

Relasjonen mellom styret og daglig leder i lys av roller, styrets uavhengighet og nære relasjoner

- utfordring eller uproblematisk?

BE 323 E

MBA HHB Bodø

Liv-Anija Sande Koivunen

21.12.2012

Abstract

This thesis is aiming to enlighten the relationship between the board and the manager in the context of understanding the role, closeness between the board and the manager and the degree of board independence. Following problem has been formulated:

How is the relationship between the board and the daily management seen? – A description of what the boards degree of independence and closeness to the manager mean for the board and the managers roles.

Corporate governance gives directions and recommendations for the work that's done at a boardroom level. Through increased focus on what is perceived as good corporate governance, this thesis problem is actualized. The theoretical approach gives us further more input to the problematic potential in this relation.

The thesis empirical studies are based on interviews with 5 people from the field of research, board and management. The interviews are highly related to the theoretical material which has formed the refranceframe for the empirical part of the paper.

The findings suggest that the relationship between the board and the manager can be potentially problem filled, but that both the literature and empirical studies shows that the picture is faceted. The attitude to that the law and recommendations should be followed are positive, but the execution still sometimes is a consequence of more practical understandings.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som den avsluttende og obligatoriske delen av MBA studiet ved Handelshøgskolen i Bodø/Universitetet i Nordland.

Oppgavens tema har jeg kommet frem til som en konsekvens av hva jeg særlig har interessert meg for i studietidens siste del. Mitt håp er at også andre kan finne oppgavens innhold interessant.

Å skrive masteroppgave er en krevende og lærerik prosess. Det er også svært tidkrevende å tilegne seg alt som til slutt skal utgjøre det endelige resultatet. Både familie og arbeidsgiver har derfor måttet vise sin tålmodighet for at jeg skulle få gjennomføre og ferdigstille denne avhandlingen.

For at dette nå er en realitet, ønsker jeg spesielt å takke min kjære samboer Viktor. Han har støttet meg hele tiden, både som pådriver og som korrekturleser har han gjort sitt. Det er flere andre som også fortjener å bli nevnt. Listen er lang, så jeg nøyer meg med å forsikre alle som har stilt opp om at de har min mest oppriktige takknemlighet.

En spesiell takk bør likevel rettes til min veileder Halvard Halvorsen som har tatt seg tid til å komme med tilbakemeldinger på kort varsel. Og som på den måten har bidratt til å gi meg ny motivasjon, og viktige tankevekkere på veien.

Da var jeg omsider ved denne reisens slutt. Mye har jeg lært, og enda mer gjenstår å oppdage.

Liv-Anija S. Koivunen

Desember 2012

Sammendrag

Denne avhandlingen tar sikte på å belyse relasjonen mellom styret og daglig leder i konteksten rolleforståelse, nærhet mellom styret og daglig leder, samt grad av styreuavhengighet. Følgende problemstilling er formulert:

Hvordan oppfattes relasjonen mellom styret og daglig ledelse? - en beskrivelse av hva styrets grad av uavhengighet og nærhet til daglig leder betyr for styrets og leders roller.

Det som vi i dag viser til som et eget fag; corporate governance gir retningslinjer og anbefalinger for godt styrearbeid. Gjennom økt fokus på nettopp dette aktualiseres oppgavens problemstilling. Videre gir også faglitteraturen ytterligere innblikk i det potensielt problematiske ved denne relasjonen. Der er viet relativt mye plass til forholdet mellom styret og daglig leder, både på godt og ondt.

I forbindelse med denne oppgaven er det i tillegg til en teoretisk innfallsvinkel, gjennomført intervju med 5 ressurspersoner innen fagfeltet styrearbeid og ledelse. Igjennom intervjuene har informantene gitt uttrykk for deres opplevelse av relasjonen mellom styret og daglig leder. Intervjuene er sterkt relatert til det teoretiske materialet som har dannet referanserammen for oppgavens empiridel.

Funnene som er gjort i denne avhandlingen tyder på at relasjonen mellom styret og daglig leder potensielt kan være problemfylt, men at både litteratur og empiriske studier viser at bilde er nyansert. Holdningen til at lovverk og anbefalinger skal følges er positiv, men praksisen blir likevel noen ganger en konsekvens av mer praktiske forhold. Oppfattelsen av forholdet mellom styret og daglig leder, sett i lys av problemstillingens kjernepunkter beskrives i all hovedsak som positiv.

Oversikt over tabeller og figurer

Tabeller:

Tabell 1: Oversikt over når kvalitativ og kvantitativ metode bør anvendes, samt sterke og svake sider ved de to tilnærmingene (Jacobsen, 2005)

.....side - 11-

Tabell 2: Sammenligning av corporate governance definisjoner (Huse, 2011).....side -21-

Figurer:

Figur 1: Valg av design (Ringdal,

2001).....side -6-

Figur 2: Ulike undersøkelsesopplegg klassifiseres etter bredde og dybde

(Hellevik 1997. Jacobsen,

2005).....side -8-

Figur 3: Public governance (Velgerstyring) og corporate governance

(eierstyring) (Bøhren,

2011).....side -19-

Innholdsfortegnelse

Abstract.....	I
Forord.....	II
Sammendrag.....	III
Oversikt over tabeller og figurer.....	IV
Innholdsfortegnelse.....	V
1. Innledning.....	1
1.1 Redegjørelse for problemstillingen.....	1
1.2 Redegjørelser for begreper i problemstillingen.....	2
1.3 Slik skal problemstillingen besvares.....	4
2. Metodekapittel.....	5
2.1 Valg av metode.....	5
2.2 Forskningsdesign.....	6
2.3 Hvilke metode kan anvendes.....	10
2.4 Slik har jeg brukt kvalitativ metode i denne avhandlingen....	14
3. Teori.....	17
3.1 Innledning.....	17
3.2 Corporate governance- styrets rettesnor.....	18

3.3 Styret og daglig leder- roller, nærhet og uavhengighet.....	24
3.4 Prinsipal- agentteori.....	32
4. Empiri- samtale med styremedlemmer og leder.....	35
4.1 Innledning.....	35
4.2 Samtale/intervju.....	36
4.3 Avslutning	51
5. Hva forstår vi av oppgavens funn?	
- En drøftning av teoretiske og empiriske funn.....	52
5.1 Hva har jeg funnet?.....	56
6. Litteraturliste.....	59

1. Innledning

Bakgrunn for valg av problemstilling

Underveis i studietiden min har jeg fått interesse for styrearbeid som fag. Jeg innsett hvor aktuelt og grunnleggende det arbeidet som foregår i styrerommet er for alle bedrifter. Styret er bedriftens øverste organ etter generalforsamlingen, og har ansvar for å fatte mange viktige og avgjørende beslutninger for bedriften. Samtidig har styret et stort juridisk ansvar hvilende på sine skuldrer. Spesielt er dette tydelig for styrets leder som ofte er i dialog med selskapets daglige ledelse.

Jeg har etter valg av tema, formulert følgende problemstilling:

Hvordan oppfattes relasjonen mellom styret og daglig ledelse?

- en beskrivelse av hva styrets grad av uavhengighet og nærhet til daglig leder betyr for styrets og leders roller.

1.1 Redegjørelse for problemstillingen

Problemstillingen gjør sitt utspring fra spørsmål som ofte gir seg til kjenne når man diskuterer styrets arbeid og funksjon. Hvordan skal rollene fordeles mellom styret og daglig ledelse etter lovverk og faglitteratur, og hvordan håndteres rollene i realiteten? Dette har i neste rekke fått meg til å tenke på hva styrets uavhengighet betyr for styrets evne til å gjøre jobben sin. Har uavhengighet til ledelsen noen betydning for overnevnte, og hvordan påvirker nære relasjoner?

Det jeg ønsker er altså å se på samhandlingen mellom styret og ledelsen, og hvordan styrets tilknytning eller grad av uavhengighet, potensielt kan ha betydning for aktørens roller og utførelse av arbeidsoppgaver de er tillagt å gjøre.

Dette er interessant av flere årsaker. For å nevne noen har vi det juridiske elementet der aksjeloven faktisk ikke tillater at styreleder og daglig leder er samme person i selskaper med aksjekapital større enn 3 millioner (Jf. Aksjeloven § 6-1 andre ledd). Hvorfor det, kan en spørre seg om. Er det problematisk å ha for mange ”hatter” på hode, eller i overført betydning; er rollene for lette å blande?

Videre har vi den etiske faktoren som problematiserer daglig leders anledning til å ”mele sin egen kake” fremfor å tenke på bedriftens beste. I slike situasjoner er styrets kontrollfunksjon og handlekraft påkrevd. Vil vennskapsforhold mellom styre og ledelse kunne forstyrre styrets overordnede rolle?

Styret har en vanskelig jobb, og å rette fokuset mot styrets og daglig leders relasjon er etter min forståelse et godt utgangspunkt for en mengde problemstillinger. Jeg vil imidlertid forholde meg til den overnevnte problemstillingen i den videre avhandlingen.

1.2 Redegjørelse for begrep i problemstilling

Relasjon

Med relasjon mener jeg den påkrevde samhandlingen mellom styret og daglig ledelse. Denne kan selvfølgelig variere fra bedrift til bedrift, men likefremt må styret og daglig leder, enten de er venner, bekjente, ektefelle, slektninger eller kun foretningmessig tilknyttet, samarbeide i sitt daglige virke. Det er relasjonen som oppstår som en konsekvens av dette jeg ønsker å se på.

Nærhet

I denne konteksten bruker jeg nærhet/nær relasjon som en betegnelse på hvor sterkt styret og daglig leder er knyttet sammen. Jeg har ikke lagt vekt på en spesifikk tilknytning da det finnes mange ulike faktorer som kan føre daglig leder og styre tett sammen. Alt fra lang fartstid sammen, til nære slektskapsbånd.

Uavhengighet

Begrepet uavhengighet er brukt av blant annet Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (forkortet NUES), der det fremgår at et uavhengige *styremedlemmer ikke skal ha forretningsmessige, familiære eller andre relasjoner som kan påvirke vedkommendes vurderinger og beslutninger* (NUES anbefalinger oktober 2012).

Jeg har imidlertid valgt å nærme meg begrepet ut ifra om styret og dets medlemmer kan opptre selvstendig overfor leder. Da tenker jeg på om styret kan opptre upåvirket og kan stille spørsmål, være kritiske og på den måten være reelt uavhengig fra leder. Dette med henblikk særlig nære bånd mellom disse. Slik er utgangspunktet mitt for å se på styrets uavhengighet, men begrepet vil også bli belyst fra andre innfallsvinkler gjennom litteraturen og hvordan informantene selv forstår begrepet.

Roller

Styret og daglig leders roller er avklart gjennom aksjeloven § 6-12, § 6-13 og § 6-14. Der heter det at styret skal sørge for forsvarlig organisering av virksomheten. Videre skal styret påse at dets virksomhets formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll (jf. Aksjeloven § 6-12). I aksjelovens § 6-13 heter det at styret skal føre tilsyn med den daglige ledelse og selskapets virksomhet for øvrig. Styrets rolle er gjennom dette definert til å være et overordnet organ som både har ansvar og myndighet. **Ansvar** for betryggende drift og forvaltning, og **myndighet** til å avsette og ansette daglig leder, samt å føre tilsyn med daglig leders arbeid.

Daglig leder er i aksjeloven § 6-14 omtalt som den som har ansvaret for den daglige driften. Hans/hennes rolle er etter dette definert til å være en som er underlagt styret, men som til daglig holder hjulene i gang.

Dette er utgangspunktet for hvordan rollene til styret og daglig leder forstås i denne oppgaven, og hva jeg legger i rollebegrepet.

1.3 Slik skal problemstillingen besvares

Jeg vil besvare problemstillingen ved å ta for meg sekundærdata i form av litteratur og annen nedskrevet informasjon som berører temaet for oppgaven. Jeg vil også gjennomføre intervju med 5 informanter, som basert på de teoretiske funnene vil bli bedt om å uttale seg om sine erfaringer knyttet til oppgavens problemstilling. Jeg vil deretter sammenligne informantenes uttalelser med de funn jeg har gjort i teorien. Jeg vil slik kunne diskutere teorien opp mot informantenes bidrag for så å avgjøre om disse er sammenfallende.

Oppgaven besvares med følgende hjelpespørsmål som utgangspunkt;

1. Hva oppfattes gjennom teori, lovverk og andre nedskrevne kilder, som riktig rollefordeling mellom styret og daglig leder?
2. Hva betyr styrets grad av uavhengighet og nærhet for styrets og daglig leders ivaretagelse av sine roller og sine oppgaver, i følge teori og annen sekundærdata?
3. Hvordan oppfatter informantene forholdet mellom styret og daglig leder?
4. Mener informanten at styrets grad av uavhengighet og nærhet har betydning for styret og daglig leders rolle, og oppgaver?

Rekkefølgen på spørsmålene er ikke avgjørende for når hvert enkelt problemområde blir omtalt i oppgaven. Spørsmålene er ment som et hjelpemiddel for å være sikker på at problemstillingen blir besvart. Spørsmålene utfyller problemstillingen og vil derfor danne grunnlag for drøftningen av funn i litteratur og informasjon gitt av informantene.

2. Metodekapittel

I metodekapittelet skal vi se nærmere hvordan er en kan avgjøre hvilke metodevalg som er riktig for å belyse ulike typer problemstillinger. Vi skal se på ulike forskningsdesign og hvilke metodevalg vi har. Til sist tar jeg for meg hvordan jeg har jobbet med denne avhandlingen, og hvilke utfordringer og fallgruver man må være bevisste på i en slik sammenheng.

2.1 Valg av metode

Oppgaven jeg har valgt å skrive medfører at mitt valg av metode er av kvalitativ art. Dette fordi jeg etter oppgavens problemstilling, søker å belyse relasjonen eller forholdet mellom styret og daglig ledelse gjennom å se på rolleforståelse, nærhet til leder og styrets grad av uavhengighet.

Jacobsen hevder at *et kvalitativt opplegg har til hensikt å få frem hvordan mennesker fortolker og forstår en gitt situasjon* (Jacobsen 2005, "Hvordan gjennomføre undersøkelser?" side 131). Han sier at den kvalitative metoden egner seg til å få frem et nyansert bilde av et tema.

Min hensikt er å få større forståelse for området min problemstilling berører. Jeg søker derfor etter inngående kunnskap på feltet, og ikke nødvendigvis etter mengder med informasjon.

