



Daglig leder og styret

**Mastergradsoppgave i økonomi og administrasjon
retning bedriftsøkonomi (30 stp)**

**Jon Torger Strøm
Institutt for økonomi
Norges fiskerihøgskole
Universitetet i Tromsø
Mai 2007**

FORORD

Masteroppgaven er skrevet som en avsluttende og obligatorisk del av Mastergradsstudiet i økonomi og administrasjon, retning bedriftsøkonomi, ved Norges fiskerihøgskole, Universitetet i Tromsø.

Denne oppgaven er skrevet som et resultat av økt interesse innenfor oppgavens tema, og jeg håper oppgave kan være interessant lesning for andre.

Jeg vil først og fremst rette en stor takk til Styreforeningen som slapp meg til på kurset Daglig leder og styret tidlig i semesteret, samt stilte opp på intervju. IFØ, med sine ansatte, skal ha stor takk for å være med på å rettlede meg inn på det valgte tema, samt å hjelpe meg med støtte til deltagelse på kurs. Min veileder Geir Finne ved Norges fiskerihøgskole skal ha takk for å ha bistått med konstruktiv veiledning og hjelp under prosjektperioden.

Til slutt må jeg takke mine medstudenter på kontoret som har vært en betydelig støtte under hele studiet og ikke minst under oppgaveskrivingen. Men den viktigste støttespilleren min er min samboer og elskede Henriette. Tusen takk for all støtte og hjelp.



Tromsø, 15. mai 2007

Jon Torger Strøm

SAMMENDRAG

Økt fokus på Corporate Governance i de siste årene har tvunget selskaper og myndigheter og andre interessenter til å se på hvordan det er mulig å oppnå det som er god Corporate Governance. Dette fokuset er kommet etter flere større skandaler i verden, skandaler av den proporsjon at de har klart å velte hele selskaper overende, dette er selskaper av som Enron, Parmalat og Finance Credit.

Et av de viktigste områdene et selskap må ha fokus på for å oppnå god Corporate Governance er forholdet mellom daglig leder og styret. Denne oppgaven tar derfor for seg følgende problemstilling:

Hva sier teorien om daglig leder, styret og om forholdet mellom dem? Og i hvor stor grad er rollene fortsatt blandet? Hvordan er fremtiden for norske styrer og daglige ledere? Trenger styret bransjeinnsikt for å være en støtte for daglig leder?

I Norge har vi definert et klart skille for rollene, daglig leder og styret, i aksjeloven fra 1997. Der står det at rollen som daglig leder og styremedlem må være skilt fra hverandre om selskapet har over 3 millioner i aksjekapital. I Norge har det blitt satt sammen en gruppe (NUES) som skal se på norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse. De kom med siste anbefaling 28. november 2006.

Roller som daglig leder, styremedlem eller i enkelte tilfeller begge blandet, er mye diskutert og studert. Rollene er forsøkt studert både fra et bedriftsøkonomisk perspektiv samt fra et psykologisk perspektiv. Noe som gir interessante synspunkter.

I tillegg til å se på teori er det i denne oppgaven gjennomført en undersøkelse av disse rollene og sammenlignet med en annen tidligere undersøkelse som er gjort. Undersøkelsen er gjort for å kartlegge norske styrer og daglige lederes holdning til rollene daglig leder/styremedlem.

Oppgaven har gjennom å vise til teori, erfaringer og undersøkelser avdekket at forholdet mellom daglig leder og styret er problemfylt. Men rollen har blitt klarere de siste årene, spesielt etter tankegangen rundt god Corporate Governance har bredt seg. Gjennom god Corporate Governance står bedriftene godt rustet til å møte de utfordringene som de står ovenfor i dag.

INNHOLDSFORTEGNELSE

FORORD.....	I
SAMMENDRAG	III
INNHOLDSFORTEGNELSE	V
FIGURLISTE	IX
TABELLLISTE.....	IX
1 INNLEDNING	- 1 -
1.1 Bakgrunn	- 1 -
1.2 Problemstilling.....	- 2 -
1.3 Avgrensning.....	- 3 -
1.4 Oppgavens struktur.....	- 3 -
2 METODE	- 5 -
2.1 Design.....	- 5 -
2.2 Valg av metode.....	- 6 -
2.3 Kvalitativ metode	- 7 -
2.4 Kvantitative metoder	- 8 -
2.5 Evaluering.....	- 10 -
2.5.1 Validitet og reliabilitet	- 10 -
2.5.2 Primærkilder.....	- 10 -
2.5.3 Sekundærdata	- 11 -
3 TEORI.....	- 13 -
3.1 Corporate Governance	- 13 -
3.2 Agent prinsipal teori	- 19 -
3.3 Daglig leder	- 22 -
3.3.1 Daglig leder i SMB	- 25 -
3.4 Styret.....	- 26 -
4 DAGLIG LEDER OG STYRET.....	- 33 -
4.1 Generelt	- 33 -
4.2 SMB.....	- 41 -
5 AVSLUTNING	- 53 -
6 LITTERATURLISTE	- 57 -

6.1	Bøker	- 57 -
6.2	Artikler.....	- 58 -
6.3	Nettsider.....	- 60 -
6.4	Ressurspersoner	- 60 -
7	Vedlegg	IX
7.1	Vedlegg 1.....	IX
7.2	Vedlegg 2.....	XIII

FIGURLISTE

Figur 1: Rangering av 14 europeiske land	- 2 -
Figur 2: Kvalitativ og kvantitativ metode som ytterpunkt på en skala (Jacobsen, 2003)	- 6 -
Figur 3: Grader av strukturering av et intervju (Jacobsen, 2003)	- 7 -
Figur 4: Ernst & Youngs modell for effektiv Corporate Governance.....	- 18 -

TABELLLISTE

Tabell 1: Daglig leder i styret (Lervik et al, 2005).....	- 22 -
Tabell 2: Hvilken selskapsform er bedriften?	- 42 -
Tabell 3: Bedriftens størrelse	- 43 -
Tabell 4: Respondentens stilling	- 43 -
Tabell 5: Hvordan foregår rekruttering til styret?	- 44 -
Tabell 6: Hvordan er styrets bånd til daglig leder?	- 44 -
Tabell 7: Type bedrift (Lervik et al, 2005).....	- 45 -
Tabell 8: Familie i styre (Lervik et al, 2005)	- 45 -
Tabell 9: Antall styremedlemmer (Lervik et al, 2005).....	- 46 -
Tabell 10: antall styremedlemmet (Lervik et al, 2005)	- 46 -
Tabell 11: Antall styremedlemmer.....	- 47 -
Tabell 12: strategiske beslutninger (Lervik et al, 2005).....	- 48 -
Tabell 13: Styrets jobb med strategi.....	- 48 -
Tabell 14: Tid brukt på strategi	- 49 -
Tabell 15: Strategi (Lervik et al, 2005)	- 49 -
Tabell 16: Hvor ofte er det styremøte?.....	- 50 -
Tabell 17: Hvor ofte er det styremøte (Lervik et al, 2005)	- 50 -
Tabell 18: Styrets fokus.....	- 51 -
Tabell 19: Styremedlemmenes bransjeinnsikt.....	- 51 -
Tabell 20: Styremedlemmenes bransjeinnsikt, oppfølgningsspørsmål	- 51 -

1 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn

Jeg har de siste årene vært aktiv i ulike studentverv, og i det siste skoleåret har jeg vært studentrepresentant i høgskolestyret ved NFH, medlem i Håp i Havet og studentenes arbeidsutvalg.

I den samme perioden har jeg kjøpt meg leilighet på flotte Tomasjordnes. I denne sammenheng meldte jeg meg til å sitte i styret i borettslaget, noe jeg senere ble valgt til leder av. I forbindelse med overtakelsen av eiendommen satt jeg i forhandlinger om kontrakter i størrelsesorden kvart milliard, samtidig som man måtte holde god dialog med utbygger, kommune og beboere.

Samtidig som jeg satt i ulike verv utviklet jeg en større interesse for det som skjer i bedrifter og da spesielt på styrenivå. Erfaringen fra mine verv har hjulpet meg med å få en bedre innsikt i temaet.

I de senere år har det blitt et større fokus på det som skjer i bedriftene og i dens ledelse, samt hvorfor det skjer. Corporate Governance står på dagsorden blant politikere, praktikere og forskere over hele verden. I forbindelse med studiet har vi vært en del innom Corporate Governance, men ikke mye. Det vi har vært innom er fag som vil kunne danne grunnlag for å utdanne en dyktig leder, i tillegg til de personlige egenskapene som er nødvendig.

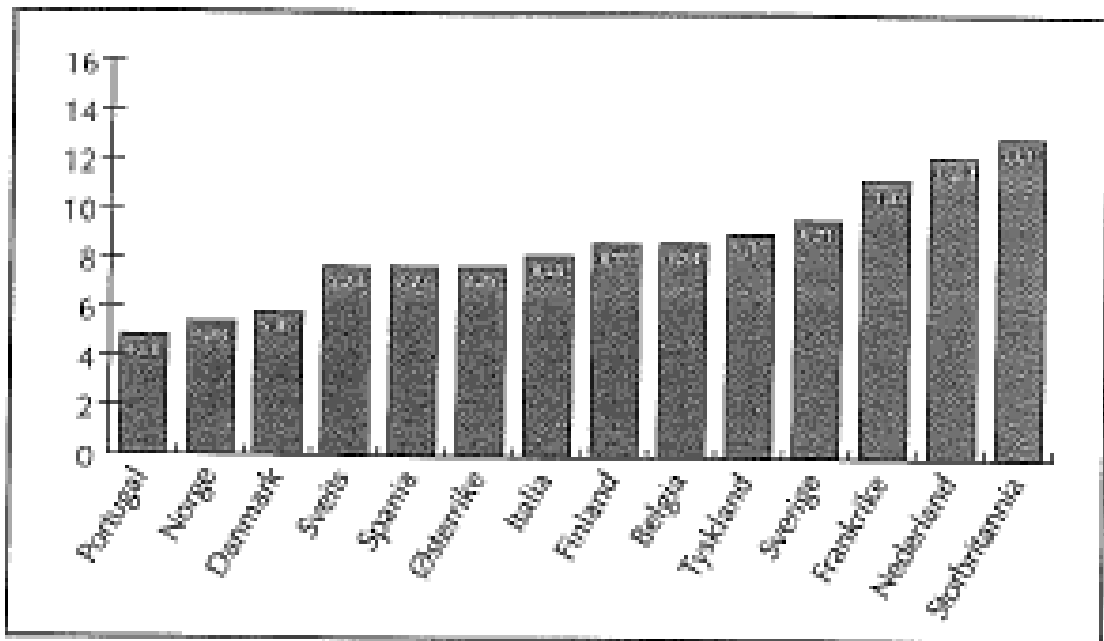
Denne oppgaven vil se litt nærmere på ett av de områdene som det har vært mest fokus på i de siste årene, spesielt etter alle skandalene innenlands og utenlands. Her kan vi nevne eksempler som Enron og WorldCom i USA, Parmalat og Ahold i Europa og Finance kredit og Sponsor service i Norge. Det er snakk om fagområdet Corporate Governance, et fagområde som har vokst raskt i de siste årene. Arbeidet innen dette området startet på 70 tallet etter Watergateskandalen (E&Y, 2005) og har nå vokst til å bli et eget fag på universitetsnivå.

Fagområdet Corporate Governance er stort og vidtomfattende, så det er naturlig å snevre inn temaet. Denne oppgaven vil derfor ta for seg det interessante og problemfylte forholdet mellom daglig leder og styret i bedriften, og da spesielt i små mellomstore bedrifter (SMB) er som er AS, hvor det lett kan være litt for nære bånd mellom disse to rollene.

1.2 Problemstilling

I den tidligere aksjeloven var ansvaret for forvaltningen underlagt styret og daglig leder. Når de nye aksjelovene begrenser forvaltningsansvaret til styret, medfører dette at styret blir selskapets ledelse. Hovedansvaret for å lede selskapet er ikke lenger en fellesoppgave mellom styret og daglig leder. Daglig leders rolle i de nye aksjelovene § 6-14 defineres slik at han eller hun står for den daglige ledelse av selskapets virksomhet og skal følge de retningslinjer og pålegg som styret har gitt. I praksis betyr dette at styret har forvaltningsoppgaven og delegerer den daglige ledelse til daglig leder (Thorsby, 2002).

Norge har hatt en styre og ledelses tradisjon som har ført til at Norge er på bunn på listen over selskaper og styrer når det kommer til profesjonalitet, dette vises i figur 1 (PWC, 2004). Dette kan ha en sammenheng med at Norge historisk sett har mange mindre selskaper i forhold til folketall om man sammenligner med Europa ellers (Sørensen). Det er ca 714 600 (BRR, 2003) selskaper registrert i enhetsregistret, men ca 56 % av dem er enkeltmannsforetak. I Norge i dag er det ca 300 000 personer som sitter i ulike styreverv (Mentor, 2002). Det finnes uttalelser som sier at 8 av 10 Norske styrer kan bli bedre. En av hovedgrunnene til at styrene kan bli bedre, er at alt for mange som påtar seg oppgaven ikke tar denne på alvor (Mentor, 2002).



Figur 1: Rangering av 14 europeiske land

Samtidig har det vært slik at i mange år har det vært vanlig at styreleder og daglig leder er en og samme person. I Norge er det satt en grense i aksjeloven på at når aksjekapitalen i selskapet er på over 3 millioner må rollene være adskilt.

Følgende problemstilling er derfor valgt å svare på i denne oppgave.

Hva vet vi i dag om forholdet mellom daglig leder og styret? I hvor stor grad er rollene fortsatt blandet? Hvordan er fremtidsutsikten for norske styrer og daglige ledere? Trenger styret bransjeinnsikt for å være en støtte for daglig leder?

1.3 Avgrensning

Det kunne vært ønskelig å gjennomføre en større undersøkelse av hvordan forholdet mellom daglig leder og styre er ved å utføre en rekke styreanalyser og en rekke intervju med personer i de aktuelle rollene. Det kunne også være mulig å se om lignende undersøkelser er gjort på et tidligere tidspunkt og sammenligne resultatene, eventuelt at man kan se for seg at et oppfølgings studie ble gjort noen år senere. Det kunne også vært interessant å se på hvordan styret forholder seg til andre aktører i bedriftens daglige drift.

Denne oppgaven begrenser seg imidlertid til et semester (30stp) og det er derfor naturlig å begrense oppgaven. Det er valgt å fokusere på SMB bedrifter i nærområdet og foreta en undersøkelse i disse bedriftene.

Oppgaven vil også forsøke å begrense seg til bedrifter med selskapsformen AS, selv om det av og til vil eksemplifiseres mot andre selskapsformer.

1.4 Oppgavens struktur

For å kunne svare på problemstillingen er det viktig å være bevist på valg av metode. Dette vil utdypes i kapittel 2, metode. I kapittel 3 vil jeg se litt nærmere på hva teorien sier om Corporate Governance, herunder agent prinsippal teori og daglig leder og styret, mens jeg i kapittel 4 vil se nærmere på forholdet mellom daglig leder og styret. I tillegg vil undersøkelsen trekkes frem i dette kapitlet. Avslutningsvis vil jeg sammenligne teori og resultatet av min undersøkelse.

2 METODE

For å kunne belyse problemstillingen, har jeg valgt å benytte flere metoder og fremgangsmåter for å innhente informasjonen som trengs. For at man skal kunne drøfte kritisk hvorvidt de oppnådde resultatene av undersøkelsen er påvirket av metoden, eller om resultatet gir et korrekt bilde av situasjonen, trenger man metodekunnskap. Metode fungerer som en mal på hvordan man på best mulig måte skal kunne løse det gitte problemet. Metoden er til hjelp med å stille kritiske spørsmål knyttet til de valg som måtte dukke opp underveis. Grunnet oppgavens problemstilling er det valgt å benytte både kvalitative og kvantitative, primære og sekundære kilder.

2.1 Design

Oppgaven har som mål å granske noe man vet lite om, derfor kan vi kalle det for en oppgave med en eksplorerende problemstilling (Jacobsen, 2003). Siden det er valgt å se på forholdet mellom daglig leder og styret er det naturlig å bruke intensivt design. Et intensivt design betyr at en ønsker å gå i dybden i et tema, og derfor krever det en metode som får frem den nødvendige teorien og de svar som man søker på en nyansert måte.

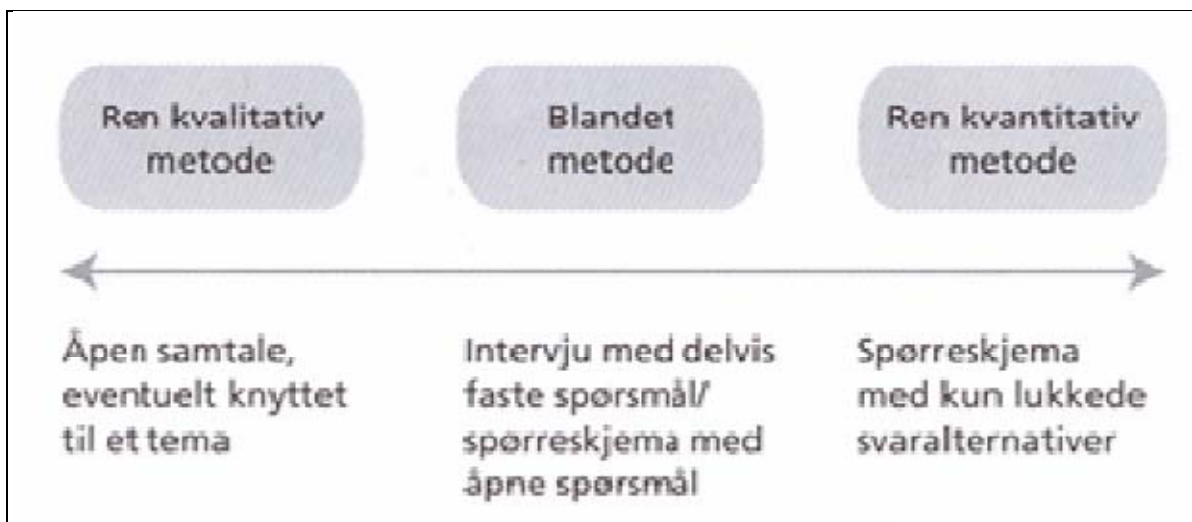
En undersøkelse som skal være dekkende vil være svært kostnads- og tidskrevende. Det vil ta lang tid å utarbeide en slik undersøkelse, lang tid å samle dataen og mye analysearbeid må gjøres.

Denne oppgaven med et fåtall undersøkelsesobjekter kan kategoriseres som et case-studie. Case-studie vil som regel tolkes til bare å gjelde en bedrift/person. Men ifølge Jacobsen (2003) kan case-studie defineres til noe større. I denne oppgaven vil case-studiet forholde seg til daglig leder og styret som case. Det kan begrunnes med at en ønsker å fokusere på teori bakgrunnen for forholdet mellom daglig leder og styret, med en undersøkelse som skal teste påstanden. Det blir for snevert å knytte problemformuleringen opp mot en enkel bedrift. Man får belyst problemstillingen bedre ved å gjøre et intervju med personer med dyp innsikt i temaet, samtidig som man gjennomfører en enkel spørreundersøkelse blant et utvalg av lokale bedrifter.

2.2 Valg av metode

Det er to hovedkategorier en kan velge mellom i metodevalget, enten en kvalitativ eller en kvantitativ metode. Det som er forskjellen på disse er at den kvantitative tar for seg det som en kan tallfeste før det tolkes og analyseres, mens den kvalitative delen tar for seg det som ikke lar seg kvantifisere men krever logikk, tolkning og analyse. Den kvalitative metoden gir som oftest også et mer nyansert bilde av både kontekst og individ. Kvalitativ datainnsamling foregår enten ved observasjon og/eller intervju som primærdata, eller litteraturstudie som sekundærdata. Kvantitativ primærdata innebærer først og fremst data som man samler inn ved hjelp av for eksempel spørreskjema, mens analyse av statistikker, årsrapporter, regnskaper og andre ting som samles i databaser sees på som sekundærdata.

Det er viktig at man ser styrken og svakheten til begge metodene, man må ikke se på de som konkurrenter. Det er mer hensiktsmessig å kombinere metodene slik at de kan komplimentere hverandre, slik at de utfyller hverandre. Den ideelle metoden er en kombinasjon av disse og vises i figur 2.



Figur 2: Kvalitativ og kvantitativ metode som ytterpunkt på en skala (Jacobsen, 2003)

Kombinasjonen av kvantitativ og kvalitativ metodebruk kalles metodetriangulering. Fordelen ved å benytte seg av begge metodene er at man får flere vinklinger på det man ønsker svar på. Metodetriangulering øker også troverdigheten til innsamlet data og til konklusjonene man tar, samtidig vil det styrke gyldigheten til resultatet om man får samme resultat ved bruk av to ulike og uavhengige metoder.

Siden oppgaven tar for seg temaet om forholdet mellom daglig leder og styre, og det allerede er sagt at man stort sett vil se på teori, kan vi si at metodetriangulering i forbindelse med

denne oppgaven vil være for omfattende. Den undersøkelsen som skal gjøres vil bare være for å støtte opp om påstandene fra litteraturen. Det vil ikke være nok data til å generalisere konklusjonen ovenfor en bredere gruppe.

2.3 Kvalitativ metode

Den kvalitative metoden til denne oppgaven begrenser seg stort sett til litteraturstudie i ulike bøker, tekster, tidligere oppgaver og artikler. For å kunne svare på problemformuleringen må jeg først etablere en teoretisk referanseramme.

I tillegg til å samle inn sekundæteori, er det valgt å gjøre et intervju med Dag H. Sørensen i Styreforeningen. Bakgrunnen for det valget er at han arbeider for en organisasjon som besitter mye kunnskap innenfor oppgavens tema. Han ordnet i tillegg innpass på et kurs som ble holdt i Tromsø med temaet Daglig leder og Styret. Intervjuet med han er gjort for å få med litt av erfaringsbiten som ikke eksplisitt kommer med i en undersøkelse eller i litteraturen. I tillegg er det mulig å høre litt om det som det snakkes om men ikke skrives om, de heterogene erfaringene.

Når det ble valgt at det skulle gjøres et intervju, er det viktig at man velger hvilken type intervju man ønsker å gjennomføre. Man må bestemme hvor lukket eller åpen intervjuformen skal være. Eksempler på hvor åpne/lukket et intervju skal være kan sees i figur 3.



Figur 3: Grader av strukturering av et intervju (Jacobsen, 2003)

Til dette intervjuet valgte jeg å bruke en samtale uten fast rekkefølge eller med svaralternativer, altså så åpent som mulig. Denne typen intervju ble valgt siden kun en person skulle intervjues. Den åpne formen for intervju vil som regel kreve mer arbeid, men siden kun et intervju skal gjøres velges den metoden som man kan få mest mulig informasjon fra. I tillegg ble denne formen valgt for at jeg ønsket ikke at intervjuobjektet skulle føle seg ledet til

noen spørsmål eller svar. Men en intervjuguide hvor tema, samt noen spørsmål som man ønsket å få svar på ble utformet. Dette ble gjort for å være sikker på at man under intervjuet fikk svar eller innsikt i noe som kunne være til hjelp med å svare på oppgavens tema.

Det er også nødvendig å gjøre et valg på om man skal gjøre intervjuet over telefon eller ansikt-til-ansikt. Telefon er den klart billigste metoden, men ansikt-til-ansikt gjør intervjuformen mer avslappet og man kan få en løsere tone og bedre svar om man tar seg tid.

Selve intervjuet skal være åpent, det betyr at personen som skal intervjues vet om tema for intervjuet. Alternativet er å ikke informere respondenten om tema for intervjuet, dette kan brukes om man trenger å tolke reaksjonen til respondenten når spørsmålet stilles. For dette intervjuet velges det åpne alternativet siden det ikke er viktig for oppgaven å se på respondentens reaksjon på noen spørsmål, det er bedre for oppgaven at respondenten får tid til å forberede seg.

For å sikre at man får med seg alt som blir sagt er det anbefalt at diktafon brukes. Respondenten vil få mulighet til å påvirke muligheten til å bruke diktafon.

2.4 Kvantitative metoder

Den mest vanlige måten å gjøre kvantitative undersøkelser på er ved å foreta en eller form for utspørring. Det som er typisk for kvantitativ utspørring er at spørsmålene stilles på en forhåndsbestemt måte. Dette er til stor forskjell fra uformelle intervju, i kvantitative undersøkelser kan vi lage statistikk av innsamlet data. I denne forbindelse ble det utformet en del spørsmål som man ønsket svar på. Disse svarene ville kunne brukes for å svare på oppgavens problemstilling.

Den vanligste måten å gjøre undersøkelsen på er ved å bruke et spørreskjema som man sender ut per post. Før brukte man som regel et ark som man ønsket at flest mulig skulle krysse av på, deretter måtte man plote dette inn i et skjema for å kunne tolke resultatene. Dagens undersøkelser er stort sett elektroniske og foregår på nett. Det finnes mange ulike nettbaserte hjelpemidler som man kan bruke for å sende ut spørreskjema, man har f. eks SurveyMonkey, Questback osv. I følge Jacobsen(2003) er utsendelse ved hjelp av e-post en økende trend, enten ved at man sender dem en link til siden hvor undersøkelsen finner sted eller ved at man svarer på et vedlagt skjema. Denne nye måten å gjennomføre undersøkelse på er både tids og kostnadsbesparende.

På grunn av tid, kostnad og størrelse på den kvantitative undersøkelsen i denne oppgaven måtte ulemper og fordeler ved de ulike metodene veies opp mot hverandre. Dallan(2000) har listet opp en del av fordelene og ulempene ved å sende skjema i post eller e-post.

Ulemper:

- Vanskelig å få høy svarprosent
- Stiller krav til leseferdighet, skriveferdighet og orienteringsevne
- Gir få muligheter til å kontrollere respondentens forståelse og tolkning av spørsmålene
- Krevende innsamling som må omfatte opplegg for purring
- Antall spørsmål må være forholdsvis begrenset
- Gir ingen mulighet til å kontrollere om det er riktig person som har besvart spørsmålene
- Er lite egnet om spørsmål om kunnskap

Fordeler:

- