr 4 Tydelig men demokratisk, det vanskeligste er hvis SL må gå mot aksjonærer på grunn av de tette båndene
- Nr 5 Styreleder fungerer godt. DL og SL har like lang fartstid i selskapet og lang erfaring fra bransjen
- Nr 6 Det er høyt under taket og gode diskusjoner. Kommer til enighet til slutt

- Nr 7 SL leder styremøtene etter at DL har forberedt sakene. Det diskuteres på forhånd ved behov.
- Nr 8 Det er et nært samarbeid mellom SL og DL mellom møtene og den tette dialogen gjør at ledelsen av styret er meget godt. Det vektlegges åpenhet og innsyn mellom partene og mulighet til påvirkning går begge veier.
- Nr 9 Har en del arbeidsoppgaver som er fordelt noe nedfelt i vedtekter og aksjonær avtale men de tar tak i det de er god på.

Spørsmålet er et av undersøkelsens kjernespørsmål. Svarene belyser styrelederen som leder av et team. Vi ønsker gjennom spørsmålet å «ladde» opp til spørsmålet om samhandling mellom styreleder og daglig leder. Spørsmålet gir også bakgrunn for å diskutere kommunikasjon, ledelse, relasjoner og samhandling i styret som team og styrelederen som leder.

2.8. Morten Huuse har beskrevet styrer som;

- *kontrollerende,*
- *strategi,*
- *involvering(service)*

Hvordan opplever du styret?

- Nr 1 Både SL og DL opplever styret som hovedsakelig strategisk. Det er satt av minimum en strategisamling samtidig som det diskuteres strategi i forhold til de fleste sakene i styret. Styremedlemmene har politisk erfaring eller erfaring fra andre store bedrifter om gjør at de har mye å tilføre i styrerommet. Halvparten av strategi diskusjonene er fremtidsrettet .Når selskapet og produksjonen går god er det lite behov for et kontrollerende styre men det tas opp og kontrolleres ting på hvert styremøte. (Prosjekter på over 10 mill samt HMS). Er også service i forhold til ledelsen i selskapet ved behov.
- Nr 2 Styret oppleves mest som et kontroll organ som følger opp økonomien. Det vektlegges lite strategitenkning og videreutvikling. Et eksternt styremedlem viser engasjement men det er ikke nok til å dra resten av styret med seg.
- Nr 3 Det har vært prøvd med strategisk arbeid i styret men det har i hovedsak blitt til et kontrollerende styre med hovedvekt på økonomikontroll. Det har også blitt brukt tid på å dempe innovasjonssatsning for å sikre et økonomisk grunnlag for bedriften i forhold

til faste oppdrag. I dag arbeides det mest med kriseløsning for å prøve å sikre fortsatt drift.

- Nr 4 Strategisk og kontrollerende alt etter sak, men strategien er hele tiden i front. SL er involvert i daglig drift gjennom sitt arbeidsforhold i selskapet.
- Nr 5 Opplever styret som strategisk og fremtidsrettet. De er lett tilgjengelig og kan bruke i de tingene det er gode på og arbeider med til vanlig. Gir rom for nytenkning. Det eneste kontrollpunktet de har er økonomiske resultat.
- Nr 6 Styret arbeider innen for alle aspektene men er pr tiden mest aktiv på fremtidige planer og strategi for at selskapet skal overleve over tid.
- Nr 7 Som et godt samarbeidsorgan der det legges vekt på involvering og strategi selv om kontroll på det økonomiske også vektlegges. Det er med på gjøre bedriften god og alle bidrar i forhold til den kompetanse de innehar. Dette styrker daglig lederen i den daglige drift.
- Nr 8 Styret må i høyeste grad beskrives som strategisk og utviklende. Det fungerer også involveringsmessig, men kontrollperspektivet er til stede men ikke hovedsak. Stikkordene kan i dette tilfellet være temperatur/ inkludering/ involvering
- Nr 9 Dette er et arbeidende styre preget av samarbeid, strategi og vekt på økonomisk kontroll.

Spørsmålet er ment å gi et bakteppe i forhold til å diskutere fokus i styrets arbeid samt å gi oss kunnskap om fokuset som styreleder har i forhold til daglig leder. Vi håpet å finne noen sammenhenger mellom styrets fokus og da fokus og samhandling mellom styreleder og daglig leder i senere spørsmål.

3. Forhold til styreleder evt. daglig leder?

Spørsmålene her er utformet med tanke på å direkte kartlegge kjernen i vår problemstilling. Spørsmålene i del 1 og 2 dannet et bakteppe som grunnlag for forståelse av konteksten de enkelte styrer var i. Huse mfl. (2010) er svært opptatt av kontekst for å kunne evaluere godt styrearbeid.

3.1 Foreligger det en klar arbeidsdeling mellom SL og DL evt. styre og DL?

- Nr 1 Det foreligger en helt klar arbeidsdeling mellom SL og DL. Ingen av styremedlemmene går inn i forhold i bedriften utenom styremøtene. Mye av samarbeidet går pr tlf og e -post. De opplever seg som samkjørte i forhold til det arbeidet de skal gjøre. SL er en tydelig leder innad i styret. SL har stor tillit til DL. Diskuterer prinsipielt gjennom og enige ting hva som ligger i sakene som skal tas.
- Nr 2 Det er ingen klar fordeling av arbeidet og mesteparten av arbeidet faller på DL.
- Nr 3 Det foreligger klare tanker om arbeidsfordeling, men ingen ting er skriftliggjort. Det som skal inn i styre rommet kommer dit. DL leder er flink til å følge opp.
- Nr 4 Daglig leder står for den daglige drift og dette er viktig for SL. Samtidig er begge opptatt av at SL skal være støttespiller når det er nødvendig. Gode diskusjonspartnere.
- Nr 5 Har klar arbeidsfordeling. DL driver selskapet og SL er der ved meldt behov.
- Nr 6 Gjennom men styret har en mentor/ veiledningsrolle, fungerer som et service organ samtidig med at det arbeides for å skape balanse mellom eier og daglig leder. Koptere gjennom nettverk.
- Nr 7 Daglig leder har ansvaret og legger opp arbeidet. Det er styreleder som leder møtene ut fra det arbeidet som daglig leder har gjort på forhånd.
- Nr 8 Det er viktig at SL har forståelse for driften men at denne vektlegger andre deler enn det som DL vektlegger i arbeidet. SL har ofte i hovedoppgave å arbeide opp mot politikere mens DL har et annet organisatorisk nivå. Eierne har ikke alltid forståelse for sin rolle og vil være politikere. Da er det viktig med SL fokus på disse områdene.
- Nr 9 tja

Dette spørsmålet er med på å gi oss et innblikk i hvilken rolle dagligleder og styreleder har i forhold til hverandre og kan gi oss en del opplysninger om formalitet, nærhet ol. Spørsmålet er relevant ifht. teori om styrearbeid, ledelse, relasjoner, kommunikasjon og samhandling. Gir godt grunnlag for drøfting opp mot teori og oppgavens problemstilling.

3.2 Har dere en plan for samarbeidet?

- Nr 1 Det settes opp avtaler om samarbeidsmøter i forkant av styremøter, ellers så er det ved behov. Når det er store prosjekter er det større behov for samarbeid enn i roligere perioder.

- Nr 2 Styremøtene fungerer kun i henhold til de regler som er satt i «Lov om aksjeselskap». DL føler at styret ikke fungerer som en støttespiller og SL ikke er involvert i forhold til å løse problemstillingen selskapet er i pr. idag.
- Nr 3 Ingen ting er skriftliggjort mellom meg og DL
- Nr 4 Ved behov har kontor ved siden av hverandre
- Nr 5 Åpen dør ved behov
- Nr 6 Har en form for årshjul i forhold til at arbeidet er meget sesongbetont og enkelte perioder er mer arbeidskrevende andre.
- Nr 7 Nei, det gjøres etter sak og behov. Det er løpende kontakt mellom SL og DL.
- Nr 8 SL er bindeleddet mellom styret og DL. Han arbeider med å kanalisere styrets kunnskapsressurser inn i selskapet. Arbeidsfordeling endres fra sak til sak alt etter sakens karakter.
- Nr 9 Nei, mange kaffekopper rundt kjøkkenbordet, tar ting etter hvert

Levorsen (2010) henviser til at planer om samarbeid mellom styre og daglig leder og mellom styreleder og daglig leder er et godt verktøy for god samhandling. I øvrig teori om styrearbeid har vi ikke sett problemstillingen, men spørsmålet er svært relevant ifht. teori om relasjoner, kommunikasjon, ledelse og samhandling. Vi tror at en slik avklaring er nyttig og prestasjonsfremmende.

3.3 Hvordan samarbeider dere? (Forberedelser til styremøtene, involvering i strategiprosessen, bidrag fra nettverket, involvering med kompetanse i driften, coach, mentor...?)

- Nr 1 Bedriften er så godt etablert at det er som regel i forhold til styremøtene og ting som skal presenteres for eierne som krever mest i forholdet til samarbeidet. Selskapet har et stort nettverk opparbeidet gjennom år slik at det er ikke et utpreget behov for bruk av styremedlemmenes nettverk, men det er viktig at de arbeider for selskapets beste ute hos eierne. Her gjør SL er svært god jobb.
- Nr 2 Styremøtene fungerer kun i henhold til de regler som er satt i «Lov om aksjeselskap». DL føler at styret ikke fungerer som en støttespiller og SL ikke er involvert i forhold til å løse problemstillingen selskapet er i idag.

- Nr 3 Har prøvd å få inn via eksternt styremedlem. Når dette styremedlemmet ble valgt inn var det vektlagt hans nettverk.
- Nr 4 DL og SL gjør forarbeidet til møtene i fellesskap, SL og ekstern SM har diskusjoner i forhold til drift utvikling osv men SL er klar på at DL er den som skal lede selskapet i det daglige.
- Nr 5 Kort samtale før styremøtene. Styremøtene er sjelden over 2 timer Økonomi er liten del av styremøtene, alle tall leveres kontinuerlig. Bruker aktivt de forskjellige styremedlemmenes nettverk og henter det de kan ut fra dette.
- Nr 6 Det samarbeides gjennom flere felter som strategi, nettverk, koptering osv
- Nr 7 Styreleder leder møtene med bakgrunn i de forarbeider som daglig leder har gjort. De andre i styret bidrar ut fra den kompetanse m.m. de har. Nette gjelder også nettverk. Styremedlemmene har et «eierforhold» til bedriften via et godt samarbeid i ca ti år
- Nr 8 DL har stor støtte i SL og bruker denne som samtalepartner og «ballkaster» i en del tilfeller. De er samstemte og deler felles tanker gjennom lang tids samarbeid.
- Nr 9 Ikke formelle møter, dette tas etter hvert. Støtter hverandre

Dette er et av våre kjerne spørsmål. Det gir kunnskap om hvordan samhandling skjer og gir data for drøfting om styreteori, ledelse, samhandling, kommunikasjon og relasjon. Spørsmålet er av svært praktisk og konkret karakter.

3.4 Ved sykdom hvem fungerer da som daglig leder?

- Nr 1 Det er en nestleder i bedriften som tar over ved lang tids sykdom. Da vil det kreve mer engasjement fra SL for å holde kontinuitet da den som skal inn har egne oppgaver og det må gjøres endringer innad i organisasjonen for å få ledelse på plass.
- Nr 2 Det er ingen som fungerer som daglig leder og styret har ikke tatt noe ansvar om slikt skjer, dette fører til at ved en sykemelding av DL vil firmaet raskt bli insolvent.
- Nr 3 Hvis daglig leder blir syk er det ingen som overtar hans rolle.
- Nr 4 Da må styret arbeide frem en løsning men dette er ikke noe en har tenkt gjennom.

- Nr 5 Stedfortreder som har egne oppgaver men får kopi/ orientering om hva som skjer i selskapet. SL vil også gå inn som en støttefunksjon
- Nr 6 Ved sykdom vil eier overta, men det vil da kun være snakk om vedlike hold og ikke utvikling av selskapet
- Nr 7 Dette har ikke DL og SL gjort seg noen tanker om. Dette er en sak de vil arbeide videre med.
- Nr 8 Det er nestleder inn i systemet som tiltrer. SL vil bli rådgiver
- Nr 9 Da tar den andre partneren over

Dette spørsmålet er med på å klargjøre hvilke tanker styreleder har til sitt ansvar og rolle i forhold til den daglige drift og ansvar for dette. Spørsmålet kaster også lys om hvorvidt styreleder har tanker om sitt eventuelle operative ansvar og om dens kunnskap om daglig leders ansvarsområder. God kunnskap kan være tengn på god samhandling.

3.5 Gjør styreleder/dagligleder deg god?

- Nr 1 Ja, det gjør han spesielt på nye felt som HMS har han stor verdi men også som diskusjonspartner i forhold til saker som kan være komplekse eller som ikke egner seg til diskusjon innad i selskapets ledergruppe.
- Nr 2 Nei!
- Nr 3 Usikker da det er svært negativ stemning i selskapet
- Nr 4 Ja det er gode diskusjoner, lov til å si ting høyt, lov å være uenig om saker
- Nr 5 Ja helt klart
- Nr 6 Vi arbeider godt sammen og finner de beste løsningene
- Nr 7 Ja, gjennom godt samspill
- Nr 8 Ja
- Nr 9 Vi gjør hverandre god!

Dette er spørsmålet hvor styreleder får karakter for sitt arbeid? Det danner grunnlag for drøfting av kjernes spørsmålet i problemstillingen!

3.6 Bidrar styreleder til verdiskapning?

- Nr 1 Gjennom samarbeid med DL og arbeide utad i forhold til eierne bidrar SL i verdiskapning. Det er viktig at firmaet ikke tømmes for kapital ut til eierne og dette er et viktig
- Nr 2 SL er ikke involvert annet enn som kontroll og lovpålagt arbeid og er derfor lite aktiv i forhold til verdiskapning i selskapet.
- Nr 3 SL føler at han har vært med på å forankre bedriften økonomisk og arbeidet for at det ikke skulle oppstå for store sprik i prosjektene og at en skulle unngå for mange ulønnsomme innovative prosjekter
- Nr 4 Begge deltar til god verdiskapning. Dynamisk duo
- Nr 5 Ja, han deltar aktivt, vesentlig som strategisk diskusjonspartner
- Nr 7 Ja gjennom felles diskusjoner og som sparringspartner gir det et grunnlag for å skape videre verdier og strategier
- Nr 8 I høyest grad
- Nr 9 Begge bidrar like mye til verdiskapning på hvert sitt felt

Dette er «indrefiletten» i vår spørsmåls rekke! Dette spørsmålet setter direkte fokus på samhandling mellom daglig leder og styreleder. I tillegg viser det noen tanker om styreleder i sitt arbeid har påvirkning på de verdiskapende prosesser i virksomheten. Spesielt i amerikansk styreforskning er spørsmål om styrets bidrag til en bedrifts verdiskapning omhandlet. Da ut fra «sort boks» tenkning. Vi er opptatt av relasjoner, samhandling, motivasjon, coaching og ledelse.

3.7 Er det andre styremedlemmer som bidrar aktivt/etter plan til dagligledelse?

- Nr 1 Styret går til SL som igjen går til DL. Bruker styret direkte på styremøtene som kompetanselever og de innehar stor kompetanse på ting. Dette kan være på ting som HMS og ITK
- Nr 2 Ja, det er et styremedlem som prøver å arbeide for verdiskapning men det er vanskelig å få SL og aksjonær to inn i dette arbeidet.
- Nr 3 Det var tanken i utgangspunktet men det har ikke fungert i den senere tid.

- Nr 4 Ja eksternt SM deltar ofte i diskusjoner om selskapet
- Nr 5 Ja de deltar på hver sin måte ut fra den rollen de har i moderen.
- Nr 6 Ja, styremedlemmet har lang erfaring og bredt nettverk innen for bransjen og arbeider hele tiden for å styrke eget selskap
- Nr 7 Ja, gjennom sin kunnskap på forskjellige felter
- Nr 8 Det er alt etter hvordan styret er sammensatt, men en del bidrar med nettverk ol.
- Nr 9 Det er ikke andre styremedlemmer

Her vises det muligheter for kooptering og nettverksbygging. Dette ut fra både teamproduksjonsteori og ressursavhengighetsteori. Spesielt innenfor «håndbokslitteratur» er styremedlemmene nevnt som en billig ressurs for bedrifter.

3.8 Fungerer SL som en god diskusjonspartner?

- Nr 1 DL mener SL er en god diskusjonspartner og at de sammen utgjør et godt team som arbeider til det beste for hele selskapet.
- Nr 2 Nei
- Nr 4 Ja meget god
- Nr 5 Ja
- Nr 7 Ja
- Nr 8 Ja, og etter så mange år er forholdet preget av stor grad av trygghet.
- Nr 9 Ja vi har mange gode diskusjoner oss imellom

Spørsmålet belyser styreleders evner som leder, mentor, coach spesielt ut fra Huse (2007) service perspektivet. Vi ønsker også spørsmålet ut fra å drøfte med tanke på kommunikasjons teori, ledelse, samhandling og relasjoner. Vi liker også metaforer fra idrettsverden og tror at en Nils Arne Eggen som coach har sterk påvirkning til Rosenborgs prestasjoner og verdiskapning. Spørsmålet om styrelederens bidrag er derfor viktig.

3.9 Hvordan evaluerer styret ditt arbeid?

- Nr 1 Styret i dag er et velfungerende styre som gir mye og har selskapet i fokus. Når et styre er satt sammen på politisk grunnlag er det ikke alltid like enkelt å få dette til
- Nr 2 Ingen evaluering
- Nr 3 Styret evaluerer seg selv i følge årsplanen for styret
- Nr 4 Etter resultat, mye positiv tilbakemelding
- Nr 5 Ja, Ledersamtaler som gjennomføres både i moder og datter
- Nr 6 Dette gjøres når det tas gjennomgang på protokoll og logger. Oppsummeringsmøter og egen evaluering.
- Nr 8 Styret har oppe hvert år som tema evaluering av daglig leders innsats og rolle. Dette er også i forhold til lønnssetting.
- Nr 9 Vi evaluerer etter hvert men har ingen rutine på dette

I forhold til teori om læring og endringsledelse er evaluering essensielt. Vi tror at et styre som gjennomfører kontinuerlig evaluering av sitt arbeid har større fokus på innovasjon og verdiskapning og ønsker dette i forhold til vår drøfting.

3.10 Gjennomføres det medarbeidersamtaler med styreleder/styre?

- Nr 1 Det gjøres evaluering av styret hvert år i desember der det både er egen evaluering og helhetsevaluering.
- Nr 2 Nei
- Nr 3 Nei
- Nr 4 Nei
- Nr 5 Ledersamtale
- Nr 6 Nei
- Nr 7 nei
- Nr 8 Det gjennomføres medarbeidersamtaler
- Nr 9 Nei

Spørsmålet er svært relevant i forhold til styreleder som coach og mentor. Spørsmålet er også relevant ut fra en verdikjedete- og prestasjons tenkning. Spørsmålet er derfor et referanse spørsmål i forhold til å skape presterende styrearbeid og samhandlingen styreleder og daglig leder. Medarbeidersamtaler har etter vår oppfatning til hensikt å avstemme forventinger og er et utmerket verktøy for å stimulere prestasjoner og læring.

5.3 Drøfting av funn og teori

I intervjuguiden har vi en del kjernespørsmål i forhold til problemstillingen vår. Vi har valgt å ta spørsmål for spørsmål som er relevant og drøfte den opp mot den teori som vi har beskrevet samt problemstilling. Dette for å kunne skape en grundig gjennomgang og finne sammenfall eller avvik i teori i forhold til intervju. Vi har valgt å starte med å sette spørsmålene inn i en matrise for å illustrere hvordan vi arbeider oss frem. I hovedsak består våre spørsmål av to kategorier.

- Spørsmål som gir informasjon om bakgrunn og kontekst for styrets situasjon og utfordringer. Spørsmålene er ikke nummerert og er tenkt brukt for å få et helhetsbilde av de spørsmålene som brukes i drøftingsdelen, for eksempel alder, kompetanse i forhold til verv og lignende. Se for øvrig vedlegg 2, sammenstillingsskjema
- Del to er spørsmål som er utformet for å skaffe informasjon om forhold som gjelder selve oppgavens problemstilling. Det er disse spørsmålene som vi har valgt å sette inn i matrisen for å vise teoribakgrunn. De går på område 1, 2 og 3 hvor 1 representerer bedriftens situasjon, del 2 styret og del 3 Disse teoretiske spørsmålene anser vi som hovedkjernen i vårt arbeid og ligger til grunn for det drøftingsarbeidet som danner basis for oppgaven. Det er ikke alle av disse spørsmålene som er av en slik art at vi direkte drøfter dem i forhold til vår problemstilling men viser til kap 5.2

Diagram over spørsmål

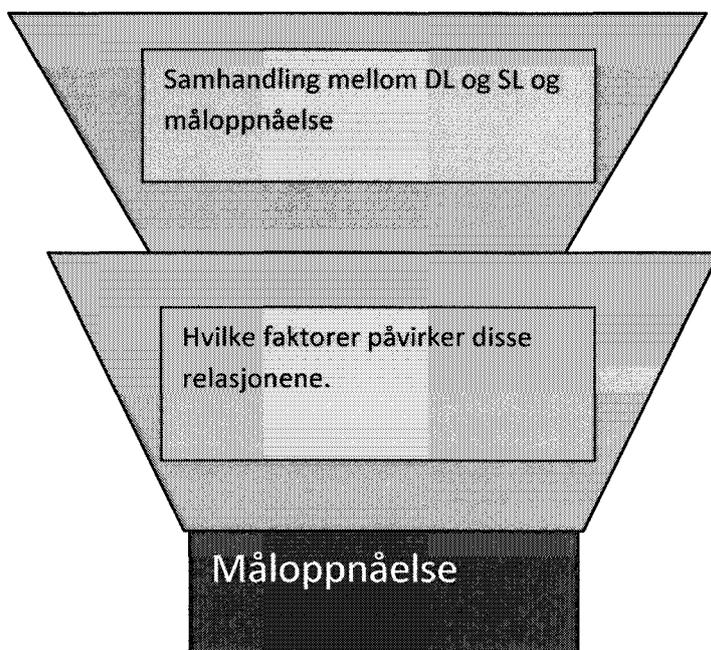
Spørsmål	Kontekst	Styreteori	Ledelse	Mål og strategi	Relasjoner	Ringvirkninger	Samhandling	Kommunikasjon
1.1	X							
1.2	X							
1.3	X							
1.4	X							
2.1	X							
2.2	X	X	X	X			X	
2.3		X	X		X		X	X
2.4	X	X	X	X		X	X	X
2.5	X	X	X	X			X	X
2.6		X	X	X	X	X	X	X
2.7	X	X	X	X	X	X	X	X
2.8	X							
3.1		X	X	X	X		X	X
3.2	X		X	X	X	X	X	X
3.3					X	X	X	X
3.4	X						X	X
3.5					X		X	X
3.6			X	X	X	X	X	X
3.7		X	X	X	X	X	X	X
3.8			X		X		X	X
3.9	X	X	X	X				X
3.10	X	X	X		X		X	

I amerikansk forskning om styrearbeid, se kap 3.1 hvor forskningen hovedsakelig er basert på offentlige tilgjengelige data fra typisk «FORTUNE 500 selskap» fremkommer det i liten grad konklusjoner på at godt styrearbeid medfører økt verdiskapning. . Vi deler her Huses oppfatning av at dette skyldes amerikansk forskning begrensede tilgang på data om hvordan selve styrearbeidet gjennomføres Denne forskning begrenses til å se på styrearbeid i et input – output perspektiv hvor selve styrearbeidet er gjemt i en «black box» der prosessene innad er lite kjent/ tilgjengelig.

I det norske forskningsarbeid «Verdiskapende styre» er fokuset i større grad på innholdet i «Black box»'en og da hvordan styrearbeidet utføres. Vi oppfatter i midlertid at forskningsarbeid ikke gir et absolutt svar på at styrearbeid gir økt verdiskapning, og da hvilke konkrete faktorer som påvirker relasjoner i styret og forholdet til daglig leder som gir god måloppnåelse og dermed verdiskapning i bedriften.

Det er dette som er vårt fokus i vår videre analyse av våre intervjuer.

Vi har også valgt å dele opp vår problemstilling i to deler eller trakter der vi ser på hver enkelt det opp mot teori og intervju.



I en samtale med en av kandidatens jobbrelasjon som daglig leder refererte kandidatens styreleder til tidligere samferdselsminister Sissel Rønbeck hvor ministeren hadde fortalt at hun hadde tre hyller på sitt skrivebord; en merket JA, et merket NEI og en merket HAR IKKE LYST. Kandidatens styreleder, en kjent tidligere stortingspolitiker og nå styregrossist, poengterte i relasjonen styreleder- daglig leder at kandidaten som daglig leder må holde fast i kategorien HAR IKKE LYST . Dette fordi det ligger i menneskets natur å søke de trygge og morsomme oppgavene før de vanskelige, krevende og ubehagelig. Disse oppgavene av karakter Rønbecks kategori HAR IKKE LYST er imidlertid ofte av stor betydning for å få fremdrift i saker av stor viktighet for å sikre verdiskapning og måloppnåelse i selskapet.

Nevnte styreleders poeng er prosessfokus som er av betydning for verdiskapning og måloppnåelse. Jevnfør Huses teamproduksjon og målstyringsteori.

Spørsmål 2.2

I spørsmål nr 2.2 avklarer vi styremedlemmenes bakgrunn for sitt styreverv. Spørsmålet er av liten relevans for vår problemstilling, men i forhold til styreleders bakgrunn som vi har avklart i våre innlednings spørsmålene er dette av stor relevans. Huse og Søyeland(2009) viser i kap. 5 «fra ordfører til leder» hva som kjennetegner de beste styrelederne. De viser også til et utdrag fra det verdiskapende styre om styreleders bakgrunn. Styreleders erfaring og bakgrunn som leder er av betydning for den måten de møter de nye oppgavene på. Av våre funn ser vi at de av bedriftene med betydelig omsetning og størrelse lokalt sett, vektlegger å bruke ledere med ledererfaring fra større selskap for å skape et best mulig fungerende styre og styreledelse. Blant de mindre bedriftene fant vi bevisstheten og kravene til styreleders bakgrunn og kompetanse var mindre. Vi oppfattet at hensikten med å ha styre og ekstern styreleder handlet om å oppfylle formelle krav, forventninger i omgivelsene samt behovet for å kunne ha en diskusjonspartner.

I forhold til bedriftens samhandling og bedriftens måloppnåelse ser vi av våre funn at de større bedriftene basert på krav om styreleders bakgrunn og kompetanse har større grunnlag for å skape samhandling mellom styreleder og dagligleder relatert til målprosesser og måloppfyllelse. Vi oppfatter at de store har større ledelsesmessig prosessfokus enn de små bedriftene. Dette også basert på styreleders kompetanse og kunnskap om samhandling som gir målfokus. Vi viser til Gotvassli (2006) som sier at teamarbeid tufter på høy ytelse og forståelse for eget arbeid, her relatert til rollene som daglig leder og styreleder.

Spørsmål 2.3

I forhold til spørsmålet om styrets arbeidssett så er vårt utgangspunkt i forhold til vår undersøkelse, hvordan dette påvirker samhandling mellom styreleder og daglig leder og da videre måloppnåelse. I våre funn ser vi at i større selskap er det mer formelle styreprosesser enn i mindre selskaper. Hvilket samstemmer med Huse & Søland (2009) i forhold til forskningsprosjektet « Det verdiskapende styre». Blant våre større bedrifter gjør daglig leder og styreleder forberedelser til styremøte i felleskap, i større grad enn i små selskaper. Dette innebærer slik vi oppfatter det at styreprosessene i de store selskapene starter med grundig forberedelse hos styreleder i samspill med daglig leder og administrasjon, mens i de små er styremøtene mindre forberedt. Styremøtene er da mindre strukturerte og har en mindre

planmessig målorientert struktur enn i de store. Vi oppfatter at styremøtene blant våre intervju av små bedrifter, er mer som et diskusjonsforum for daglig leder enn et formelt styremøte.

Styrearbeid i de store selskapene resulterer i praksis med at det fattes vedtak formalisert i protokolls form. Dette danner grunnlag for videre arbeid for daglig leder og organisasjonen. I de små bedriftene oppfattet vi at protokollering av styrevedtak var til dels fraværende. Dette gir styreleder og daglig leder mindre mulighet til samhandling av målrettet karakter. Vedtak fattet i styret oppfatter vi som mål som skal utføres, og mangel på protokollerte vedtak/mål gir mangel på mulighet til oppfølging og god samhandling mellom styreleder og daglig leder. Her mister våre mindre bedrifter en god mulighet for prestasjons orientering og måloppnåelse. . I en av de mindre bedriftene, fortalte styreleder at han skrev «protokoll» på alt. I den grad at han også fortalte at «protokollen» ikke ble signert, oppfattet vi dette mer som en dagbok som omhandler hva som er gjort, enn som en protokoll som gir grunnlag for målstyring. Vi oppfatter da at de små bedriftene får et mer kortsikt operativt fokus enn større bedriftene som da gjennom sine formelle styreprosesser gir styreleder og daglig leder mulighet til å heve blikket mot mer langsiktige og overordnede mål. Hvilket vi oppfatter begrenser de små bedrifters vekstmulighet.

Spørsmål 2.4 Har dere styreinstruks

Spørsmålet om styreinstruks i forhold til vår problemstilling avdekker hvor vidt bedriftens styre har formalisert organiseringen om styreprosesser, rollefordeling i styret og mellom styret og daglig leder. Våre funn viser igjen at de store bedriftene har slike instruks, mens blant de små var det kun en bedrift. Hos denne bedriften kom det imidlertid frem at instruks ikke ble brukt. Igjen viser våre funn at styrearbeid og da grunnlaget for samhandling styreleder daglig leder blir mer tilfeldig. Og i dette mindre målrettet.

Spørsmål 2.5. Har dere en årsplan for styret?

Spørsmålet om årsplan for styret er også med på å avdekke den formalitet som organiseringen av bedriften innehar. Til og med i enestyre må styret forholde seg til sesonger med ulike ansvarsoppgaver. Vi nevner; rapportering til aksjonærregister, årsoppgjør, skatt, generalforsamling, innsendelse av årsregnskap, budsjetter m.m. Årsplan eller årshjulet fungerer godt i arbeidsfordeling av styrearbeid ved å posisjonere oppgaver gjennom sesongen samt at det fungerer som huskeliste. Vi mener at årshjulet representerer en kvalitet på styrearbeid. Igjen er dette et verktøy som refereres mye til i litteratur. Huse (2007) nevner at det finnes ikke absolutt på godt styrearbeid, men han nevner at det finnes eksempler på

dårlig arbeid. Årshjulet er med på å gi en bedre kontroll på de ting som er lovfestet utført i en bedrift gjennom et år og sørger på denne måten for at det arbeides målrettet i styret. Vi fant i vår undersøkelse at igjen er det de store bedriftene som har dette på plass og bruker dette som et godt arbeidsredskap. I de mellomstore og små selskapene derimot er dette ikke tilstede. Johannessen og Olsen (2008) påpeker at samhandlingskompetanses viktigste elementer er kommunikasjon og erfaringsoverføring. Når en ikke har en reel struktur på det arbeidet som gjøres blir elementer som erfaringsoverføring vanskelig gjort og en får dermed klare mangler i systematikken som styrets arbeid bør inneholde og dette påvirker samhandlingen mellom styreleder og daglig leder. Gjennom å bruke årshjulet som et verktøy får man kontinuitet i arbeid både før og etter styremøtene, og på den måten kan man lettere klare å implementere inn de målsettinger som gjøres slik at mulighet for måloppnåelse blir bedre. Årshjulet representerer i så måte et verktøy for å skape en felles arbeidsmetode mellom styreleder og daglig leder, som er igjen er avgjørende for å skape en god samhandling. J.fr som et orkester, en må spille etter samme noter for å skape et felles musikalsk uttrykk, eller oppnå måloppnåelse.

Grupper av mennesker vil opptre noenlunde likt i liknende situasjoner (sosial object). Dette medfører at vi som enkeltmennesker i relasjon med andre, gjerne blir opptatt av hva andre måtte synes og mene om det vi sier. Samtidig kan dette være med på å skape en kontinuitet, og gjentagelse som kan virke selvforsterkende. Dette igjen er med på å påvirke den strategiske prosessen frem mot det som vi i styrets arbeid kan beskrive som måloppnåelse i forhold til det strategiske planverket.

Spørsmål 2.6. Hvordan er klimaet i styret?

Dette spørsmålet gir oss svar på samhandlingsformen, stemning, eventuelle motsetninger, respekt og relasjonsforståelse mellom styremedlemmene, samt hvordan daglig leder og styreleder tenker om kommunikasjon styremedlemmene mellom. Relasjoner er viktig for å kunne skape et godt samarbeidsklima, slik at styreleder og daglig leder er avhengig av en relasjonell samhandling seg i mellom men også til resten av styret for å ha et godt klima.

I alle bedriftene, med unntak av et, var svaret på spørsmålet det samme, at klimaet i styret var godt. Hos den bedriften hvor klimaet var dårlig er det krise hvor det er store motsetningsforhold mellom to av aksjonærene som også var medlem av styret. Disse to hadde vidt forskjellige oppfatninger om bedriftens mål og strategi som var motivert i ulike interesseretninger/ egeninteresser.

For å få et godt klima er det viktig med felles mål og felles arbeidsmetodikk. I de to store selskapene er dette vektlagt. Jfr kap 5.2 spr 2.6

I forhold til styreleder som teamleder av styret så mener vi at klima i styret er styreleders ansvar. Av de funn vi har gjort er det ikke grunnlag for å si at dette er et ansvar som styreleder har tatt, men vi mener at vi like vel kan relatere til Torgersen og Steiros (2009) fire T' er som bør prege samhandlingen og klima: Tillit, Trygghet, Tilhørighet og Trivsel. Ut av de to intervjuene vi hadde av daglig leder og styreleder hver for seg konstaterer vi at her er ikke styreleder lykkes i sitt arbeid med å skape et godt samarbeidsklima og enighet om felles mål for bedriften, og da en strategi som styret kunne enes om. Vi mener imidlertid at selve konflikten hadde en karakter som ville vært svært krevende for en styreleder å gjøre noe med pga. at dette er en interessekonflikt de to aksjonærene mellom, hvor den ene part hadde interesser som ikke var til selskapet beste.

Av det enkle funn ser vi at samhandling mellom styrets leder og daglig leder var skadet grunnet nevnte konflikt og dette igjen påvirker bedriftens målrettethet. I de øvrige bedrifter så vi imidlertid ikke slike tendenser da klimaet mellom styreleder og daglig leder var godt, og dermed et god målrettet arbeid i styret.

Grupper av mennesker vil opptre noenlunde likt i samme situasjon (sosial object). Dette medfører at vi som enkeltmennesker i relasjon med andre, gjerne blir opptatt av hva andre måtte synes og mene om det vi sier. Hvis klimaet da er godt, kan det da bli lettere å skape gode prosesser innad, og dermed legge til rette for gode strategier. Dette igjen, kan videreføres i organisasjonen slik at målsettinger mottas på en slik måte at positivitet gir større vilje til å gi god måloppfyllelse

Spørsmålet belyser også om kommunikasjon og mellommenneskelige prosesser mellom styremedlemmene fungerer godt. Bruk av makt og hersketeknikker, forhold mellom ung og gammel og mellom kjønn.

Skal vi oppsummere i forhold til dette spørsmålet oppfatter vi at klimaet i styret er styreleders ansvar. Vi minner imidlertid om at styreleder har begrenset innflytelse på hvem generalforsamlingen velger som styremedlem, samt at styreleder har ingen instruksjonsmyndighet ovenfor de øvrige styremedlemmer. Et godt klima i styret kan skape gjennom å finne felles mål og felles arbeidsmetodikk for godt styrearbeid, i tillegg til de mellom menneskelige forhold. Huse og Søland(2009) jfr «Fra ordfører til leder og motivator»

Spørsmål 2.7. Hvordan fungerer ledelsen av styret?

Vi hadde forventet å få tydelige svar på hvordan styreleder leder arbeidet i «black box'en» ref amerikansk forskning.

Av teorien, spesielt fra Huse og Søland beskrives dette arbeidet som svært utfordrende. Styreleder har ingen instruksjonsmyndighet, kan ikke rekruttere styremedlemmer etter forgodtbefinnende samt at styret møtes i noen korte møter få ganger i løpet av året. Dette skaper store utfordringer i forhold til kommunikasjon, kontinuitet og samhandling. Det å lede et styre er som vi poengterte i kap. 3.2.1 å lede i endringsprosesser. Endring og utvikling er en klargjørings og bevisstgjøringsprosess i forhold til de holdninger, normer, relasjoner og ferdigheter som vi finner i styret. Dette krever mye tilstedeværelse i «black box'en» .

Vi opplevde i intervjuene at de små bedriftene hadde ingen refleksjoner knyttet til dette. Deres svar gikk på ordførerrollen. De to største derimot viste at styreleder arbeidet mer som leder og motivator. De hadde et klart prosess fokus og arbeidet med mål, strategi, handling og oppfølging. Da ut fra styreinstruks, årshjul, opplæringsplan for styret, saksforberedelser, vedtak , protokoll og faste saker på styreagenda som orienteringssaker, drøftingssaker og vedtakssaker. Et klart handlings og prestasjonsfokus.

En siste viktig tanke i forholdt til ledelse er Gotvassli (2006) utsagn om at ingen blir en sterkere leder en de du leder tillater deg å bli.

3. Forhold til styreleder evt. daglig leder?

Spørsmål 3.1 Foreligger det en klar arbeidsdeling mellom SL og DL evt. styre og DL?

Med unntak av den aller minste bedriften, hadde de øvrige et mer eller mindre klart forhold til arbeidsdeling. De to største bedriftene hadde dette i styreinstruks og instruks for daglig leder. Utover dette opplevde vi at forholdene var rimelig klarlagt, men manglet skriftlig. Av teori er det i håndbokslitteraturen vi har funnet forholdet klarest beskrevet. Vi antar at det kan forklares i forfatterens egne erfaringer på opplevd nytte av en slik tydeliggjøring. F.eks Levorsen (2010) Vi mener at en forventningsavklaring er mellom styreleder og daglig leder er viktig for å ansvarlig gjøre roller, ansvar og arbeidsoppgaver.

Fra et ledelsesperspektiv er denne avklaringen viktig i forhold til veiledning, motivasjon, diskusjonspartner og læring. Den er helt avgjørende i forhold til prosess og målorientering.

Spørsmål 3.2 Har dere en plan for samarbeidet?

I forhold til vår drøfting ses dette spørsmålet i sammenheng med spørsmål 3.1. Av undersøkelsen ser vi at kun er to bedrifter som har en plan for samarbeid. I planen inngår da forberedelser til styremøter og konkrete aktiviteter som styreleder og daglig leder er sammen om. Hos flertallet av de øvrige bedriftene ser vi at det ikke er en plan men at det eksisterer et mønster hvor møtefrekvensen mellom syteleder og daglig leder varierer fra bedrift til bedrift.

En plan er et konkret verktøy som igjen er konkret omtalt i håndboks litteraturen ref.

Levorsen (2010). Som vi har sagt i forbindelse med motivet for spørsmålsstillingen er vi av den oppfatning at en plan er relevant verktøy for å fremme gode relasjoner, kommunikasjon og samhandling.

Spørsmål 3.3 Hvordan samarbeider dere? (Forberedelser til styremøtene, involvering i strategiprosessen, bidrag fra nettverket, involvering med kompetanse i driften, coach, mentor...?)

Av intervjuene ser vi at i de store bedriftene er samarbeidet mellom styreleder og daglig leder mer metodisk enn i de små. I en av de store hadde relasjonen vart i over ti år og de betegnet relasjonen som «et gammelt ekteskap». I tillegg til forberedelser og etterarbeid samarbeidet de nært. Hos en av de andre store var relasjonen fersk. Her var de i prosess for å finne det ideelle samarbeid og relasjonen bar preg av å være god. Hos de andre mindre var det kun en bedrift som hadde metodisk samarbeid. En annen hadde svært hyppig kontakt og samhandling uten at dette var planmessig, I alle overnevnte forhold oppfattet vi at styreleder fungerte som samtalepartner og mentor. Disse bedriftene hadde til felles at de i sine markeder presterte tilfredsstillende.

I de øvrige selskapene var samarbeidet mindre planmessig og da mindre målrettet.

Vi holder fast på hva vi tidligere har sagt at samhandlingen mellom styreleder og daglig leder er av avgjørende betydning for å overføre vedtak fattet i styret for så å implementeres i organisasjonen som handling. Forholdet er viktig i en lederprosess fra styret til verdiskapning i bedriften, jvf mål middel hierarkiet Busch m.fl (2010).

I såkalte administrasjons styrte bedrifter jvf. Huses diskusjon om praksis i større amerikanske selskap der daglig leder har sterk innflytelse på styrets arbeid vil daglig leder gjennom dette ha større kontroll gjennom ledelsesprosessen og kan da kjøre målrettet kontroll utenom styret. Et eksempel fra norsk næringslivshistorie er Orkla, ledet av Jens P Heierdal der det var liten tvil om at konsernet var svært mål og strategisk styrt. Jens P Heierdal regnes som en av de

største industribyggerne i norsk etterkrigs historie. Et annet eksempel av katastrofale Finance Credit hvor selskapets administrasjon kjørte bedriften i grøften. Huse og Søland (2009) snakker om CEO duality, der skillet mellom styreleder og daglig leder er klart. Vi oppfatt derfor at samarbeidet mellom styreleder og daglig leder er viktig for bedriftens måloppnåelse.

Spørsmål 3.4 Ved sykdom hvem fungerer da som daglig leder?

Bortsett fra de store bedriftene som hadde stedfortredere i organisasjonen, var det kun en bedrift som var kjent med problemstillingen. Av svarene greier vi ikke å dokumentere noe av viktighet for vår problemstilling. Vi er imidlertid av den oppfatning at dette er en problemstilling er av en slik viktighet at et hvert selskap bør ha tenkt gjennom dette og ha klare planer over hem som skal ta over samt forsikringsordninger av typen nøkkelpersons forsikringer for å sikre eventuelle tap i drift og økonomi for å igangsette rekruttering. Dette går direkte på bedriftens måloppnåelse for å sikre bedriften. Basert på egen erfaring og kunnskap anbefaler vi dette i forhold til risiko i et selskap.

Spørsmål 3.5 Gjør styreleder/dagligleder deg god?

Av de åtte bedriftene vi intervjuet var det syv ja og et nei. I den negative svarte daglig leder nei og styreleder var usikker. I forhold til den samhandling om skjer og skal skje mellom Daglig leder og styreleder er dette spørsmålet viktig å stille. Dette for å gjøre en refleksjon og evaluering som kan danne grunnlag for endring, læring og forbedring. Vi oppfatter av egen erfaring at hvis styreleder kan gi daglig leder refleksjonsrom er dette med på å bidra til å gjøre daglig leder god.

Spørsmål 3.6 Bidrar styreleder til verdiskapning?

Når spørsmålene ble stilt forventet vi svar som skulle gi oss selve konklusjonen på oppgaven. Vi er skuffet over den generelle bevissthet intervjuobjektene hadde på spørsmålets betydning. Svarene presentert er dessverre filtrert i forhold til anonymisering. Av svarene er det i et forhold avdekket at styreleder ikke bidrar til verdiskapning. I de øvrige fremkommer det av generell karakter at de bidrar.

Vi velger å tolke intervjuobjektene til at styreleder bidrar til å styrke lederarbeidet og gjennom det bidrar til verdiskapning. I et av tilfellene avdekket vi også styreleders aktive bruk av sitt eksterne nettverk. Kooptering (Huse 2007)

Spørsmål 3.7 Er det andre styremedlemmer som bidrar aktivt/etter plan til daglig ledelse?

Svarene på spørsmålet fra intervjuobjektene gav generell kunnskap om at styremedlemmer bidro på forskjellige måter. Om ikke direkte til daglig leder, så gjennom aktivt styrearbeid og

gjennom generelle representasjon i de respektives nettverk. Kun i et tilfelle avdekket vi at ett styremedlem utenom styreleder brukt som diskusjonspartner både for daglig leder og styreleder. I dette tilfellet var styreleder kontrollerende eier av selskapet. Styremedlemmet representerte da ekstern kunnskap, nettverk og erfaring. Fra vår håndbokslitterære favoritt Levorsen(2010) anbefales det at det foreligger en planmessig avklaring om hvordan styremedlemmer skal ha kontakt direkte med daglig leder og bedriften. Levorsen anbefaler at styreleder koordinerer for å unngå forvirring og avsporing i forhold til vedtak og ansvar.

Vi oppfatter at Levorsen tydeliggjør et poeng i forholdt til fokus på prosess, vedtak, mål og handling.

Fokus og klar ledelse gir måloppnåelse for bedriften.

Spørsmål 3.8 Fungerer SL som en god diskusjonspartner?

Et ja/nei spørsmål hvor igjen syv av åtte er positive. Huse og Søland(2009) har som tidligere nevnt i kap. 5 skrevet om styreleder som fra «ordfører til leder og motivator» Kapitlet er forankret i forskning om det verdiskapende styret. Vi oppfatter at en god styreleder er også en god bidragsyter for daglig leder utenom styrerommet. Da som diskusjonspartner, motivator, faglig innspiller og ikke minst for å gi daglig leder nødvendig legitimitet i forhold til operativ ledelse og gjennomføring av tiltak. Vi oppfatt at å ha en styreleder som kan benyttes som diskusjonspartner; speiling , er en viktig ressurs i en lederprosess. Mål- middel hierarki og verdiskapning i bedriften.

Spørsmål 3.9 Hvordan evaluerer styret ditt arbeid?

Regelmessighet og struktur på evaluering av daglig leders arbeid varierte fra selskap til selskap. Vi oppfattet at det var det største bedriftene som hadde best struktur på dette. Ut fra en prestasjonstenkning må evalueringen være tydelig slik at endringsarbeid klart kan gjøres og tiltak evalueres. Vi oppfatter at blant våre objekter mistet alle bortsett fra de store her en klar mulighet til prestasjonsforbedring, som direkte påvirker lederarbeidet og bedriftens mulighet til å prestere.

Vår favoritt Levorsen (2010), riktig nok uten tung empiri, poengterer at en av styrets viktigste oppgaver er ansettelse og avskjedigelse av daglig leder. Vi mener derfor at evaluering av daglig leders arbeid er noe av styrets viktigste oppgaver. Dette fordi det er gjennom daglig leders lederarbeid at bedriften ledes til verdiskapning og måloppnåelse

Spørsmål 3.10 Gjennomføres det medarbeidersamtale med styreleder/styre?

Vi oppfatter at medarbeidersamtaler er et svært mye brukt lederverktøy i norsk arbeidsliv. Da mellom leder og arbeidstaker på alle nivå i organisasjonen. Av litteraturen om styrearbeid er det kun Levorsen(2010)som poengterer viktigheten av at det også gjennomføres med medarbeidersamtale mellom styreleder og daglig leder. Vi ser imidlertid at styreleder ikke har formell instruksjonsmyndighet på daglig leder. Dette er det styret som har. Vi ser imidlertid at i forhold til samhandlingen styreleder og daglig leder så kan medarbeidersamtale være godt verktøy.

I forhold til styret kan gruppedynamikken med daglig leder i forhold til en gruppe gi begrenset åpenhet. Men forventings avklaring må skje. Utviklingsplaner, lønn og målprestasjoner må avklares. Vi deler derfor Levorsens poeng. I våre intervju var dette gjennomført kun i en bedrift.

5.4 Sammendrag av funn

I forhold til styreteori oppfatter vi at det er store mangler på innslag av fagområder tilknyttet til mellommenneskelige forhold. Vi mener at her kan litteratur om styrearbeid med fordel ta inn teori fra fagfelt om pedagogikk, psykologi, ledelse og andre mellommenneskelige fagområder. Vi oppfatter dette er av stor relevans i forhold til problemstillingen i oppgaven.

Vi oppfatter at det som skjer av samhandling mellom styreleder og daglig leder er av stor betydning for bedriftens måloppnåelse. Fra amerikansk forskning om styrearbeid er det forsket mye på forholdet; styrets betydning for bedriftens verdiskapning. Forskningen går ikke inn i den sorte boks («black box»), styret og ser på hvordan styret arbeider, og samhandlingen mellom styreleder og daglig leder skjer. Fra det norske forskningsprosjektet «Det verdiskapende styret» er boksen mer åpnet og gir oss da noen svar på hvordan godt styrearbeid skjer.

Ut fra vår erfaring som daglig ledere har vi hatt behov for å få belyst samhandlingen mellom styreleder og daglig leder, og ikke minst hvordan dette kan bidra til måloppnåelse for bedriften. Nå er vi inne i den sorte boksen! Gjennom teori om ledelse og prestasjonsledelse, (Busch m.fl 2010, Railo 1988, Roos mfl 2010) ser vi at iverksettelse av styret strategier og vedtak kan kreve veiledning, drøfting og motivering for å skape og sikre gjennomføring. Videre ser vi av teori om læring (Senge 1990), at kontroll og oppfølging er avgjørende for å sikre målfokus og måloppnåelse.

Vi mener at det er i dette samspill at styreleder kan fungere som en avgjørende faktor i forhold til å sikre at styrets vedtak faktisk blir gjennomført i regi av daglig leder i bedriften. Vi mener at det er i dette samspill at styreleder sikrer at daglig leder gjør en kvalifisert lederjobb og da bidrar til bedriftens måloppnåelse. Av våre intervju ser vi at en god styreleder på mange måter fungerer som en fotballmanager, som baser på styrets vedtak forbereder kamp før match og følger opp kapteinen under kampen og gjennomgår kampen sammen med kapteinen etter matchen. Målfokus er helt avgjørende.

Av våre intervjuobjekter opplever vi at en god styreleder bidrar til prosessfokus og gjennom det sørger for at bedriften ledes mot de mål som styret har vedtatt. Vi konkluderer i midlertid med at den menneskelige dimensjonen om samhandling er helt avgjørende for at samhandling skal lykkes og at dette skal bidra til måloppnåelse.

Vi ser at faktorer som påvirker relasjonen kan hentes fra temaproduksjonsteori og fra teori om styrearbeid. Felles mål og en felles arbeidsmetodikk gir et godt relasjonsklima. Fra styreteori kan nevnes arbeidsverktøy som styreinstruks, årsplan, avklaring av dagligleders og styreleders samarbeidsform og da styre evaluering, og ikke minst medarbeidersamtaler med daglig leder. Det er alle viktige faktorer for god samhandling. I tillegg er strategiprosess et viktig arbeidsverktøy for styret og videre samhandling styreleder og daglig leder.

Vi oppfatter at det er gjennom dette arbeid at samhandling styreleder – daglig leder sikrer gjennomføring og da måloppnåelse av bedriftens strategi.

6. Oppsummering, tankerefleksjon og veien

Vi mener at med bakgrunn i forskningen «det verdiskapende styret» vil det være av stor bedriftsøkonomisk og samfunnsøkonomisk interesse å forske på hvordan vellykkede bedrifters styreledere og dagligledere samspiller. Dette fordi at vi mener det ikke er vedtatte mål og strategier i styret som er den viktigste suksessfaktor for bedriftens måloppnåelse, men hvordan bedriften faktisk gjennom daglig leder, greier å gjennomføre strategien. I pedagogikken brukes uttrykket «å skape en felles pedagogisk plattform» om å finne et felles ståsted for det arbeidet som skal utføres. Vi kan overføre dette til styrearbeidet og skape en felles plattform i forhold til styrearbeidet gjennom felles mål og strategiprosesser.

Litteraturliste:

- Busch, Vanebo og Dehlin, (2010) **Organisasjon og organisering**, Oslo: Universitetsforlaget
- Dahle, Verde og Dagestad, (2012) **Vekstbedriften**, Oslo: Universitetsforlaget
- Grønmo & Løyning: (2003): **Sosiale nettverk og økonomisk makt**, Bergen: Fagbokforlaget
- Gotvassli, Kjell Åge (2006) **Barnehager, organisasjon og ledelse**, Bergen: Fagbokforlaget
- Haneborg, Anders(2006) **Har styrelederprogrammet ført til økt opplevelse av profesjonalisering for styrelederne**, Universitetet i Agder
- Henriksen, Jan Terje (2010): **Planning, Action and Outcome**, Handelshøgskolen i Bodø.
- Hornemann, Christian Henrik (2007) **Hvordan påvirkes styrearbeidet av relasjoner til daglig leder og selskapet** Oslo: Master MM, BI,
- Huse, Morten (2007) **Tante, barbar eller klan**, Bergen: Fagbokforlaget
- Huse og Søland (2009) **Styreledelse** Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan(2009) **Hvordan organisasjoner fungerer** Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, Jan Vincent (2008) **Kunsten å leve** Oslo: Aschehoug
- Johannessen, Kristoffersen og Tuft(2008) **Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag**. Oslo: Abstrakt forlag
- Johannesen & Olsen (2008): **Positivt lederskap**, Bergen: Fagbokforlaget
- Katzenbach& Smith (1998): **The wisdom of teams**, (UK)Mc Graw International
- Killèn, Kari (2007): **Profesjonell utvikling og faglig veiledning** Oslo: Gyldendal Akademiske
- Levorsen, Stein O(2010):**Styrearbeid i praksis**, Oslo: Universitetsforlaget.
- Railo, Willy mfl (1988): **Først til fremtiden (Originaltittel: Först till framtiden)**, Naarden (Sverige): Amas Export,
- Senge, Peter M (1990): **The fifth discipline**, New Zeland; Century Business
- Strand, Torodd (2007) **Ledelse, organisasjon og kultur**, Bergen: Fagbokforlaget

Spurkeland, Jan (2009) *Relasjonsledelse* Oslo: Universitetsforlaget

Stacey, R. & Griffin, D. (2005): *A Complexity Perspective on Researching Organizations*, Routledge, USA.

Strøm, Jon Torger (2007): *Daglig leder og styret*, MBA UiT institutt for økonomi

Søland, Arild Inge (2010): *Styreboken*, Bergen: Fagbokforlaget

Sørensen, Erik E mfl.(2008) *Ledelse og læring – i organisasjoner* København: Hans Reitzels forlag

Torgersen & Steiro (2009): *Ledelse, samhandling og opplæring i fleksible organisasjoner*, Steinkjer: Læringsforlaget

Wadel, Cato (2008) *En lærende organisasjon*, Oslo: Høyskoleforlaget

Weick, Karl E. and Sutcliffe, Kathleen M. (2007): *Managing the unexpected- Resilient Performance in an Age of Uncertainty*, Jossey-Bass, 2007 (2nd edition)

NOU 2008: 16 Om foretaksstyring og tiltak mot manipulering av finansiell informasjon

Nettsider:

<http://www.ukeavisenledelse.no/nyheter/ledelse/article48454.zrm>

<http://www.ukeavisenledelse.no/nyheter/ledelse/article122373.zrm>

<http://www.purehelp.no>

<http://www.styreforeningen.no>

<http://www.lederne.no/article.php?articleID=1880>

http://www.brreg.no/organisasjon/2009/Br_aarsmelding2009.pdf

http://www.sivilokonomene.no/styrelederen-fra-ordfoerer-til-leder-og-motivator?waf_ispreview=true

http://statbank.ssb.no/statistikbanken/Default_FR.asp?PXSid=0&nvl=true&PLanguage=0&tilside=selectvarval/define.asp&Tabellid=07249 pr. 09.12.2012

http://statbank.ssb.no/statistikbanken/Default_FR.asp?PXSid=0&nvl=true&PLanguage=0&tilside=selectvarval/define.asp&Tabellid=07249

<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2563/1/Kvalitative-metoder/Kvalitative-metoder.html>

: <http://www.magma.no/styrer-i-gaselle-bedrifter>

<http://www.magma.no/styrelederen-fra-ordfoerer-til-leder-og-motivator>

<http://www.ledernytt.no/styrer-og-strategiarbeid-haoslshrer-ikke-sammen.4515916-112544.html>

<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2563/1/Kvalitative-metoder/Kvalitative-metoder.html>

Oversikt figurer:	
Oversikt over gangen i arbeidet	10
Kvalitativ metode fra « <i>kunnskapssentret.com</i> »	13
Styreleder demografi « <i>Magma 2008</i> »	26
Ledelsesoppgaver « <i>Magma 2008</i> »	27
Kontekstfaktorer « <i>Strand 2007, s 27</i> »	30
Endringsledelse « <i>Haneborg 2009</i> »	33
Etiske momenter « <i>Torgersen & Steiro 2009 s.159</i> »	40
Kommunikasjonsprosessen « <i>Jacobsen 2001 s.250</i> »	42
Spørsmålsmatrise	68
Figurativ illustrasjon problemstilling	69

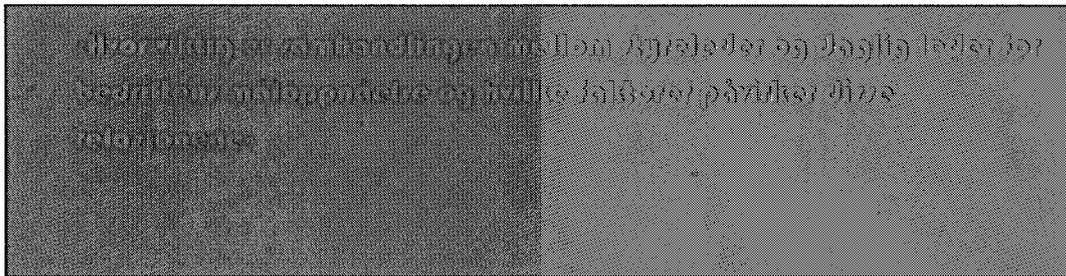
Vedlegg 1 Intervjuguide

Intervjuguide

Samhandling mellom styreleder og daglig leder

11.03.2012

Jørn Clausen og Irene Thorvaldsen



Grunnlag for masteroppgave våren 2012

Innledning:

Dette intervjuet er en del av en masteroppgave ved Universitetet i Nordland våren 2012.

Hensikten med oppgaven er å se på samhandling mellom styreleder og daglig leder, hvordan dette samspillet fungerer og om dette kan være med på å påvirke styrets arbeid.

Intervjuet vil bli anonymisert i utskrevet form og kun alder og rolle vil bli tatt med. Dette er viktig slik at du som informant vil kunne føle at du kan snakke fritt med intervjuer.

Intervjuet vil ta mellom 45-60 minutter og vil foregå på et sted som er avtalt på forhånd.

Etter intervjuet er gjort vil samlede data fra intervjuene danne grunnlag for en sammenlikning mot eksisterende teori på området for å se om det finnes sammenfall mellom opplevd virkelighet og teorigrunnlag.

Oppgaven vil bli tilgjengelig for de av informantene som måtte ønske det i pdf-format.

I tillegg vil UiN ha eksemplarer i sitt bibliotek tilgjengelig.

Om informanten: Dette fylles i størst grad ut på forhånd

Mann

Kvinne

Alder: 20-30

31-40

41-50

51-60

61-70

Rolle:

Styreleder

Daglig leder

Har du innehatt rollen lenge:

0-5 år

6-10

11-15

16-

Hvilken kompetanse har du i forhold til rollen:

Formell utdanning

Kurs

Annet

Har du annen forbindelse med bedriften:

Aksjonær

Ansatt

Uanhengig styremedlem

Bedrift:

Hvor lenge har bedriften bestått:

0-3

4-7

8-10

11-12

13-15

16-

Hvor mange ansatte har bedriften:

0-5

10-15

Vi har valgt å legge spørsmålene i tre bolker som omhandler

- Bedriftens situasjon
- Spørsmål som gir bakgrunnsinformasjon vedr. styrets arbeid og da hvordan evt. SL/ FL jobber? Dette er bakteppe spørsmål som gir grunnlag til å forstå forholdet SL vv DL.
- Forholdet SL og DL

1. Spørsmål som beskriver bedriftens situasjon

1.1 En bedriftslivssyklus beskrives ofte med; gründerfase, vekstfase, modning og en eventuell kritisk fase

Hvordan vil du plassere din bedrift?

1.2 Hva er din bedrifts strategiske posisjon? (Markeds- leder, utfordrer, følger, nisje?)

1.3. Hva er bedriftens største utfordringer?

1.4. Hva er bedriftens ambisjon eventuelt strategiske plan for fremtiden

2. Spørsmål relatert til bedriftens styre

2.1. Hvor mange styremedlemmer er det?

2.2. Hvem representerer styremedlemmene, bakgrunn?

2.3. Hvordan jobber styret?

2.4. Har dere styreinstruks

2.5. Har dere en årsplan for styret?

2.6. Hvordan er klimaet i styret?

2.7. Hvordan fungerer ledelsen av styret?

2.8. Morten Huuse har beskrevet styrer som;

- kontrollerende,
- strategi,
- involvering(service)

Hvordan opplever du styret?

3. Forhold til styreleder evt.daglig leder?

3.1 Foreligger det en klar arbeidsdeling mellom SL og DL evt styre og DL?

3.2 Har dere en plan for samarbeidet?

3.3 Hvordan samarbeider dere? (Forberedelser til styrmøtene, involvering i strategiprosessen, bidrag fra nettverket, involvering med kompetanse i driften, coach, mentor...?)

3.4 Ved sykdom hvem fungerer da som daglig leder?

3.5 Gjør styreleder deg god?

3.6 Bidrar styreleder til verdiskapning?

3.7 Er det andre styremedlemmer som bidrar aktivt/etter plan til dagligledelse?

3.8 Fungerer SL som en god diskusjonspartner?

3.9 Hvordan evaluerer styret ditt arbeid?

3.10 Gjennomføres det medarbeidersamtaler med styreleder/styre?