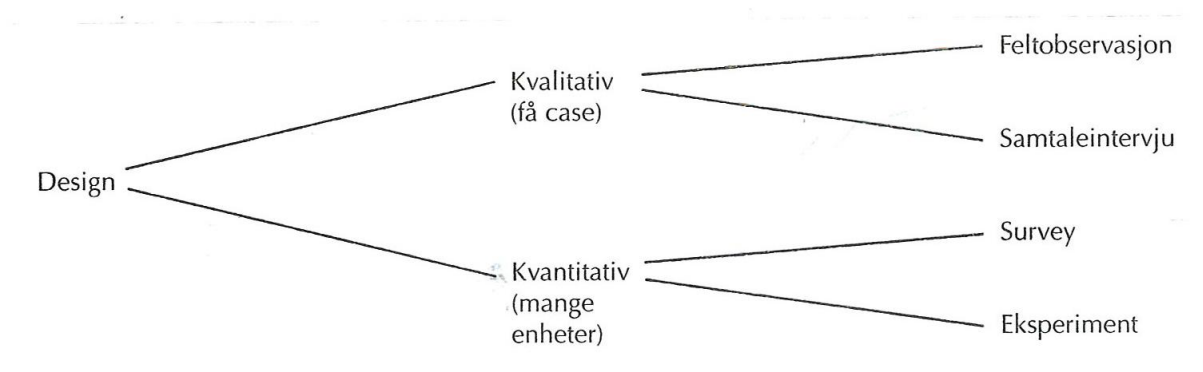
Valg av metode gjøres på bakgrunn av hva som er mest hensiktsmessig for å besvare en problemstilling. Etter en helhetlig vurdering av tid til rådighet, oppgavens tema og omfang, har jeg derfor kommet frem til at en kvalitativ tilnærming i dette tilfellet vil være mest hensiktsmessig.

Jeg har valgt å avklare metodevalget mitt tidlig fordi det på den måten skapes et naturlig grunnlag for hva som videre vil bli særlig vektlagt i metodekapittelet. I denne avhandlingen søker jeg først og fremst å beskrive fenomenet jeg ser nærmere på. Det vil si at jeg tilnærmer

meg problemstillingen ved hjelp av et deskriptivt design. Dette vil bli omtalt nærmere i videre tekst.

2.2 Forskningsdesign

Oppgavens design kan forklares som oppgavens forskningsopplegg. Dette kan betraktes som en skisse eller en grov beskrivelse av hvordan undersøkelsen/ne skal se ut. For å avgjøre hvordan metodisk design (metode) en oppgave skal ha, må en velge hvordan en vil jobbe for å innhente data (Ringdal 2001, ”Enhet og mangfold” side 26). Dette er illustrert i et trinnvist system fra venstre mot høyre i følgende figur:



Figur 1 (Valg av design. Ringdal 2001, ”Enhet og mangfold side 27)

Hvordan er velger arbeidsmetode må som tidligere nevnt bero på en vurdering av hva som egner seg best til å belyse den problemstillingen man ønsker å utforske eller besvare. (Jacobsen 2005, "Hvordan gjennomføre undersøkelser?" side 87). Vi må derfor begynne med å stille oss følgende spørsmål:

Er problemstillingen av en slik art at vi vil beskrive noe (deskriptivt design) eller søker vi å forklare et fenomen (Kausalt design)?

Dette gjør vi for å avklare hva som er formålet med en avhandling. Først når vi vet dette, kan vi avgjøre hvordan vi vider vil gå til verks.

Jacobsen har satt opp følgende punktvis liste som gir oss en pekepinn på hvordan vi kan avgjøre:

- a) *Hvis vi er interessert i å forstå eller å forklare hva som skjer i en spesiell situasjon, eller forklare en spesifikk hendelse, bør vi velge et intensivt design*
- b) *Hvis vi ønsker å generalisere, bør vi antakeligvis velge et ekstensivt design*
- c) *Hvis problemstillingen er uklar og dårlig forstått, bør vi sannsynligvis velge et intensivt opplegg.*
- d) *Hvis vi er interessert i å uttale oss kausalt, bør vi forsøke å velge et design som innebærer at vi får data fra ulike tidspunkt, og aller helst et opplegg der vi kan sammenligne en eksperiment- og en kontrollgruppe.*

(Jacobsen 2005, "Hvordan gjennomføre undersøkelser?" side 121)

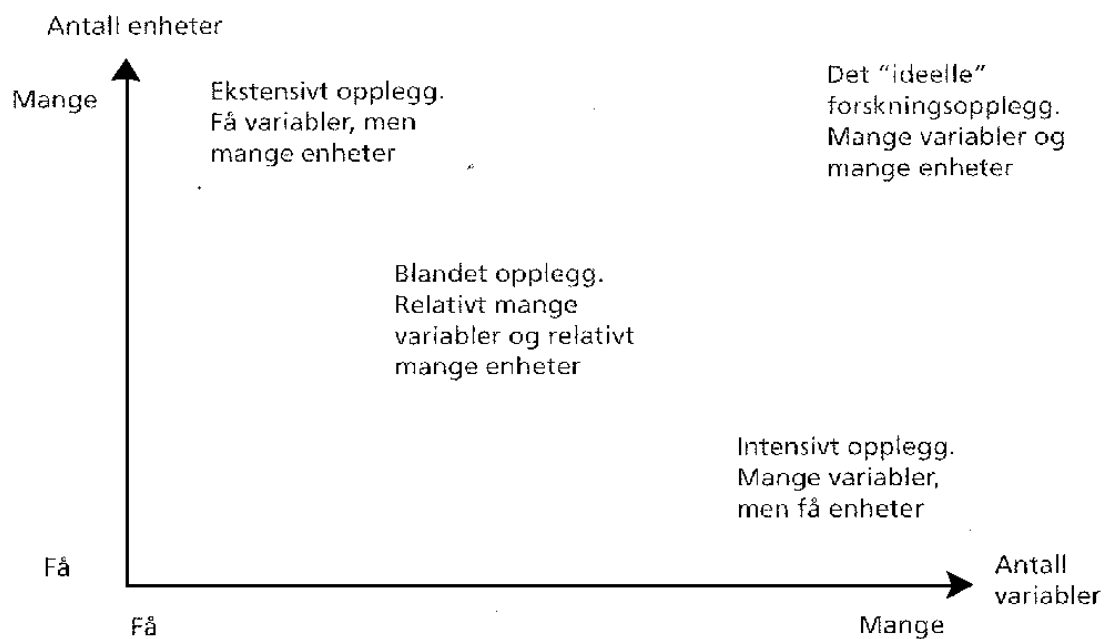
2.2.1 Ekstensivt og intensivt design

Innledningsvis har vi sett litt på hvordan vi avgjør hvilken type design som egner seg for ulike type problemstillinger. Vi skal videre se på hva et intensivt og et ekstensivt design egentlig vil si, og hva forskjellene mellom disse består i.

Det intensive design henspiller på dybden i det du vil undersøke, mens det ekstensive viser til bredde i den betydning at vi ser på en mengde enheter som skal undersøkes. (Jacobsen 2005, "Hvordan gjennomføre undersøkelser?" side 87). Det intensive og det ekstensive designet er i utgangspunktet ikke å betrakte som motsetninger, men tvert i mot er det ideelt sett svært nyttig å kunne både undersøke mange enheter, samtidig som en kan

gå i dybden av det du ser på. Dette vil jeg se nærmere på under metode, og metodetriangulering. Problemet med et slikt ”både-og-design” vil imidlertid for mange være mangel på tid og penger til å kunne gjennomføre innhenting og analysing av så store mengder data. (Jacobsen 2005, ”Hvordan gjennomføre undersøkelser?” side 88). Derfor vil det svært sjeldent være aktuelt å benytte seg av en slik arbeidsmetode.

Hellevik (1997) har illustrert dybde og bredde design i kombinasjon, og hver for seg i følgende diagram:



Figur 2 (Hellevik 1997. Jacobsen 2005, ”Hvordan gjennomføre undersøkelser?” side 88)

Intensive design

Jacobsen (2005) har formulert to svar på spørsmålet; hva vil det si å gå i dybden av et fenomen:

- a) *Å gå i dybden er et forsøk på å få fram så mange nyanser og detaljer som mulig i selve fenomenet*
- b) *Å gå i dybden er et forsøk på å få en så helhetlig forståelse som mulig av forholdet mellom undersøkelsesenheter og den konteksten undersøkelsesenheten inngår i.*

(Jacobsen 2005, "Hvordan gjennomføre undersøkelser?" side 89)

I svar a) vil problemstillingen ofte søke å oppnå en så helhetlig og inngående beskrivelse av det fenomenet en vil undersøke, som mulig (Jacobsen 2005, "Hvordan gjennomføre undersøkelser?" side 89). Her inngår alle individuelle forskjeller, men også likheter. Det som er viktig er å forstå den enkeltes oppfatning og fortolkning av et fenomen (Jacobsen 2005, "Hvordan gjennomføre undersøkelser?" side 89). Vi er ikke så interessert i å avdekke hvor mange som opplever et fenomen enten slik eller slik (Jacobsen 2005, "Hvordan gjennomføre undersøkelser?" side 89). Det vi er ute etter er altså å få en dypere forståelse.

I svar b) søker vi å se på samspillet eller forholdet mellom det individet vi undersøker, og en spesifikk kontekst. Dette kan være individet i tilknytning til en organisasjon eller en annen gruppe mennesker (Jacobsen 2005, "Hvordan gjennomføre undersøkelser?" side 90). Innenfor intensivt design kan vi altså se for oss to ulike typer studier med to hovedformål. Små N-studier og case-studier. Skillet går mellom å forsøke og belyse flest mulig nyanser av et fenomen, eller når vi vil se på samspillet mellom en konkret kontekst og et fenomen (Jacobsen 2005, "Hvordan gjennomføre undersøkelser?" side 90).

Ekstensiv design

Det ekstensive designet undersøker i bredden. Med dette menes at mange enheter undersøkes. Jacobsen svarer på følgende måte når han forklarer hva det vil si å undersøke i bredden:

- a) *Å gå i bredden er et forsøk på å få en presis beskrivelse av omfanget, utstrekningen og/eller hyppigheten av et fenomen på tvers av ulike kontekst*
- b) *Å gå i bredden øker mulighetene for å generalisere funnene fra et utvalg til en populasjon.*

(Jacobsen 2005, "Hvordan gjennomføre undersøkelser?" side 94)

I svar a) vil det alltid gjelde ett eller noen få fenomener som en konkret ser på. I en ekstensiv kontekst vil en se på fenomenet, og hvordan det opptrer i ulike sammenhenger. Eksempelvis studiekvalitet ved ulike høyskoler eller universiteter (Jacobsen 2005, "Hvordan gjennomføre undersøkelser?" side 94). Der studiekvaliteten er fenomenet, og de ulike sammenhengene vil være de forskjellige studiestedene. Etter en slik undersøkelse vil en kunne oppnå kunnskap om to ting. Det første er omfanget av fenomenet, og det andre er ulike sammenhenger mellom fenomenet og andre variabler (Jacobsen 2005, "Hvordan gjennomføre undersøkelser?" side 94)

I svar b) søker vi å kunne overføre funnene vi gjør til en større gruppe. Ved å gå i bredden øker vi sannsynligheten for at de resultatene vi får frem, er overførbare til en hel populasjon (Jacobsen 2005, "Hvordan gjennomføre undersøkelser?" side 94). Dette kan for eksempel være alle skolebarn i Norge. Det vil praktisk talt være umulig å undersøke alle, men ved å gjøre et riktig utvalg (dette må gjøres på en spesiell måte) kan vi likevel med ganske god nøyaktighet si noe som vil være gyldig for hele populasjonen.

2.3 Hvilke metoder kan anvendes?

Etter å ha skissert en avhandlings forskningsdesign, må vi velge en konkret metode. Vi skiller i hovedsak mellom den kvalitative og den kvantitative metoden. Vi har tidligere fastslått at oppgavens forskningsdesign skal hjelpe oss å avgjøre hvilken metode vi skal bruke. Jeg vil nå konkret gå inn på metodebruk, og når de ulike metodene er egnet.

	Kvantitativ metode	Kvalitativ metode
Bør benyttes når vi har:	god kunnskap om fenomenet vi skal	lite kunnskap om fenomenet vi studere
– når vi skal:	teste teorier og hypoteser	utvikle nye teorier og hypoteser
– når vi har:	ønske om å generalisere (vite litt om mange enheter)	ønske om mye informasjon om få enheter (ikke generalisere)
– når vi vil:	finne ut hvor ofte et fenomen forekommer	finne ut hva som er innholdet i et fenomen
Fordeler	Mange enheter	Dybde og detaljforståelse
	Mulighet for å generalisere fra utvalg til populasjon med stor grad av sikkerhet	Helhetlig forståelse av fenomen/situasjon/individ
	Relativt lave kostnader	Fleksibilitet i datainnsamlingen
Ulemper	Overfladisk informasjon	Uoversiktlig og for detaljert informasjon
	Rigiditet i datainnsamlingen	
	Vi påtvinger mennesker spesielle meninger gjennom standardiserte spørsmål og svaralternativer.	Høye kostnader, spesielt i analyse fasen
	Analytisk avstand kan gi lav forståelse.	Nærhet til respondenten kan ødelegge evnen til analytisk avstand.
		For stor fleksibilitet kan føre til at undersøkelsen aldri blir ferdig.

Tabell 1 (Jacobsen 2005, ”Hvordan gjennomføre undersøkelser?” side 135)

Av denne tabellen ser vi at den kvalitative og kvantitative metoden utfyller hverandre på den måten at det som er ulemper ved bruk av den ene metoden, er en fordel ved bruk av den andre metoden.

Nå vil jeg videre gi en kort forklaring på begrepene kvalitativ og kvantitativ metode, samt begrepet metodetriangulering.

2.3.1 Kvantitativ metode

Den kvantitative metoden berører det du kan tallfeste eller måle (det som er kvantifiserbart) Dette kjenner vi igjen fra det ekstensive forskningsdesignet der vi snakker om ”å gå i bredden”. Altså å innhente store mengder informasjon. Denne metodetilnærmingen er spesielt anvendelig i arbeid med store mengder informasjon som statistisk materiale. Når vi samler inn kvantitativ data er det viktig å være strukturert, altså er det lite rom for fleksibilitet underveis i

innsamlingen. Analysen av dataen foregår etter at all informasjon er innsamlet, og funnene presenteres gjerne i tabeller av ulike slag. (Forelesningsfoiler universitetet i Oslo www.uio.no/studie/emner/sv/iss/SVMET1010/h05/kvalogkvant.pdf)

2.3.2 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode benyttes når en ønsker å oppnå inngående kunnskap på et felt som ikke lar seg tallfeste. Her må en bruke tolknings og analyseferdigheter for å finne rett og relevant kunnskap for å besvare problemstillingen. Dette er krevende fordi det ikke finnes noen standardiserte teknikker for dette. (Ringdal 2001, ”Enhet og mangfold” side 247).

I motsetning til den kvantitative metoden, er datainnsamlingen som regel preget av muligheten for å være fleksibel, og man har større åpenhet. Man begynner allerede med analyse og fortolkning av det man finner underveis i datainnsamlingen. Dette skjer for eksempel i samtale med en informant, eller i det du observerer noe i feltet. Den innsamlede dataen illustreres gjerne med sitater. (Forelesningsfoiler universitetet i Oslo www.uio.no/studie/emner/sv/iss/SVMET1010/h05/kvalogkvant.pdf)

2.3.3 Metode triangulering

Den kvalitative og kvantitative metoden lar seg også kombinere. Dette kalles metodetriangulering og passer i sammenhenger der du ønsker å undersøke flere aspekter av problemstillingen.

Ringdal sier at feltarbeid kan brukes som en forundersøkelse før en kvantitativ hovedundersøkelse. Dette er en vanlig form for metodetriangulering (Ringdal 2001, ”Enhet og mangfold” side 115). Det er likevel ikke slik at metodetriangulering ikke kan benyttes andre veien også. Han forklarer at en kan bruke en spørreundersøkelse først for å finne aktuelle grupper en ønsker å undersøke i en kvalitativ sammenheng. (Ringdal 2001, ”Enhet og mangfold” side 115)

2.3.4 Intervju som metode

”Det er ikke noe mystisk ved bruken av intervju som forskningsmetode. Et intervju er en samtale som har en viss struktur og hensikt”

(Kvale og Brinkmann 2009, ”Det kvalitative forskningsintervju” side 23)

Et intervju kan legges opp på flere måter. Fra det helt strukturerte og fastlagte intervju, til en mer åpen samtale. Et kvalitativt forskningsintervju har til hensikt å gi intervjuer forståelse og innsikt i intervjupersonens verden. Man ønsker å få kunnskap om noe spesifikt gjennom å snakke med noen en antar innehar den vitenen man søker. (Kvale og Brinkmann 2009, ”Det kvalitative forskningsintervju” side 21)

Selv om et forskningsintervju kan fortone seg som en relativt åpen samtale, er samtalen av profesjonell art. Det er en samtale som har til hensikt å konstruere kunnskap. (Kvale og Brinkmann 2009, ”Det kvalitative forskningsintervju” side 22). Intervjuet er ikke ensidig, selv om det ofte kan oppfattes slik. Kvale og Brinkmann sier at intervju kommer av det franske *entrevue*, eller vi kjenner det på engelsk *inter view*, altså *en utveksling av synspunkter mellom to personer i samtale om et tema som opptar dem begge* (Kvale og Brinkmann 2009, ”Det kvalitative forskningsintervju” side 22).

Det kvalitative intervjuet har blitt brukt som metode av samfunnsviter i ulik utstrekning gjennom hele det 20. århundre (Kvale og Brinkmann 2009, ”Det kvalitative forskningsintervju” side 28). Dette til tross har det ikke eksistert systematisk litteratur om forskningsintervjuet før de siste par tiårene (Kvale og Brinkmann 2009, ”Det kvalitative forskningsintervju” side 28)

2.4 Slik har jeg brukt Kvalitativ metode i denne avhandlingen

For å besvare denne avhandlingens problemstilling har jeg valgt et intensivt design. Dette medfører slik jeg innledningsvis har forklart, at jeg har valgt en kvalitativ tilnærming til innhenting av informasjon der jeg forsøker å undersøke i dybden. Foruten en teoretisk tilnærming til problemstillingen, har jeg valgt å foreta intervju med fem ulike ressurspersoner på området jeg undersøker.

Jeg begynte med å samle inn informasjon gjennom å lese teori og annen litteratur som var relatert til oppgavens tema, men på et nokså generelt nivå. Deretter forsøkte jeg å spisse meg inn på det som var av skrevet om nettopp det jeg anser å være oppgavens problemstilling. Ut av dette har jeg forsøkt å konstruere en teoretisk referanseramme for de videre undersøkelsene som jeg ville gjennomføre i form av intervjuene. Gjennom intervjuene har jeg forsøkt å få innblikk i, og forståelse for en del aspekter ved styre og daglig leders rolle og oppgaver. Dette sett i sammenheng med styrets grad av uavhengighet og nærhet til leder.

Før jeg startet med å gjennomføre intervjuene, utarbeidet jeg en intervjuguide som har vært utgangspunktet for samtalen. Denne har riktignok vært noe revidert underveis, men spørsmålene har til en hver tid tjent samme formål. Samtalene har funnet sted både på informantenes arbeidsplass, over telefon og i privathjem. De ulike utgangspunktene for samtalen har gitt meg et innblikk i hvordan omgivelsene har betydning for den responsen og kontakten man oppnår i en slik kontekst. Blant annet ved å oppleve de utfordringene det er ved å gjennomføre telefonintervju. Noe som krever spesielt mye fordi du ikke kan lese kroppsspråk eller signalisere egne tanker ved ansiktsuttrykk osv..

Jeg har forsøkt å legge opp intervjuet så lite styrt som mulig. Likevel har det vært viktig å besørge at alle spørsmål jeg ønsker svar på har blitt belyst. Derfor har jeg valgt å styre inn på de forhåndsfastlagte spørsmålene, om ikke informanten selv har kommet inn på temaet gjennom en åpen samtale. Dette har til tider vært noe krevende, da samtalen har en tendens til å bli svært lange. Derfor har det også tidvis vært vanskelig å lete seg frem til det konkrete svaret informanten gav, når man i etterkant forsøker å analysere dataene.

Intervjuene har jeg både tatt opp på bånd, kombinert med at jeg underveis har nedtegnet stikkord og sitater. Jeg har gjort det på denne måten fordi jeg ønsket å ha en "back up" på all informasjonen som ligger i lydfilene. Det gjør det også noe enklere å ha skrevet ned stikkord av det som ble sagt under intervjuet når man i etterkant skal finne frem i materialet.

2.4.1 Fallgruver og feilkilder;

Jeg har valgt å intervju fem personer som jeg anser som erfarne innenfor det fagområdet jeg har villet undersøke. Utfordringen med slike intervjuer er likevel ofte å være sikker på at svarene du sitter igjen med er oppriktige og korrekte. Det er flere faktorer som kan tenkes å virke inn på den informasjonen en blir gitt som intervjuer.

Feilkilder som kan oppstå i en intervjukontekst er blant annet knyttet til omgivelsene intervjuet foregår i. Er det tilhørere til intervjuet, kan dette føre til at respondenten velger å moderer sitt svar fordi det kanskje ikke føles greit å være ærlig eller likefrem med andre tilstede. Den generelle anbefalingen er at intervjuer og respondent er alene under intervjuet (Ringdal 2001, "Enhet og mangfold" side 129). Dette er det ideelle scenarioet, men det vil ikke alltid være anledning til å gjennomføre intervjuet under slike ønskelige forhold. Kanskje foregår intervjuet på respondentens arbeidsplass, eller i respondentens hjem av praktiske årsaker. Da kan slik påvirkning av andre tilstedeværende fort kunne gi utslag.

Videre kan det tenkes at intervjueren selv kan være kilde til påvirkning. Hvordan intervjueren ser ut, kler seg og ter seg kan ha slik innvirkning på respondenten (Ringdal 2001, "Enhet og mangfold" side 129). Føler respondenten at det er stor sosial avstand mellom en selv og intervjuer kan dette føre til selektiv nekting (Ringdal 1980, Ringdal 2001, "Enhet og mangfold" side 129). Ringdal sier at en intervjuer ideelt sett skal være en slags kameleon som tilpasser seg omgivelsene. Han eksemplifiserer dette med en uteligger som blir intervjuet av person i pen dressen, for å sette poenget på spissen (Ringdal 2001, "Enhet og mangfold" side 129).

En tredje faktor som kan tenkes å virke inn er hvilke holdninger intervjueren selv utstråler. Ringdal viser til Cannel og Kahn (1968) som bruker en eldre amerikansk undersøkelse som utgangspunkt. Temaet i undersøkelsen var fattigdom og årsaken til fattigdom. En uregelmessig stor andel av svarene henspeilte på at alkohol og sosiale forhold var årsak til fattigdom. Etter dette viste det seg at en intervjuer var avholdsmann og den andre sosialist

(Ringdal 2001, "Enhet og mangfold" side 129). I alle typer undersøkelser som involverer spørsmål som er knyttet til fortid vil hukommelse også kunne være en kilde til feilinformasjon. Enten i form av forglemmelse eller ved at en husker feil eller at en forskyver tiden ved at en tror en husker noe som ikke egentlig kan knyttes til det tidspunktet. (Ringdal 2001, "Enhet og mangfold" side 129)

2.4.2 Personlige erfaringer og "humper" i veien

Personlig har jeg etter dette erfart at det ofte er vanskelig å få helt konkrete svar på det man spør om når en lar samtalen være relativt åpen. Dette fordi informantene ofte ser ut til å reflektere en del rundt temaene en berører, og det fører ofte til at samtalen kan ta en annen retning enn den først var tenkt å ta fra min side. Jeg får svar, men jeg må ofte stille oppfølgingsspørsmål som det er vanskelig å gjengi i avhandlingens dataanalyse fordi disse er stilt individuelt. Dette har ført til at jeg har valgt å beskrive noe av det som blir sakt fremfor bare å gjengi ordrette sitat, da alle oppfølgingsspørsmålene i et slikt tilfelle også måtte ha blitt gjengitt. Noe som ville ha ført til alt for store mengder tekst til en avhandling av dette omfang.

Av dette har jeg lært at det er umåtelig viktig å stille gode spørsmål. Noe jeg frykter jeg ikke alltid er erfaren nok til å gjøre. Jeg har derfor forsøkt å holde spørsmålene så nært knyttet til problemstillingen og teorien som mulig for å ha en "livbøye" å holde fast i.

Skulle jeg gjort noe annerledes, tror jeg at jeg ville ha styrt samtalene mer enn jeg gjorde, samtidig føler jeg at det kom mye interessant ut av å la praten "vandre".

3. TEORI

- Teoretisk grunnlag for å belyse problemstillingen

3.1 Innledning

Teorikapittel vil være referanseramme for oppgavens empiri-del hvor tema for intervjuene jeg skal foreta, vil gjenspeile teorien jeg gjennomgår i dette kapitlet.

I den teoretiske delen av oppgaven vil corporate governance være sentral. Corporate governance har hatt en kraftig fremvekst som utgangspunkt for læring og forståelse av godt styrearbeid. Definisjon av dette begrepet vil bli nærmere belyst i den etterfølgende teksten.

Problemstillingen i oppgaven bygger på et perspektiv der forholdet mellom styret og ledelsen søkes belyst i konteksten roller og styreuavhengighet. I teorikapitlet vil jeg derfor forsøke å se på litteratur som omtaler styre og ledelsen med vekt på faktorene rolleforståelse, nære relasjoner og uavhengighet for å se etter sammenhenger mellom disse. Samt for å kunne gi en beskrivelse av styret og ledelsen i denne konteksten.

3.2 Corporate Governance – styrets og selskapsledelsens rettesnor

”In the art of governing, one always remains a student”

Dronning Christina av Sverige (1626 – 1689)

Sitatet er hentet fra boken “The corporate Board – Confronting the paradoxes” (Demb og Neubauer 1992, side 14). Uttalelsen er ment å illustrere at corporate governance omhandler styring. Og som dronningen her indirekte sier; er det alltid rom for læring og forbedring, derav faget corporate governance.

Bjertnes (2010) sier at corporate governance- begerpet dreier seg om rollefordeling mellom eierne, styret og den daglige ledelsen, samt at det legger grunnlaget for viktige prinsipper med tanke på selskapets virksomhet (2010, Levonsen 2010 ”Styrearbeid i praksis” side 36).

På norsk kjenner vi begrepet corporate governance som ” eierstyring” , ”Virksomhetsstyring” eller ”selskapsledelse”. Definisjonene av corporate governace er flere og ulike. Skillet går mellom graden av vektlegging på eierne i forhold til interessentene sier Bøhren (”Eierne, styret og ledelsen” 2011, side 31). Da menes det andre interessenter enn ledelse og kreditorer. Bøhren velger å oversette corporate governance til eierstyring, og han presenterer følgende to definisjoner:

- *Eierstyring er det selskapets eiere gjør for å sikre seg avkastning av investerte penger*
- *Eierstyring er å sørge for at ledelsen tar hensyn til effekten av selskapets handlinger på eiernes, kreditorenes og interessentenes velferd*

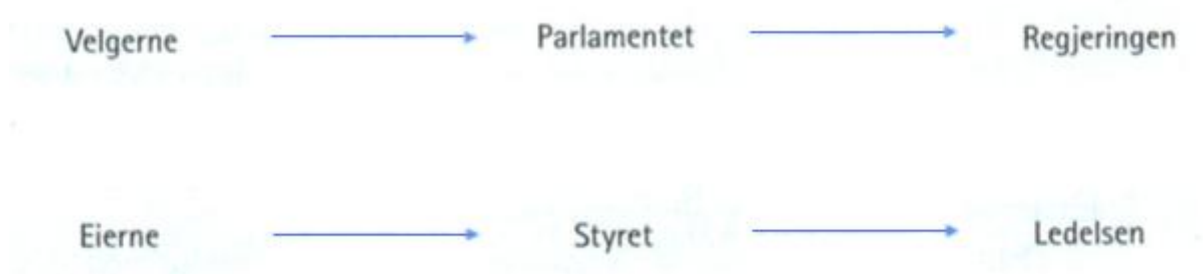
(”Eierne, styret og ledelsen” 2011, side 32)

Diskusjonen rundt begrepets norske oversettelse er imidlertid ikke et avsluttet kapittel blant de lærde. Enkelte mener at forarbeidene til aksjeloven indikerer at det er styret som har regien, og derfor er virksomhetsstyring det mest dekkende begrepet (Selvik 2010, ”Styreboken” side 70).

Jeg vil selv velge å referere til corporate governance som virksomhetsstyring i den grad jeg bruker det norske begrepet i oppgavens videre tekst. Dette fordi jeg i hovedsak tar for meg ledelsen og styret, og jeg mener at virksomhetsstyring i større grad henspeiler på disse aktørene.

3.2.1 Corporate governance – litt historikk

Bakgrunnen for faget corporate governance kan vi spore tilbake til særlig USA og Watergate skandalen (Selvik 2010, ”Styreboken” side 72). Det var likevel ikke her ideen som i dag utgjør faget corporate governance først tok form. Adam Smith var allerede for omtrent 250 år siden inne på problematikken som på mange måter utgjør kjernen i corporate governance. Han konstaterte at mennesker i all hovedsak ivaretok sine egen verdier bedre enn andres (Bøhren 2011, ”Eierne, styret og ledelsen side 32). Corporate governance som begrep ble imidlertid tatt i bruk for ca 50 år siden som en parallell til det vi kjenner som Public governance, eller velgerstyring (Bøhren 2011, ”Eierne, styret og ledelsen side 32).



Figur 3 (Public governance og corporate governance, Bøhren 2011, ”Eierne, styret og ledelsen” side 33)

I konteksten relasjonen mellom styret og daglig ledelse har corporate governance blitt særlig interessant å belyse fordi corporate governance er et fagområde som gjelder nettopp selskapets eiere, styre og ledelse. (Bøheren 2011, "Eierne, styret og ledelsen" side 37). Styret og ledelsen er derfor sentralt i faget corporate governance. Til å begynne var det ikke slik, da handlet corporate governance i stor grad om rapportering av resultater. I dag ser vi imidlertid at det faglige innholdet når langt dypere, både til rolleforståelse og relasjoner mellom de ulike aktørene (Selvik 2010, "Styreboken" side 72)

3.2.2 Videre om corporate governance

Vi har tidligere sett litt på begrepets betydning og historikk, jeg vil videre gå inn på hensikten med faget corporate governance.

Så kalte koder eller anbefalinger for corporate governance blir ofte omtalt som myke lover (Huse og Søland 2009, "Styreledelse" side 137). De har altså til hensikt å rettlede eller veilede ved å gi visse normer for godt styrearbeid. Det er likevel litt uklart og muligens unøyaktig å forholde seg til forenklete definisjoner av corporate governance-begrepet slik det hittil er omtalt som enten eierstyring, virksomhetsstyring eller selskapsledelse.

Huse forklarer at det finns to hovedtype definisjoner av hva corporate governance egentlig er. En kan enten betrakte corporate governance som et verktøy til bruk i selskapsstyring. Altså som noe en besitter i større eller mindre grad. Eller man kan forstå corporate governance som det som faktisk skjer mellom aktørene i selskapet sier Huse. (Huse 2011, "Styret: Tante, barbar eller klan?" side 74).

En definisjon som dekker den sistnevnte forståelse av dette begrepet på en nokså kort og treffende måte lyder som følger;

Corporate Governance er interaksjon mellom ulike aktører i styringen av en virksomhet mot verdiskapning. (Huse og Søland 2009, "Styreledelse" side 19).

Denne definisjonen sier med få ord at corporate governance er det som foregår som en konsekvens av samhandlingen mellom styrende parter og andre aktører i bedriften; altså hvordan bedriften styres av de som har ansvaret og andre som har anledning til å innvirke. Denne definisjonen hensyntar imidlertid ikke et slikt perspektiv som nevnt overfor, der corporate governance betraktes som et verktøy. Huse viser til flere utgangspunkt for å

definere corporate governance. Disse avhenger av hvilken ”hatt” en tar på. De ulike definisjonene sier noe om hva slags utgangspunkt som er viktig for de ulike aktørene i det å definere corporate governance.

Huse har samlet de ulike definisjonene av corporate governance i følgende tabell:

	Enhetlig perspektiv - diskret - kortsiktig	Balanserende perspektiv - relasjonelt - langsiktig
Eksternt perspektiv - verdifordeling og beskyttelse	Eierstyringsdefinisjon - Hva er best for aksjonærene?	Interessentdefinisjon - Hva er best for interessentene?
Internt perspektiv - verdiskaping	Ledelsesdefinisjon - Hva er best for ledelsen?	Selskapsdefinisjon - Hva er best for selskapet?

Tabell 2 (Huse 2011, ”Styret: Tante, barbar eller klan?” side 75)

Bak definisjonene i tabellen er det ulike teorier og tradisjoner som ligger til grunn. Alt etter hvilke fokus som har vært mest vektlagt i det å definere corporate governance. For eksempel vektleggingen av eierstyringsdefinisjonen som kommer av at ledere i USA misbrukte sin stilling til egen fordel. Dette førte til at eierne måtte hindre slik atferd for å verne egne verdier (Huse 2011, ”Styret: Tante, barbar eller klan?” side 75). Dette illustrerer at definisjonene har kommet til på bakgrunn av hvilke hensyn de ulike interessentene har ansett som viktige

Tross at corporate governance også kan betraktes som et verktøy for bedriftene, er det likevel ikke et verktøy for å oppnå økt lønnsomhet (Søland 2010, ”Styreboken” side 71). Corporate governance er i hvert land basert på landets lovgivning og hver enkelt bedrifts retningslinjer for hva god virksomhetsstyring er.

Disse retningslinjene for virksomhetsstyring er det i Norge et eget utvalg som står bak. Dette utvalget forkortes NUES. Jeg vil videre ta for meg litt om NUES anbefalinger og hva/ hvem NUES består av.

3.2.3 NUES - Corporate governance i Norge

I Norge har det blitt sammensatt et utvalg for eierstyringsom eller corporate governance. Forkortelsen NUES står for Norsk Utvalg for eierstyring og selskapsledelse. Dette utvalget består av følgende organisasjoner:

- **Aksjonærforeningen i Norge**
- **Den Norske Revisorforeningen**
- **Eierforum**
- **Finansnæringens Fellesorganisasjon**
- **Norske Finansanalytikerers Forening**
- **Næringslivets Hovedorganisasjon**
- **Oslo Børs ASA**
- **Pensjonskasseforeningen**
- **Verdipapirfondenes Forening**

NUES anbefalinger er ment som en kilde til informasjon for norske børsnoterte selskaper og andre selskaper de måtte passe for. Prinsippet for anbefalingene er at alle norske børsnoterte selskaper skal følge disse eller forklare eventuelle avvik (følg eller forklar prinsippet).

Anbefalingene skal klargjøre rollefordelingen mellom aksjeeierne, styret og daglig ledelse utover det som følger av lovgivningen. Anbefalingene består av 15 kapitler som tar for seg følgende:

- **Redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse**
- **Virksomhet**
- **Selskapskapital og utbytte**
- **Likebehandling av aksjeeiere og transaksjoner med nærstående**

- **Fri omsettelighet**
- **Valgkomite**
- **Bedriftsforsamling og styre, sammensetning og uavhengighet**
- **Styrets arbeid**
- **Risikostyring og intern kontroll**
- **Godtgjørelse til styret**
- **Godtgjørelse til ledene ansatte**
- **Informasjon og kommunikasjon**
- **Selskapsovertakelse**
- **Revisor**

(www.nues.no/filestore/dokumenter/2012-10-23anbefaliweb.pdf)

NUES anbefalinger ble sist gang publisert i oktober 2012. Ny- publiseringen inneholder enkelte endringer fra siste anbefalingene ble gitt ut i oktober 2010. Noen endringer og presiseringer av anbefalingene ble også tillagt i dokument av 20. oktober 2011.

NUES holder hvert år et forum for eierstyring og selskapsledelse der berørte bedrifters representanter fra styret og ledelse kan delta for å si sin mening, eller komme med erfaringer som kan ha betydning for det kontinuerlige arbeidet med å gjøre anbefalingene best mulig.

(www.nues.no)

3.3 Styret og daglig leder – roller, nærhet og uavhengighet

Innledningsvis har vi sett på corporate governance og NUES anbefalinger for norske børsnoterte selskaper. Jeg vil videre se på litteratur som omtaler styrets grad av uavhengighet og rolleforståelse sett i lys av dette.

3.3.1 Relasjoner og roller i styret

Aksjeloven § 6-12 og § 6-13 avklarer hvilke oppgaver styret har i bedriften og overfor ledelsen. Videre fremgår det av aksjeloven § 6-14 og § 6-15 hvilke oppgaver og plikter som tilfaller daglig ledelse overfor bedriften og styret.

Loven avklarer på en lettfattelig måte hvilke oppgaver som tilfaller hvem, og ellers hvordan det juridiske maktforholdet i bedriften skal være organisert. Det er likevel ikke fritt for at det kan oppstå enkelte friksjoner og uklarheter mellom styret og daglig ledelse.

Arne Selvik, forfatteren bak boken ”Den skjulte styreverden” – 2001, refererer til styreleder og daglig leder som ”radarparet”, noe som fort kan oppfattes som en positiv allianse. Er det så enkelt?

Forholdet/relasjon mellom styreleder og dagligleder kan være en ”lykkelig allianse”. Kombinasjonen mellom disse kan også være mindre heldig. Noe som kan bidra til at de forsterke uheldige egenskaper hos hverandre sier Selvik (Selvik 2001, ”Den skjulte styreverden” side 11). Det som imidlertid fastslås er viktigheten av dette forholdet. Selvik sier at forskning har vist at en av de viktigste grunnene til suksess for nyansatte toppledere, er forholdet til styrets leder. Dette gjelder både offentlig og privat sektor (Selvik 2001, ”Den skjulte styreverden” side 9).

Med andre ord har styret og kanskje først og fremst styrets leder stor innvirkning på daglig leders arbeid. Dette er imidlertid ikke alltid en enveiskjørt gate. Daglig leder vil ofte også kunne utøve innflytelse og til dels ta over ”showet”. Man kan tenke seg at rolleavklaringen mellom styreleder og daglig leder kan utarte seg som et spørsmål om maktfordeling (Selvik 2001, ”Den skjulte styreverden” side 10), og det er således svært viktig at denne er avklart for at disse skal ha et fruktbart samarbeid.

Derek Higgs- rapporten

I 2002 gjennomførte Derek Higgs, på oppdrag fra den britiske regjeringen, en svært omfattende undersøkelse og gjennomgang av britiske styrever. Oppdraget gikk ut på å lede en gjennomgang av rollen og effektiviteten ved eksterne styremedlemmer (Søland 2010, ”Styreboken” side 73). Rapporten ble publisert i 2003, og den fikk mye oppmerksomhet i flere land, blant annet i Norge.

Derek Higgs beskrivelse av styreverrommet gav oss et bilde av styremøter bak lukkede dører hvor daglig leder hadde full kontroll (Søland 2010, ”Styreboken” side 74). I Storbritannia er det imidlertid vanlig at daglig leder og styreleder er samme person, men rapporten konkluderte med at denne praksisen er uheldig. I rapporten påpeker Higgs at halvparten av styremedlemmene i børsnoterte selskaper bør være uavhengige. De bør også være flinkere til å rapportere til aksjonærene (Søland 2010, ”Styreboken” side 74). Det har etter Higgs-rapporten vist seg at oppmerksomheten ofte rettes for sent mot de eksterne styremedlemmene. Dette skjer gjerne i det bedriftsstrategien feiler. Det bør fokuseres mer på de bidrag uavhengige styremedlemmer kan gi før situasjonen blir vanskelig, skriver Higgs i sin rapport (Søland 2010, ”Styreboken” side 74).

Styreleder og daglig leder

Rapporten setter fokuset på daglig leders rolle og plass i bedriftens daglige styre og stell. Som nevnt tidligere er relasjonen mellom styrets leder og daglig leder svært betydningsfull. Styreleder er i en særstilling i styret, og styreleders forståelse og utøvelse av sin rolle er også av stor viktighet da ingen av aktørene i bedriftens ledelse opptrer i et vakuum, men innvirker på hverandre.

Selvik viser til fem ulike roller som styreleder kan innta. Disse fremgår slik:

- 1. Partneren – Som den typiske komplementære rollen til direktøren,*
- 2. Sjefen – Som instruerer direktøren om hva denne skal gjøre,*
- 3. Mentoren – Som fungerer som rådgiver og støttespiller,*
- 4. Konsulenten – Som forventer å få henvendelser om å gi råd, og*

5. Den fjerne – Som oppfatter rollen som begrenset til å lede styremøtet.

(Selvik 2001, ”Den skjulte styreverden” side 9)

Disse rollene illustrerer indirekte hvilke handlingsalternativer en daglig leder vil kunne komme til å ha som en reaksjon på styreleders atferd.

I artikkelen ”Det vanskelige parforholdet” (Arne Selvik publisert 2001, Magma- Eonas tidsskrift for økonomi og ledelse) tar Selvik for seg mange av utfordringene som daglig leder og styreleder møter i sin rolle og i relasjon til hverandre. Når det kommer til rolleavklaring er Selvik opptatt av en del praktiske forhold. En av de tingene som må til for å hindre konflikt mellom styreleder og daglig leder, er at det må være nok arbeid til begge to, påpeker han. Han sier at både styreleder og administrerende direktør må ha tilstrekkelig med meningsfylte oppgaver for ikke å gå løs på hverandres jobb. Selvik hevder at dette må til for å unngå at disse to rollene begynner å konkurrere med hverandre. Han legger til at en styreleder med alt for god tid kan dessuten være en plage for en daglig leder, mens en styreleder med for liten tid kan utgjøre en fare for bedriften (Arne Selvik 2001 ”Det vanskelige parforholdet”)

Selv om rollene som ivaretas henholdsvis av styret på den ene siden og daglig leder på den andre siden kan påstås å være juridisk tydelige og avklarte, kan det altså være vanskelig å unngå at det utspiller seg en viss maktkamp, særlig mellom styreleder og daglig leder. De ulike rollene en styreleder ”ikler” seg vil være med på å avgjøre hvordan han/hun samarbeider med resten av styre og daglig leder. Det kan også tenkes at rollene som henholdsvis ivaretas av leder på sin side og styret på sin side, sklir over i hverandre av praktiske årsaker som ikke kommer av interessekonflikter eller spesifikke forhold ved styrets leder og medlemmer. Dette kan være alt fra små forhold i bedriften til nære bånd mellom aktørene som fører til en slik måte å jobbe på.

Jeg vil videre se nærmere på forholdet mellom styret og daglig leder, samt hvilken betydning uavhengighet i styret har for å ivareta styret og daglig leders roller i henhold til lovverk.

3.3.2 Europeiske anbefalinger - Styret og ledelse

Rapporten ”Challenging board performance – European corporate governance Report 2011” er utarbeidet av Heidrick & Struggles, og er den 7 i rekken av rapporter utgitt av disse. Den tar for seg tilstanden i de europeiske styrerom, og Norge er i så måte også representert i rapportens materiale. Rapporten er meget omfattende og inneholder mye spennende lesning. Jeg har imidlertid fokusert på rapportens kapittel fire som omhandler styret og ledelsen; ”*Engagement between the board and the senior management*”. I dette kapitlet får vi en kort vurdering av god ”skikk” knyttet til relasjonen mellom styret og leder.

Forfatterne bak rapporten belyser her viktigheten av en viss nærhet mellom styret og ledelsen. Denne nærheten skal riktignok være tuftet på en bevissthet til rollefordelingen og forståelsen av ”sin plass” påpekes det. En hver uformell kontakt mellom styret og ledelsen bør være av ansvarlig art hevder Heindrick & Struggles, og ikke gå utenom ”*the chain of command*” (i mangel på et godt norsk uttrykk) (2011, Challenging board performance – european governance report side 23). Det fremgår at det tidligere har vært naturlig og tildels underlagt en allmenn forståelse at det bør være en viss avstand mellom styret og leder på bakgrunn av ulike interessekonflikter. Heindrick og Struggles argumenterer imidlertid med at kompetanse og talent i større grad er satt på styrets agenda ved at styrearbeid i seg selv er et verv som krever kompetanse og ferdigheter. Derfor er også nødvendigheten av en mer omfattende grad av kontakt mellom styret og bedriftsledelsen tilstedet da det fordrer samarbeid å bli bedre. Styret må likevel ikke trå for langt inn på det Heindrick og Struggles omtaler som CEO-territoriet (administrerende direktør), men respektere leders rolle. Særlig med tanke på å bevare leders autoritet i ledergruppen. Om ikke kan det føre til større grad av opportunistisk atferd og konspirasjoner mellom andre ansatte med tilknytning til ledelsen (Heindrick & Struggles 2011, ”Challenging board performance- european governance report side 25)

Selve nøkkelen til gode relasjoner mellom styret og leder (omtalt som CEO i rapporten), ligger i forholdet mellom styreleder og daglig leder. Heindrick og Struggles hevder at stemningen dem i mellom er toneangivende for resten av styret og deres relasjon til ledelsen. Dette medfører at et av styreleders mest tiltrengte og viktigste ferdigheter er å kunne beherske sin rolle som kontrollorgan overfor leder, uten å skape mistro.

Følgende sitat er uthevet I rapportens berørte avsnitt:

”There should be a clear delineation of the roles and responsibilities of the CEO and the chairman”

(Heindick & Struggles 2011, Challenging board performance- European governance report 2011 side 24)

Dette henspeiler på viktigheten av rolleforståelse, og klar grensesetting i mellom rollene slik at de ikke glir over i hverandre og skaper konflikter og tillitsbrudd. Jeg vil videre se på noen av de utfordringene en kan møte som styremedlem i nær relasjon til leder, eller i såkalte avhengige styrer.

3.3.3 Styret i nær relasjon til leder- noen vanskelige situasjoner

I den tradisjonelle faglitteraturen er det viet betydelig plass til styret og daglig leder, hver for seg og som aktører i samhandling. Aksjeloven har også konkretisert deres roller og oppgaver på en tydelig måte slik jeg tidligere har påpekt. Noen ganger er det likevel situasjoner som kan være ekstra vanskelig å håndtere som styremedlem, spesielt i nær relasjon til leder.

I boken; Eierne, styret og ledelsen tar Bøhren blant annet opp uavhengighet i styret. Bøhren har tatt utgangspunkt i undersøkelser gjort på Oslo Børs i perioden 1989 til 2002, der uavhengighet er differansen mellom styremedlemmers og daglig leders fartstid i selskapet. Disse undersøkelsene viser at det ikke er noen klar sammenheng mellom graden av styreuavhengighet og selskapets lønnsomhet som sådan (Bøhren 2011, ”Eierne, styret og ledelsen” side 119). Dette gjelder i hovedsak ASA og det kan være vanskelig å dra sikre paralleller til mindre AS bedrifter, men Bøhren påpeker at styreuavhengighet i neste rekke er en irrelevant egenskap for styret satt utenfor en spesifikk kontekst, altså er det situasjonsbetinget. Jeg vil derfor se nærmere på noen av disse situasjonene.

Det er i hovedsak tre spørsmål, eller oppgaver styret har som kan skape disse utfordringene og i neste rekke gir styret en krevende jobb i det å ivareta sin rolle og sine oppgaver. Dette gjelder henholdsvis lederskifte, restrukturering og oppkjøp (Bøhren 2011, ”Eierne, styret og ledelsen” side 119).

Et lederskifte kan ofte være en krevende jobb for styret å stå i spissen for, spesielt hvis leder og styret har nære bånd. Bøhren viser igjen til en analyse gjort av norske børsnoterte selskaper i tidsrommet 1989 til 2001. Der fremkommer det at dårlig lønnsomhet øker sjansen for at styret sparker daglig leder. Det samme studiet viser imidlertid at jo lenger lederen har vært i stillingen, desto mindre er sjansen for å bli avskjediget ved lav lønnsomhet. (Bøhren 2011, "Eierne, styret og ledelsen" side 119) Av dette menes å kunne lese at avhengighet eller nærhet mellom styret og daglig leder kan problematisere de avgjørelsene styret er pålagt å ta i henhold til lovverket.

Restrukturering av en virksomhet er også en krevende prosess for styremedlemmer å stå i. En restrukturering gjennomføres gjerne i sammenheng med vanskelige tider for bedriften, da helst i sammenheng med lav lønnsomhet som i neste rekke utløser et behov for endring (Bøhren 2011, "Eierne, styret og ledelsen" side 119). Bøhren forklarer at en restrukturering innebærer betydelige endringer for bedriften og hvordan den drives, og at det ofte vil være snakk om store reduksjoner i bedriftens ressurser. Dette vil ha stor innvirkning på alle som jobber i bedriften. Der i blant bedriftens leder. Det er derfor ikke usannsynlig at en som er i direkte kontakt med styret vil kunne søke å påvirke situasjonen til egen fordel. Bøhren hevder at en restrukturering ofte vil fungere som en god test for hva uavhengighet egentlig betyr for styrets kvalitet. Han henviser til Perry og Shivdasani's studie av selskaper med stor nedgang i overskudd fra 2005. Studiet viser at i et selskap der lønnsomheten er synkende, avtar styrets avhengighet, og i motsatt tilfelle er styrets avhengighet større i gode tider. (Bøhren 2011, "Eierne, styret og ledelsen" side 119). Dette forklares til dels med at dårlige tider gjør det mindre legitimt for ledelsen å foreslå styrekandidater med liten evne til kontroll (Bøhren 2011, "Eierne, styret og ledelsen" side 119). Når det derimot er gode økonomiske utsikter for bedriften kan ledelsen tillate seg å gjøre styret mer avhengig.

Til sist viser Bøhren til en situasjon der bedriften er ved å bli kjøpt opp. Er bedriften i en prosess der det er snakk om å bli oppkjøpt, er dette i likhet med de utfordringene restrukturering medfører, en type omveltning for bedriften som kan by på utfordringer for styret. Bøhren viser igjen til tidligere studier som har resultert i følgende forståelse av styrets grad av uavhengighet og konsekvensen av denne i en slik situasjon. Studiet han henviser til (Cotter et al 1997) viser at et uavhengig styre ville kunne oppnå høyere salgpris for sin bedrift enn et avhengig styre. Dette fordi et uavhengig styre er mer tilbøyelig til å hensynta eierens interesser i en oppkjøpssituasjon (Bøhren 2011, "Eierne, styret og ledelsen" side 120). Et styre som er nært tilknyttet ledelsen, vil raskere enn et uavhengig styre godta første

pristilbud fra en potensiell kjøper. Et uavhengig styre vil i motsetning til dette oftere forkaste det første tilbudet fra oppkjøperen, og dermed oppnå høyere pris ved et salg (Bøhren 2011, ”Eierne, styret og ledelsen” side 120). Dette forklares blant annet med at styremedlemmene oftest vet at ved et oppkjøp kan både styreverv og dagligleder jobben fort forsvinne i det bedriften blir omorganisert av nye eiere. Et uavhengig styre vil kunne ha lettere for å hensynta eierens interesser fremfor eventuelle interesser innad i kollegagruppen som styre og ledelsen utgjør (Bøhren 2011, ”Eierne, styret og ledelsen” side 120).

Etter å ha sett på noen av situasjonene som kan utgjøre en forskjell med tanke på styrets grad av uavhengighet, vil jeg videre ta for meg en artikkel som omhandler sosiale relasjoner i styret. Dette er i forlengelsen av hvilke implikasjoner roller og uavhengighet har i forbindelse med styrearbeid. Artikkelen berører maktbalanse og gruppeidentitet blant styremedlemmer.

3.3.4 Betydningen av gruppeidentitet i styret og hos ledelsen

I artikkelen ”*Keeping directors in line: Social Distancing as a control Mechanism in the corporate Elite*”, publisert i *Administrative Science Quarterly* i september 2003 av James D. Westhal og Poonam Khanna, ser forfatterne av artikkelen på styremedlemmers bruk av sosial distansering som et kontrollmiddel. Denne artikkelen baserer seg på studier utført på amerikanske bedrifter, nærmere bestemt bedrifter fra Forbes 500 list. Derav henvisningen til ”styre- eliten”. Artikkelen og dets innhold er av den og flere andre grunner ikke nødvendigvis overførbart til en norsk kontekst, men mange av de sosiale aspektene ved forretningslivet er så nært beslektet i kraft av at vi alle er mennesker. Jeg velger derfor å vise til denne artikkelen som et interessant innslag til det som er skrevet om styret og styrets relasjoner til ledelsen, og hva disse relasjonene eventuelt medfører for bedriften og dens aktører i sine daglige roller.

Westphal og Khanna beretter innledningsvis om Amerikanske bedrifter og styremedlemmer som på 80 tallet opplevde at investorer begynte å kreve endringer i hvordan deres bedrifter ble styrt. Endringer som søkte å ivareta aksjonærenes interesser gjennom å øke styrets selvstendighetsgrad fra selskapsledelsen. (Westphal og khanna 2003, “*Keeping Directors in line: Social distancing as a control mechanism in the corporate elite*” side 1). Konkrete endringer som ble gjort var blant annet å søke å skille CEO (administrerende direktør) og styremedlemsverv fra hverandre. Kontrollførsel og oppsigelse av direktører/ledere som underpresterte ble i større grad en oppgave styret nå ble mer eller mindre presset til å besørge

(Westphal og Khanna 2003, "Keeping Directors in line: Social distancing as a control mechanism in the corporate elite" side 1). Investorene krevde etter hvert disse endringene med bevissthet i et agentteoretisk perspektiv. Dette bunner ut i at ledere som får bestemme og gjøre som de ønsker uten noen form for kontroll, vil søke å jobbe for det som måtte gagne dem selv i størst grad. Styremedlemmer ble gjort klar over flere gode grunner til å føye seg etter disse kravene. En særlig god grunn ble for mange den potensielle faren for søksmål. Dette ble en viktig motivasjon for å besørge størst mulig grad av kontroll, og å etterkomme kravene til endring i relasjonen mellom styret og ledelsen. Likevel var det ikke bare den overhengende trusselen om søksmål bidro til denne utviklingen, men også den økonomiske kompensasjonen som ble gitt til styremedlemmer for å føre strengere kontroll med ledelsen. Westphal og Khanna hevder i sin artikkel at tidligere studier knyttet til finansiell økonomisk litteratur, har indikert en viss grad av positivt utslag i aksjemarkedet for bedrifter med uavhengige styreverv som utøver en god kontrollfunksjon over selskapets ledelse (Westphal og Khanna 2003, "Keeping Directors in line: Social distancing as a control mechanism in the corporate elite" side 2). Endringene som ble iverksatt på 80 tallet har ettertid likevel stagnert. Forklaringen til dette hevdes å ligge i sosiale relasjoner/prosesser blant den styrende eliten. Til tross for økonomisk kompensasjon og andre motiverende faktorer later det til at det er andre hensyn som overgår dette.

Westphal og Khanna viser til Useem (1982) sine funn, der det er bevist at ledere ofte har en høy grad av demografisk homogenitet, og ved å ha mange og overlappende styreverv, identifiserer disse snart sine felles interesser. Det dannes på denne måten en gruppeidentitet rundt disse lederne. Effekten av dette er at det skjer en sosialisering av individene i "gruppen" som reflekterer på nettopp topledernes prioriteringer. Dette forsterkes videre av at såkalte eksterne styremedlemmer i veldig mange tilfeller selv er topledere i andre selskaper (Westphal og Khanna 2003, "Keeping Directors in line: Social distancing as a control mechanism in the corporate elite" side 4). Resultatet av å ha eksterne styremedlemmer (uavhengige) har etter dette derfor ikke vist seg å være så utslagsgivende. Det sosiale nettverket, og de sosiale normene dette nettverket innebærer for eliten i styr-riket, førte altså til at investorenes intensjoner om strengere kontrollførsel gjennom styret, ikke nådde helt frem i lengden. Dette kommer av at gruppen med styremedlemmer/toppledere, etter Westphal og Khannas studier, brukte sosial kontroll i form av sanksjoner mot individer som stakk seg ut og truet gruppens interesser. Disse sanksjonene kunne være alt fra å unnlate å invitere vedkommende til uformelle sammenkomster, til å overse eller neglisjere vedkommendes

meninger i styreverrommet. Dette har medført at eliten av styremedlemmer har klart å motsette seg det eksterne presset mot en corporate governance reform. (Westphal og Khanna 2003, "Keeping Directors in line: Social distancing as a control mechanism in the corporate elite" side 34)

"Our findings suggest how socialization and information exchange on boards is reinforced by social sanctioning of individuals who deviate from the collective interest of the corporate elite and that this social process can help explain how elites have resisted external pressure from corporate governance reform"

James D. Westphal og Poonam Khanna 2003,

("Keeping Directors in line: Social distancing as a control mechanism in the corporate elite" side 34)

Artikkelen aktualiserer diskusjonen om hvilken betydning klare grenser mellom de ulike rollene har, og om uavhengige aktører endrer forutsetningene, da særlig mellom styret og ledelsen. Den introduserer oss også for det agentteoretiske perspektivet som ble nevnt innledningsvis i sammenheng med corporate governance. Jeg vil videre se nærmere på nettopp agentteori i tilknytning til daglig leder og styre -relasjonen.

3.4 Prinsipal – agentteori

Prinsipal-agentteori omhandler de hierarkiske forholdene i bedriften, og teoriretningen har nesten vært enerådende siden 1930 tallet da Berle og Means satte forholdet mellom leder og aksjonærer på dagsorden ved å problematisere denne relasjonen (Andersen 2003, Rapport: "Makt og avmakt i aksjemarkedet" – Rapport punkt 3.1)

Agentteori beror på at det finnes et kontrollforholdt mellom eiere som prinsipaler, og ledelsen som agenter (Huse 2011 "Styret: Tante, barbar eller klan?" side 54). Midt imellom disse befinner styret seg. Tradisjonell økonomisk litteratur belyser kostnadene og konsekvensene av et skille mellom eierskap og ledelse (Huse 2011, "Styret: Tante, barbar eller klan?" side 54).

Denne kostnaden er det styret som utgjør ved å være kontrollorganet mellom eierne og ledelsen. Grunntanken bak det agentteoretiske perspektivet bygger på en forståelse av at mennesker er opportunistiske individer som først og fremst vil handle på slik måte som er best for dem selv (Huse og Søland 2009, "Styreledelse" side 30). Agentene skal med andre ord drifte og til dels forvalte verdiene i et selskap. Styret er leddet mellom eiere og ledelse som skal beskytte eiernes verdier ved å føre kontroll med agentene. (Huse 2011 "Styret: Tante, barbar eller klan?" side 54).

Agentteorien kan imidlertid deles i to hovedretninger. Den ene ser på styret som et mellomledd, slik som nevnt ovenfor der agentene er ledelsen og prinsipalene er eierne. Den andre retningen anser alle forhold i bedriften som har en hierarkisk tilnærming, som agenter og prinsipaler. For eksempel er eierne prinsipaler overfor styret og styret er prinsipaler overfor ledelsen (Huse 2011, "Styret: Tante, barbar eller klan?") Side 54).

Det agentteoretiske perspektivet er relevant for å belyse relasjonen mellom styret og ledelsen. Dette fordi agentteori primært tar sikte på å belyse forholdet mellom to aktører som i utgangspunktet står i gjensidig avhengighet til hverandre (Busch 1994, artikkel: "Økonomisk styring ut fra et kontraktsteoretisk perspektiv" side 4). I aksjeselskap med et styre er gjerne disse aktørene nettopp daglig leder og styret.

Agentteoretiske studier rettet mot styrearbeid peker ofte på hvordan styret kan motiveres til å påse eiernes interesser. Huse påpeker i denne sammenhengen at styrets selvstendighet i forhold til daglig leder er vesentlig for dette (Huse 2001, "Styret: Tante, barbar eller klan?" side 57). Styrets forbindelser til ledelsen bør ikke være for sterke sier Huse. Dette kan være en reell hindring med tanke på styrets evne til å stille seg kritisk til den daglige ledelsen. Styret bør med andre ord ikke motiveres av ledelsen fremfor eierne (Huse 2011, "Styret: Tante, barbar eller klan?" side 57).

Teorien setter fokus på problemene som kan oppstå som en konsekvens av menneskelig opportunistisk atferd. Dette gjør at en kan betrakte styret og ledelsen gjennom et perspektiv som virker logisk og gjenkjennbart for alle som kan forestille seg å være i en situasjon som medfører at en kan innvirke på egen vinning på bekostning av andres.

Styrets leder og styret forøvrig skal føre tilsyn heter det i aksjeloven (etter aksjeloven § 6-13 (1)). Tilsynet strekker seg i all hovedsak til å sørge for en bæredyktig drift. Det er derfor viktig til tross for menneskers tilbøyelighet til å handle etter eget velbefinnende, og ikke bidra

til et mistillitsforhold mellom agenter og prinsipaler (i denne sammenheng mellom styret og daglig ledelse). Huse sier at agentteori som bygger på mistillit mellom styret og ledelsen, ikke bidrar til å skape engasjement (Huse 2011, ”Styret: Tante, barbar eller klan?” side 95)

Prinsipal-agent forholdet kan altså betraktes som et toegget sverd, der en som styreleder/styremedlem må balansere mellom kontrollfunksjonen på den ene siden, og på den andre siden forhindre at en opptrer som ”politi” overfor ledelsen, som i neste rekke vil kunne føle seg vurdert og overvåket til en hver tid. Hensikten til styret er å hindre en opportunistisk adferd som ikke vil være bra for bedriften, men samtidig være en samarbeidspartner for leder. Agentteorien sier altså noe om behovet for kontroll, men også noe om ulempen ved for streng kontrollførsel.

Forholdet mellom prinsipal og agent er av asymmetrisk art. Dette betyr at agenten ofte har mer informasjon og kunnskap om de oppgaver som skal utføres enn prinsipalen (Busch 1994 artikkel: ”Økonomisk styring ut fra et kontraktsteoretisk perspektiv” side 4,). Det er derfor avgjørende at en som prinsipal ikke skaper uvilje hos agenten, som i neste rekke vil kunne holde tilbake viktig informasjon. Slik kan vi altså forstå at styret ikke bør knytte for nære bånd til leder, men heller ikke opptre på en slik måte at leder føler motvilje.

Avslutning

Det agentteoretiske perspektiv aktualiserer på mange måter hele problemstillingen i det å sette fokus på det problematiske ved relasjonen mellom styret og leder. Samtidig gir dette perspektivet oss en påminnelse om avhengigheten som eksisterer dem i mellom.

Etter å ha gjennomgått en del ulik teori og litteratur som omtaler styret og ledelsen, skal jeg nå forsøke å sammenligne teori og praksis ved å få vite mer om hvordan informantene som bidrar til denne oppgaven, oppfatter relasjonen mellom styret og daglig leder i ulike kontekster. Samtalene er basert på det jeg har vektlagt i dette kapitlet.

4. Empiri

– Samtale med styremedlemmer og leder

4.1 Innledning

For å besvare denne avhandlingens problemstilling har jeg foruten å ta for meg en del teoretisk materiale, intervjuet 5 ressurspersoner innenfor feltet styrearbeid og ledelse. Oppgavens teoretiske del har vært referanseramme for spørsmålene jeg har utarbeidet.

Dataene jeg har samlet inn gjennom intervjuene følger nedenfor. Der er informantenes svar gjengitt som sitater og ved at jeg har beskrevet en del av innholdet i samtalene.

Intervjuet er organisert i egne kategorier ut i fra hvilket tema jeg berører gjennom de ulike spørsmålene. Hver informant har blitt tildelt et navn som markerer vedkommendes svar.

Innledningsvis har jeg presentert informantene ved de tildelte navnene. Dette fordi at en som leser skal ha en generell kunnskap om personens bakgrunn slik at en kan knytte informantens erfaring til vedkommendes svar.

4.2 Samtale/intervju

Innledningsvis har mine informanter gitt en kort presentasjon av sin bakgrunn og erfaring i styre og ledelses sammenheng. Her får vi litt kjennskap til hvem den enkelte er, slik at en har en ”knagg” å henge deres videre svar i samtalen på.

KARI

Kari har erfaring fra både store og noen mindre styrever. Hun har erfaring som både styreleder, styremedlem og daglig leder, samt at hun er på eiersiden i flere av bedriftene hun er engasjert i. Hun er en dame med stort engasjement, og hun er derfor også involvert i lokalpolitikk i sitt nærområde og har i denne sammenheng et offentlig verv/stilling av betydning.

JØRN

Jørn er daglig leder i en større bedrift. Han har lang erfaring i næringslivet, og sitter i dag i omtrent 25 styrever i bedrifter av ulik størrelse. Jørn har også erfaring fra selskaper som har blitt tatt på børs mens han har hatt aktivt styreverv i bedriften. Jørn er en gründer-type som har en variert bakgrunn.

ODDVAR

Oddvar har erfaring fra styrevirksomhet både i offentlig og privat sektor. Han har for tiden styreleder verv i blant annet kraftbransjen. Han er også politisk aktiv og har igjennom sitt politiske engasjement hatt en betydningsfull lederstilling i det offentlige som har gitt han kunnskap om lederrollen.

HANS

Hans har lang erfaring innenfor fiskeribransjen der han har hatt ledende stillinger i ca 20 år Blant annet som konsernsjef. Hans befatning med styrearbeid er også omfattende. Han har ca 19 styreverv bak seg i ulike bedrifter og organisasjoner, men er i dag bare aktiv i et par styreverv i mindre aksjeselskap.

EVEN

Even har flere ulike styreverv, både som leder og styremedlem i sin portefølje. Han er politisk engasjert, og har derfor også hatt en rekke offentlige verv. Even har også erfaring som bedriftsleder. Han har i dag stillingen som administrerende direktør i en mellomstor bedrift.

4.2.1 Roller

Styrets og daglig leders rolle

Da oppgavens problemstilling søker å belyse relasjonen mellom styret og ledelsen i lys av rolleforståelse og uavhengighet, har jeg innledet med å spørre informantene om de anser at det er forskjell på styrets rolle i henhold til aksjeloven, sammenlignet med hvordan det i virkeligheten blir praktisert. **Er det et klart skille mellom styret og ledelsen etter din erfaring?**

Kari

”jeg er i hvert fall veldig bevist på å skille de” sier Kari. ”Det var jeg sikkert ikke til å begynne med” legger hun til, og fortsetter - ”Vi har hele tiden valgt å ha eksterne ledere, og det er viktig for lederen å få være leder”. Bedriftene til Kari har valgt å ha eksterne ledere fordi de ønsker å ha best mulig kompetanse forklarer hun. Noe hun anser som svært viktig i lederrollen. Hun mener imidlertid at det i styresammenheng er viktigere med engasjement fremfor profesjonalitet.

Kari er klar på at relasjonene og rollene bør være avklarte på forhånd i det man trer inn i ulike stillinger. Dette er viktig, påpeker hun.

Jørn

Han sier at i de fleste store bedrifter er nok skillet klart, og det er viktig at det er slik **"hvis ikke skilr rollene i hverandre og daglig leder blir styreleder, og styreleder blir daglig leder"** Sier han. Jørn utdyper videre at man ofte kan få en følelse av at daglig leder har en oppfatning av at deres rolle som daglig leder er å bestemme og å ta ulike avgjørelser, for så å få styret til å vedta dette. **"Hvis jeg skal gi noen råd til daglige ledere "** sier Jørn **"så ville jeg har tenkt; hvordan kan jeg involvere styret litt mer"**.

Oddvar

Oddvar har erfart at dette kan variere. Det er med andre ord vanskelig å gi et fasitsvar på dette. **"Både og det er personavhengig."** sier Oddvar **"Jeg har erfaring med manglende forståelse for roller"**. Han har likevel erfart at styret stort sett gjør en grundig jobb. Det er slettes ikke slik at daglig leder alltid når frem med sine forslag. **"styret gjør jobben sin"** sier Oddvar som mener at styret tar styrerollen på alvor etter hans erfaring. Til tross for at han har opplevd enkeltepisoder.

Hans

"Jeg har begge erfaringer fordi en konsernsjef ofte er styreleder i små datterselskap". Hans forklarer at skillet i et slikt tilfelle noen ganger viskes ut. **"I utgangspunktet bør det være skille, men å praktisere det kan være vanskelig"** sier Hans, før han forklarer at dette særlig gjelder ved store investeringer som man kanskje ikke stoler på at daglig leder følger opp (han snakker ut i fra styrerollen/styrelederrollen)

Even

”Det er jo litt forskjellige kategorier” sier Even. *”Skille er vel større i ASA selskaper enn ved familie selskaper”*. Han mener det kommer an på hvordan man ser det. *”Det kan vel bli litt mindre formelt i mindre selskaper”*.

Styrets anliggende

Da samtlige av mine informanter selv har ledererfaring, har jeg også forsøkt å finne ut om de i denne rollen, i motsetning til rollen som styremedlem, har fått føle på at styret er for påtrengende. Jeg har forsøkt å få svar på om informantene noen gang har hatt følelsen av at styret har tatt over deres jobb. **Hender det at styret er for ”ivrige” i rollen sin?**

Kari

”Nei. jeg synes ikke det” sier Kari, før hun fortsetter *”jeg har opplevd styret som en ressurs. Du er ganske aleine som daglig leder ”* forklarer Kari videre. *”Jeg har hatt kjempe gode diskusjoner med styret og jeg har sett veldig frem til styremøtene”*. Hun kan ikke komme på noen opplevelser som har gitt henne en negativ oppfatning av styrets framferd i en slik sammenheng.

Jørn

”Det skjer, men det er unntaket”. Styret er nok heller litt passivt, forklarer Jørn, som sier at man like gjerne kunne sendt forslag til protokollen med innkallingen. *”Det er jevnt over; styret tar til etterretning, styret tar til etterretning osv”*. *”Det er kanskje to eller tre saker som er viktig i løpet av et år”*. Det er sjeldent at det er noen reell fare for at styret tar over roret mener Jørn.

Oddvar

Oddvar synes det er vanskelig å svare på dette. Hans erfaring fra politikken er hans nærmeste parallell til en opplevelse av dette. Oddvar har hatt offentlig lederstilling der offentlige styreorganer til tider har hatt mye innflytelse og kontroll på hans lederutførelse. *”Jeg vil tro at det nok av og til skjer”* – sier Oddvar, selv om han påpeker at dette ikke er en sikker parallell, og at et slikt utsagn blir basert på synsing.

Hans

”Ja, men jeg vil ikke si for ivrig” forklarer Hans. *”Jeg har som styreleder tatt daglig leder rollen uformelt fordi daglig leder ikke har taklet oppgaven”*. Hans sier at han har gjort dette i spesifikke situasjoner der han har funnet det nødvendig.

Even

”Styre overvurderer ofte kontrollfunksjonen sin” sier Even. Han forklarer videre; *”det er ikke et problem, men en utfordring. Man legger for mye vekt på kontrollfunksjonen, og for lite på støttefunksjonen”*

4.2.2 Uavhengighet og nære relasjoner

Styrets grad av uavhengighet

For å nå dypere ned i problemstillingen, ønsker jeg videre å vite noe om hva styrets grad av uavhengighet betyr for informantene. **Er styrets selvstendighet eller uavhengighet viktig, og hva legger informanten eventuelt i begrepet uavhengighet?**

Oddvar:

”Det kommer an på bakgrunn” sier Oddvar. *”Man trenger bevissthet med tanke på relasjoner til de som har valgt deg inn”*. Han forklarer at hensynene til den som har valgt deg inn ikke bør komme før bedriftens ve og vel. *”Det trengs en bevisstgjøring her, sånn sett er det viktig”*.

Jørn

”Ja det er viktig”. Han mener at det skal være tydelig. *”Klare skiller på personnivå, ikke i omgangskrets”*, mener Jørn er det som betegner et uavhengig eller selvstendig styre.

Hans

”Veldig viktig fordi ledere må holde seg til det faktum at styret er et overordnet organ” sier Hans. Han forklarer videre at nære relasjoner for han sin del ikke nødvendigvis betyr noe for om et styre er uavhengig eller ei. *”Uavhengighet innebærer at styret tar sine beslutninger uten å be om leders mening som avgjørende grunnlag”*.

Even

”Kommer an på åssen man definerer, man er i samme båt og man er rett og slett avhengige av hverandre”. Even mener dette lyder som en oppkonstruert problemstilling. *”Hva er nå egentlig uavhengighet?”* sier han.

”Styremedlemmene må skjønne at de er der for å ivareta selskapets interesser, man er ikke der for hver enkelt aksjonær”

Styrets kontrollfunksjon

I forlengelsen av hva som blir lagt i begrepet uavhengighet, og sett i sammenheng med den faktiske definisjonen, spør jeg vider om **hvordan informantene erfarer at kontrollfunksjonen som styret har overfor ledelsen, blir ivaretatt ved nære relasjoner dem i mellom?**

Kari

”Både og ” sier Kari. ”Med et styre som er nærme leder, får faktisk styre et helt annet innsyn”. Det mener Kari at kan være en fordel. Samtidig sier hun at man nok er tilbøyelig til å gi etter når en har nære relasjoner til daglig leder. ”utfordringa er at man kanskje vil gi en leder som ikke funker flere sjanser”, sier hun.

Jørn

”Ved nære relasjoner vil styret ikke ha noe kontrollfunksjon”, sier Jørn rett ut. Kontrollfunksjonen vil ikke være reell før det oppstår en konflikt og styret må avsetter daglig leder, forklarer Jørn. ”Det er litt sånn som med fotballtrenere, der styret sier de har tillit til trener når media spør, og plutselig har de ikke tillit allikevel og trenere får spraken”. ”Enten har du tillit eller så har du ikke, dette gjelder også for daglig leder”, fortsetter han. Jørn sier han svarer rett frem. ”jeg tror ikke alle ville gitt deg et sånt svar, men jeg svarer ærlig” legger han til før han fortsetter. ”I en tidlig fase kan det være viktig at daglig leder har evne til å gjennomføre ting, at han har litt den frie rollen uten for mye kontroll”,

Oddvar

”Nei.....det er ikke sikkert”, sier Oddvar som sikter til om kontrollfunksjonen blir ivaretatt. ”Man må være kritisk til informasjonen du blir forelagt”, fortsetter han, ”men man har kanskje en tendens til å stole på det som blir forelagt”. Oddvar har erfart nettopp dette, med den konsekvens at daglig leder måtte gå. Likevel hadde ikke styre noen grunn til å

være mistenksomme overfor vedkommende, slik at å kontrollere vedkommendes jobb var ikke ansett som nødvendig før problemene viste seg i forbindelse med at regnskapet skulle ferdigstilles.

Hans

”Kommer an på personen, jeg er pragmatisk. En tar ballen og ikke mannen”. Det er en jobb, forklarer Hans. *”Nei det er ikke vanskeligere selv om man er nær”*. *”Jeg har opplevd å avsette en nær venn som daglig leder, samt sønnen til en nær bekjent”*. Hans forklarer at gjennom personlige samtaler med vedkommende og det å finne gode løsninger, gjør at det ikke blir vanskelig å ta slike avgjørelser uansett relasjon.

”Det er forarbeidet som avgjør hvor vanskelig det blir”.

Even

”Det spørs jo hva man snakker om”. Even trekker frem kriminelle handlinger som eksempel, og sier at stort sett alle kjeltringer blir jo tatt. *”Revisoren følger jo opp en del også”*.

”Det er ofte vel mye problematisering. Man har rutiner og tiltak sånn at det ikke kan stilles spørsmål”. Han har likevel opplevd at det har blitt stilt spørsmål ved enkelte aspekter knyttet til han selv og til nære relasjoner. *”Så lenge man ikke gjør noe galt, så kjenner man det på knereflesken”*. Even fortsetter; *”styret bør ha en etisk diskusjon kanskje en gang i året, og det må være retningslinjer for habilitet”*.

Styrets oppgaver - særlig krevende ved nære relasjoner?

Jeg har videre gjennomgått noen spesifikke situasjoner som er særlig krevende for styret å stå i ved nære bånd til ledelsen. Disse er omtalt av Øyvind Bøhren i boken "Eierne, styret og ledelsen". Jeg har etter dette spurt informantene om deres oppfatning av slike situasjoner, og om det er noen som de selv mener er ekstra krevende som styremedlem i en slik situasjon.

Anser du noen oppgaver som mer krevende for deg som styremedlem/leder, hvis du har nære relasjoner til ledelsen?

Kari

Kari sier at det er god kontroll med alt som foregår. Hun trekker raskt parallellen til spørsmålet om habilitet. *"vi bruker jo for eksempel revisorer til å gå igjennom ting, som transaksjoner mellom nærstående"*. Dette gjør bedriftene for at alt skal foregå riktig, sier Kari. Hun forklarer videre at om styret skal diskutere saker som angår nærstående *"for eksempel om en leiekontrakt med noen som for eksempel var samboeren til noen skulle diskuteres, så hentes det inn andre for å vurdere slikt"*.

Kari er ikke konkret inne på hvilke andre oppgaver som er krevende, men hun sier i sammenheng med tidligere stilte spørsmål at det nok vil være vanskelig å la vær å gi en daglig leder man har nære relasjoner til, flere sjanser selv om vedkommende ikke fungerer i jobben.

Jørn

Jørn svarer at han ikke er god med slike situasjoner - *"Jeg takler det dårlig"*. Han utdyper ikke dette noe ytterligere.

Oddvar

"Å ansette daglig leder er den viktigste jobben styret gjør.....viktig og krevende", sier Oddvar før han fortsetter; *"Ja den menneskelige natur klarer ikke å skille.. det blir synsing, det er vanskelig med nære relasjoner"*. Oddvar tror det kunne vært ønskelig og tjenelig å rekruttere profesjonelle styrefolk, men han mener også at det nok vil sitte svært langt inne å

skulle gå til det skritt i de bedrifter han har kjennskap til. *"Det vil sitte umåtelig lang inne"*, sier han.

Hans

"Ikke egentlig ved noen spesifikke oppgaver", sier Hans. Han mener det er andre ting enn de klassiske styreoppgavene som kan være vanskelig i en slik kontekst. *"Kanskje mer av personlig art. Hvis noen ikke opptrer korrekt og man må gi tilbakemelding om dette"*, sier Hans, og fortsetter *"og å ivareta sin egen autoritet"* kan være vanskelig påpeker han.

Even

"Nei...., vel det kommer an på åssen person man er" Sier Even. *"Kanskje heller tvert i mot". "Styrets fremste oppgave er å få best mulig person til å lede virksomheten"*, forklarer Even, som mener at problematiseringen av en slik situasjon konstrueres av akademikere som ikke har erfaring. *"Virksomheten blir aldri bedre enn sin daglige leder"*.

"Å kjenne noen tror jeg reduserer risikoen for å mislykkes med daglig leder. Jeg ser det som det motsatte".

4.2.3 Daglig leders atferd overfor styret

I agentteori vektlegges særlig mennesker opportunistiske atferd. Det sees da ofte på relasjonen mellom styret og daglig leder med tanke på skjevheten i informasjonstilgang, og det fortrinn daglig leder i så måte har. Dette er relevant fordi i et forhold slik som mellom styret og daglig leder, vil slik atferd ha betydning for relasjonen og aktørenes mulighet til å utøve sin stilling. **Jeg har derfor spurt informantene om de selv gjennom sine styreverv, har opplevd slik atferd fra daglig leder, som ikke nødvendigvis er til bedriftens beste.**

Kari

”Ja jeg har vært borti et tilfelle der vi måtte avslutte et arbeidsforhold”. Kari har ikke lyst til å gå nærmere inn på situasjonen hun sikter til, men hun bekrefter erfaringen. Hun forteller likevel at hun ikke tror det er vanlig at leder holder tilbake informasjon eller opptrer opportunistisk i sin stilling. *”Men man hører jo stadig om de”, ”kanskje vi bare har vært heldige”,* fortsetter hun. *”jeg tror ikke det kommer noe fruktbart ut av å møte folk med mistenksomhet”,* påpeker Kari videre. *”I utgangspunktet er jo styre og daglig leder på samme parti”.*

Jørn

”Det skjer hele tiden”, sier Jørn uten å nøle. *”jeg tror daglig ledere er strategiske i forhold til hva de ønsker å oppnå. Det trenger heller ikke å være til bedriftens beste”,* forklarer han.

Oddvar

”ja kjenner igjen problemstillingen”. ”Daglig leder er den som kjører hver dag og holder hjulende i gang”. Oddvar har stort sett positiv erfaring når det kommer til informasjonsutveksling. Han har likevel opplevd at en som ble ansatt som daglig leder under han, holdt tilbake informasjon som viste seg å være svært viktig for bedriften. Vedkommende måtte gå fra sin stilling. *”Dette kan skyldes manglende kunnskap om jobben, men også bevist holdning til å feilinformere”,* sier Oddvar, som synes det er vanskelig å avgjøre dette i ettertid.

Hans

”Ofte”, utbryter han. *”Det går på dette at man blir instinktivt opptatt av å ivareta sin posisjon der saken kan være truende for denne”.* Hans nevner blant annet personalspørsmål. *”For eksempel plukker daglig leder ut kandidater til intervju som han kan konkurrere mot”.* Dette med tanke på fremtidig lederstilling, forklarer Hans. *”Jeg har lært meg å være var, og se på de kandidatene som er plukket ut”.* Hans forklarer at han har vært i en situasjon

der han har måttet be daglig leder om å omgjøre på de kandidatene han har plukket ut til intervju for en ledig stilling, da disse ikke har holdt mål i forhold til andre søkere.

Even

”Jeg har indirekte opplevd det ved en daglig leder som gjorde underslag i en familiebedrift”.

Even forklarer at han har andre opplevelser også. *”Jeg har også blitt jugg direkte for, og vedkommende fikk jo sparken etterpå”.* Even forklarer at slik ting kan man ikke regulere seg bort fra. *”Det er alltid noen av forskjellige årsaker som føler seg truet, det er umulig å regulere seg bort fra sånne type problemstillinger”.*

4.2.4 Styrets atferd – ”styre-klikken”

I oppgavens teori- del er artikkelen om sosiale sanksjoner og sosial makt som virkemiddel i styre, et viktig innslag. I artikkelen fremgår det at styre-eliten til dels har motsatt seg sin kontrollfunksjon gjennom å identifiser felles interesser med sine kolleger, og dermed klart å unndra seg å ”kontrollere hverandre” Dette fordi denne gruppen med styremedlemmer er svært homogen i de styrer som har blitt undersøkt, og deres verv er til dels overlappende. De har derfor hatt felles nytte av å gi hverandre spillerom, i stede for å føre kontroll med hverandre. Jeg har forsøkt å finne ut om informantene kan trekke noen paralleller fra dette til norsk styrevirksomhet. **Eventuelt om de har lignende erfaringer og om det er lov til å være uenig med majoriteten?**

Kari

”Jeg har blitt spurt om å være med på veldig mye forskjellig”, sier Kari, som sikter til at hun er kvinne, og sånn sett ikke faller innunder kategorien ”typisk styremedlem”. (Fortsatt 60 % mannsandel i styrer jf. www.forskning.no/artikler/2012/august/). Kari vil gjerne snakke om det å være kvinne i styre. Hun sier at hun i utgangspunktet ikke synes noe om kvinnekvotering fordi hun mener at kvinner som vil delta i forretningslivet klarer dette uavhengig av kvotering. Hun synes det er vanskelig å vurdere om norske styrer er homogene og ”klikk-aktige”. *”Jeg skjønner spørsmålet”,* sier hun, *”men jeg er ikke sikker på om jeg har noe godt svar”.* Hun fortsetter likevel. *”Det er rom for å være uenig”,* sier Kari, *”men jeg har opplevd en gang at noen var sterkt uenig og ble frosset ut. Da gikk det andre veien. Det var daglig leder som var uenig med styret. Da ble det ganske sterke reaksjoner og det endte med at daglig leder gikk”.* Det var mye rundt denne situasjonen forklarer Kari, som ikke vil gå nærmere inn på detaljene.

Jørn

Jørn sier at det ikke er så ofte at fokuset til styret ligger på det ”personalmessige” som han refererer til. *”slikt blir ikke fanget opp”,* sier Jørn som sikter til uoverensstemmelser og lignende i styret. *”Styret rapporterer tall og resultater til sine aksjonærer først og fremst”.* Det er likevel lov å være uenig sier han, men han innrømmer at han har ulatt å si i fra om ting han hadde andre tanker om. *”Det har noen ganger hvert mer behagelig slik”,* sier han *”og av og til har det vært rett å holde tett”.* *”Jeg tror ikke man blir uglesett, men det kan være saksavhengig”*

Oddvar

”Det er lov å være uenig”, sier Oddvar. ”Det er jobbing med saker og diskusjon”. Han mener det er rom for å gi og ta. ”Nei, man blir ikke uglesett. Folk er flink til å si i fra hvis de er uenig”, mener Oddvar.

Hans

Hans mener at styrene er veldig sammensatte med bred kompetanse etter hans erfaring. *”Det er stor variasjon på alder og kjønn”, sier Hans. ”Det begynner å komme seg i Norge. I større sammenhenger er styrene sammensatt på en god måte”, sier Hans.*

Når det kommer til negative erfaringer med uenighet i styret, har Hans en opplevelse friskt i minne.

”Jeg måtte slåss for livet i en sak. Det var en stor pengepott som skulle fordeles, og jeg gikk i mot holdningen som gikk ut på at denne kun skulle brukes i en spesiell landsdel. Da fikk jeg ”høyre-klikken” på nakken. Noen ble ufine, det ble vanskelig å spise middag med gjengen”, forklarer Hans. ”De gikk bak ryggen min til valgkomiteens leder å ba han avsatte meg”.

Hans ble ikke avsatt fra sitt verv. Han sier at han i dag faktisk kan le litt av hendelsen. *”Det endte i en god opplevelse da det ble ryddet opp”. ”Slik skjer gjerne der politikk og forretning blir blandet sammen”, avslutter han.*

Even

”Nei, noen ganger kan det jo bli en meningsutveksling og noen har jo så sterkt konkurranseinstinkt at de blir litt snurt”. Even sier at det har blitt større variasjon i styrene etter at kvoteringsreglene kom. ”Det har blitt litt større fokus på at det er lurt å ha litt forskjellig bakgrunn”. ”Det er vel ikke flere gjengangere enn det bør være. Er man flink så er man jo flink”

4.2.5 Corporate governance

Da informantene har erfaring fra hele størrelsesspekteret av bedrifter, har jeg til sist bedt om å få vite om deres kjennskap til Corporate governance i Norge og til NUES anbefalinger. Dette fordi corporate governance utgjør en viktig del av oppgavens teoretiske referanseramme.

Corporate governance er på mange måter en slags oppskrift på styrearbeid. Jeg spør derfor informantene: **Har du gjennom dine styreverv fått kjennskap til corporate governance-begrepet og NUES sine anbefalinger.**

Oddvar:

Oddvar har erfart at det er mye fokus på opplæring og det å delta på styrekurs. *”Jeg har ikke noen kjennskap til NUES sine anbefalinger spesifikt”*, sier han, men at han likevel som styremedlem har fått god opplæring. *”Det er mye kurs og slikt”*. Han mener kompetanse er viktig.

Kari

Kari har kjennskap til disse, men er likevel kritisk til innholdet i anbefalingene. *”Jeg har kjennskap til NUES anbefalinger, men jeg er ikke enig i alt”*, sier hun. Kari mener at styrearbeid kan bli for profesjonalisert, og at det ekte engasjementet blant styremedlemmer på denne måten kan bli borte. *”Jeg tror det er feil”*, sier hun selv om hun er enig i at kunnskap og kompetanse er viktig. *”Det er overhode ikke bra med eksterne styremedlemmer. Et blandet styre er kjempeviktig”*, mener Kari, som vektlegger et oppriktig engasjement og en følelse for bedriften som viktige faktorer for å gjøre et godt arbeid.

Jørn

”Nei det har jeg ikke”. Jørn svarer at han ikke kjenner til disse spesifikt, selv om han er en som har erfaring med styrearbeid i store bedrifter. Han har i likhet med Oddvar også god erfaring med opplæring generelt.

Hans

”Ja det har jeg kjennskap til”, sier Hans. ”Jeg har også gjennomgått ”styreskolen” fordi jeg har vært i styret i bedrifter som innovasjon Norge har støttet”. Hans utdyper ikke dette noe videre.

Even

”Nei, jeg har ikke noe kjennskap til dette”. Han forklarer han har tenkt på blant annet BI sitt styrekurs, men at det hittil ikke var blitt noe av.

4.3 Avslutning

Gjennom intervjuene har jeg fått kjennskap til, og innsyn i informantenes erfaringer, meninger og oppfatninger av en del av det som foregår i styrerommet. Jeg har forsøkt å belyse alt som jeg gjennom teorikapitlet har vektlagt. Slik har jeg prøvd å danne grunnlag for å avgjøre om det jeg har tilegnet meg gjennom teorikapitlet er sammenfallende med informantenes opplevelse av styrets arbeid og rolle, samt relasjonen til daglig leder.

I neste kapittel tar jeg for meg de empiriske og de litterære funnene i en diskusjon for å se nærmere på hva oppgavens funn impliserer.

5. Hva forstår vi av oppgavens funn?

- En drøftning av teoretiske og empiriske funn

I denne avhandlingen har jeg forsøkt å undersøke relasjonen mellom styret og daglig ledelse ut i fra et perspektiv hvor rolleutøvelse, rolleforståelse og styrets grad av uavhengighet har vært utgangspunktet. Jeg ville finne ut hvordan relasjonen mellom styret og daglig leder egentlig så ut, både i et teoretisk lys og i den ”virkelige verden”. For å konsentrere dette rundt noe spesifikt, valgte jeg å se på roller og hvordan styrets grad av uavhengighet og nærhet til leder, potensielt virket inn på rollene og rolleforståelsen. Undersøkelsene jeg har gjort har ført til mange lange og interessante samtaler, samt mange leste boksider.

Det jeg spurte meg selv om til å begynne med var følgende: er lærebøkene et utsnitt av virkeligheten, eller er praksisen noen ganger litt annerledes enn aksjeloven og andre kilder til informasjon vil ha det til? Dette ble utgangspunktet for å formulere problemstillingen.

Styrets og daglig leders roller er i utgangspunktet udiskutable. De er definert i aksjeloven, og det er således ikke noe særlig rom for tolkning. Likevel har både litteraturen og informantene bidratt til et mer nyansert syn på styret og daglig leders samhandling.

Jeg har funnet at informanten gjerne har et mer praktisk syn på nære relasjoner og styrets forhold til leder, samt hvordan disse hver for seg ivaretar sine roller. Vinklingen min var til å begynne med ganske negativ, i den forstand at jeg mente at man er ville finne mange ufordelaktige konsekvenser av nære relasjoner mellom styret og daglig leder. Dette har jeg fått tygge mer på ettersom jeg har pratet med mine informanter.

Funnene indikerer at det muligens har betydning for enkelte aspekter ved daglig leder og styrets rolle hvilken relasjon disse har, og om det er et uavhengig styre i den forstand at styret gjør en selvstendig jobb uten å vurdere leders ønsker/behov. For å belyse dette startet jeg i først med å ta for meg litteraturen.

Gjennom å se på roller og hva som står skrevet om rollefordeling, ble det rimelig snart klart for meg at alt tyder på at et tydelig skille mellom styret og ledelsen er å foretrekke både lovmessig, men også av hensyn til aktørenes stilling. Dette ble i stor grad bekreftet av

informantene. De ser også ut til å mene at det stort sett er ryddige forhold med tanke på hvordan styret og daglig leder hver for seg ivaretar sine roller. Noen har riktignok erfaringer som tilsier at rollene kan komme til å blandes i gitte situasjoner, men på et generelt nivå er det enighet om at disse bør holdes skilt.

Selv om dette tilsier at det er nokså tydelig at rollene bør holdes skilt, har informantene jevnt over gitt inntrykk av at det ikke nødvendigvis er problematisk at man har nære relasjoner mellom styret og daglig leder så lenge man ellers holder stien ren. Dette sett i sammenheng med styreavhengighet og om nære bånd av ulik art mellom styre og leder, setter styrets rolle på prøve. Det jeg så langt har forstått av informantenes innspill indikerer altså at teori og praksis bare er delvis sammenfallende. Dette vil jeg imidlertid se nærmere på.

I artikkelen "Det vanskelige parforholdet" tok Selvik spesifikt opp styreleder og daglig leders roller. Der poengterte han viktigheten av at disse aktørene hadde arbeidsoppgaver i passende mengde, ellers kunne de komme til å konkurrere med hverandre. Noe som faller godt sammen med "Jørns" kommentar der han påpeker at et skille mellom styret og daglig leder er viktig **"om ikke blir styreleder daglig leder, og daglig leder styreleder"**. Er det så enkelt, og hva mener han egentlig?

Sier han at disse to rollene er så nært beslektet at det bare skal en liten grad av uklarhet til for å skape forvirring? Med fare for å fortolke meg ser jeg på hva Hans har svart. Han sier at rollene kan skli litt over i hverandre pga. forhold knyttet til bedriften. Personlig så har han også bevisst "tatt" rollen til daglig leder fordi han har sett det som nødvendig. Dette kom frem i det jeg snudde på problematiseringen for å høre hvordan informantene ut i fra et daglig leder perspektiv, så styret.

Hver av aktørene i styret og den daglige lederen har sitt område de ideelt sett skal fungere innenfor. Viktigheten av dette er som sagt tidligere påpekt av både informanter og innenfor styre- litteraturen. Jeg kan eksempelvis henvisne til Rapporten "Challenging board performance", der det særskilt fremkommer at styret må passe seg med hensyn til å trå inn på leders territorie. Dette fordi det fort kan skape mistro, særlig sett fra daglig leders ståsted. En kan spørre seg om det ikke nettopp er mistro til daglig leders evne til å gjøre jobben sin som har ledet Hans til å "ta over roret"?

Mistro er kanskje et sterkt ord. Det kan derfor være mer på sin plass å bruke engstelse.

Engstelse for hva det måtte medføre å slippe kontrollen men samtidig ha ansvar. Dette er et

paradoks styret stadig må leve med. Derfor er det naturlig å spørre seg hvor langt kontrollfunksjonen egentlig bør strekke seg?

Mye er skrevet om faren for at styret blir ”politi” overfor daglig leder i det de forsøker å ivareta styrerollen sin. Even så ut til å mene at styret ofte overvurderte nettopp kontrollfunksjonen sin, mens Kari tvert om bare kunne fortelle om positive erfaringer der styret fungerte som en nær støttespiller.

Dette bevitner om at teorien og styrelitteraturen ofte omtaler hele spekteret av mulige scenarier; alt fra det ideelle til de store fallgruvene en som styremedlem må passe seg for. I kjølvannet av dette oppstår det ofte ulike problemstillinger som potensielt kan være gjenkjennbart for noen. Hva som er realiteten er derfor ikke mulig å fastslå kategorisk, da både informantene og styremedlemmer ellers ofte har svært forskjellige erfaringer. For Evens del følte muligens min tilnærming som unødvendig. Han kommenterte flere ganger under intervjuet at slike problemstillinger som dette var oppkonstruerte. Han ville få frem at virkeligheten ikke alltid var så problematisk som akademikere skulle ha det til i all verdens lærebøker. Evens bidrag er på den måten med på å nyansere diskusjonen ytterligere.

Selv om informantene hver for seg representerer ulike oppfatninger av styrets samarbeid med daglig leder, finnes det gitte situasjoner som i følge lærebøkene kan by på utfordringer for styrets samhandling med leder. Disse situasjonene gjør det med andre ord potensielt vanskelig for styret å ivareta sin rolle som overordnet organ, særlig i nær tilknytning til leder. I følge Bøhren er disse: lederskifte, restrukturering og oppkjøp.

I den anledning forsøkte jeg å spørre informanten om de anså noen av oppgavene som tilfaller styret som vanskeligere å håndtere ved en nær relasjon til leder. Dette for å prøve å forstå om det kunne ha betydning for styrets uavhengighet, altså evne til å være selvstendig. På dette fikk jeg blandet respons. Å avsette daglig leder ble selvfølgelig nevnt, men jeg ble likevel overrasket over å høre at et par av informantene ikke anså noe som helst som spesielt problematisk i en slik kontekst. Kan nære relasjoner tvert om være med på å skape trygghet, og dermed gi styremedlemmene styrke til å ta uavhengige beslutninger?

Jeg har ikke til hensikt å besvare dette på bakgrunn av en såpass lite prøv tankerekke. Det tar meg imidlertid videre til det agentteoretiske perspektivet der den opportunistiske atferden blant leder særlig er vektlagt. Dette er interessant fordi tillitt er en forutsetning for godt

samarbeid. Jeg spurte derfor informantene ut i fra et styremedlemssperspektiv, om de hadde opplevd at tilliten til daglig leder hadde blitt prøvd.

Her hadde faktisk samtlige av informantene opplevelser eller betraktninger som tilsa at tillitsbrudd og opportunistisk atferd blant leder ofte forekom. Dette kan på mange måter underbygge informantenes uproblematisk forhold til nære relasjoner fordi man oftere stoler på de en kjenner og har nære bånd til. Til tross for at informantene hadde opplevd at daglig leder svek deres tillit, var det ingen som hadde en generell negativ oppfattelse av samarbeidet. Som Kari påpekte ***”jeg tror ikke det kommer noe fruktbart ut av å møte folk med mistenksomhet”***.

Da jeg valgte å gi plass til artikkelen som omhandler de sosiale normene blant styreeliten, var det med en bevissthet knyttet til hvilke relasjoner som dannes i styre, samt mellom styret og leder. Disse sosiale normene får fotfeste over mange år. Likheten mellom norske styrerom, og styrerom i amerikanske elitebedrifter er nok ikke markant. Det som imidlertid er sammenlignbart er menneskers egenskaper til å identifisere sine ”medsammensvorne”. Informantene hadde jevnt over en oppfatning av at norske styrer er relativt velbalanserte. Likevel hadde særlig Hans opplevd å få kjenne på det å stikke seg ut. Dette illustrerer hvilken potensiell makt det ligger i å ha allierte. Enten det være seg de andre styremedlemmene, bedriftslederen eller andre aktører. Verdien av særlig nære relasjoner kan oppfattes i alle retninger, både oppover og nedover i bedriftshierarkiet.

5.1 Hva har jeg funnet?

Avhandlingens hensikt var å besvare følgende:

1. Hvordan oppfattes relasjonen mellom styret og daglig leder?
2. Hva betyr styrets grad av uavhengighet og nærhet til daglig leder for styrets og daglig leders roller?

Av dette har jeg kommet frem til følgende:

1. Teorien og litteraturen knyttet til relasjonen mellom styret og daglig leder er til tider med på å problematisere forholdet mellom disse. Det er rimelig å anta at dette kommer av behovet for kunnskap om alt som potensielt kan skape utfordringer mellom disse aktørene. Dette gir et noe todelt bilde som både vektlegger det positive ved en sterk og fruktbar allianse mellom styre og daglig leder, men som også påpeker enkelte paradokser i denne relasjonen. Gjennom samtale med informantene har jeg erfart at det i realiteten ofte viser seg å være mange praktiske hensyn som får avgjøre hvordan denne relasjonen oppfattes. Ordet støttespillere er brukt mer enn en gang. Noen har også valgt å vise til lagspiller- metaforen og påpeke at styret og leder faktisk er i samme båt. Oppsummert ser jeg etter dette en generell oppfattelse av styre og daglig leder- relasjonen med et positivt fortegn.
2. Gjennom styre- litteraturen har det vært antydning at visse aspekter ved styrets grad av uavhengighet kan ha betydning for hvordan styret utfører sine oppgaver og dermed også opptrer i sin rolle som overordnet og kontrollorgan. Dette kan i neste rekke ha innvirkning på hvordan leder opptrer i sin rolle som en konsekvens av hvor mye spillerom han/hun har.

Videre har informantene til dels bekreftet at noen oppgaver kan være spesielt vanskelig å håndtere i nær relasjon til leder. Spesielt sett i sammenheng med å ansette og avsette daglig leder. Selv om noen synes dette kan være vanskelig, var likevel ikke alle enig i dette. Noen mente tvert om at det var enklere å utføre sine plikter i styret når leder var i nær relasjon til styret. Det er derfor svært vanskelig å lese noe entydig ut av dette. Det later til å være svært personavhengig hvilken virkning en nær relasjon til leder vil ha på styrets evne og vilje til å utføre sine plikter og ivareta sin rolle. For å kunne si noe mer generaliserende om dette, vil det være nødvendig med undersøkelser av mye større omfang enn de som er foretatt i forbindelse med denne avhandlingen. Det kan dog være interessant å jobbe videre med dette ved en senere anledning.

5.1.1 Har jeg svart på problemstillingen?

Mitt argument til fordel for ja er som følger;

Jeg har sett med både et teoretisk og et empirisk perspektiv på problemstillingens kjernepunkter, og jeg har beskrevet forholdene i problemstillingen gjennom dette. Som en konsekvens av denne beskrivelsen har jeg avdekket at teori og praksis bare delvis er sammenfallende sett i et slikt omfang som jeg har hatt mulighet til å belyse. Slik har jeg både gitt en beskrivelse av faktorene i problemstillingen, samtidig som jeg har sett på noe nytt som gir grunnlag for videre utforskning.

Konklusjon

Konklusjonen blir derfor at det ser ut til at praksis er at styremedlems- rollen og daglig leder- rollen i all hovedsak holdes skilt, og at det er ønskelig at det er slik selv om enkelte unntak finner sted. Videre beskrives særlig relasjonen mellom styreleder og daglig leder som en viktig allianse som kan ha stor betydning for mangt og mye i bedriften. Når det kommer til grad av styreavhengighet og nære bånd mellom styret og daglig leder råder det flere uklarheter. Det vil kanskje være mulig gjennom ytterligere undersøkelser å se hvilken betydning styreavhengighet og nære bånd mellom ledelse og styre har for aktørenes rolleutøvelse. Oppgavens funn indikerer at enkelte aspekter ved disse faktorene kan se ut til å virke inn på noen områder som kontrollfunksjonen og andre særskilte oppgaver. Jeg kan

imidlertid ikke vise noen sikre funn. For å kunne avklare disse faktorene ytterligere kreves det altså undersøkelser av større omfang.

6.0 Litteraturliste

6.1 Bøker

- Huse, 2011: "Styret: Tante, barbar eller klan?" Fagbokforlaget
- Bøhren, 2011: "Eierne, styret og ledelsen- Corporate governance i Norge" Fagbokforlaget
- Sølund, 2010: "Styreboken" Fagbokforlaget
- Huse og Sølund, 2009: "Styreledelse" Fagbokforlaget
- Levorsen, 2010: "Styrearbeid i praksis- innføring i styrets hovedoppgaver og arbeidsform" Universitetsforlaget
- Selvik, 2001: "Den skjulte styreverden- Rapport fra styreriket" Fagbokforlaget
- Demb og Neubauer, 1992: "The corporate board- Confronting the paradoxes" Oxford univerity press
- Jacobsen, 2005: "Hvordan gjennomføre undersøkelser- Innføring I samfunnsvitenskaplig metode" Høyskoleforlaget
- Ringdal, 2001: "Enhet og mangfold" Fagbokforlaget
- Kvale og Brinkmann 2009: "Det kvalitative forskningsintervju" Gyldendal akademiske

6.2 Artikler

- Westphal og Khanna, 2003: "Keeping directors in line: Social distancing as a control mechanism in the corporate elite" Administrative Science Quarterly
- Selvik, 2001: "Det vanskelige parforholdet" Magma- Econas tidsskrift for økonomi og ledelse (se nettsider)
- Busch, 1994: "Økonomsik styring ut fra et kontraktsteoretisk perspektiv" (se nettsider)

6.3 nettsider

- www.lovdata.no aksjeloven
- www.forskning.no/artikler/2012/august/
- www.nues.no
- www.nues.no/filestore/dokumenter/2012-10-23anbefaliweb.pdf
- www.uio.no/studie/emner/SV/ISS/SVMET1010/h05/kvalogkvant.pdf
- www.heindrick.com/publicationesReport/HS_EuropeanCorpGovRpt2011.pdf
- www.toh.hist.no/~tor/forskning/kontrakt.pdf
- www.SV.uio.no/mutr/publikasjoner/rapp2003/rapport75/
- www.magma.no/det-vanskelige-parforholdet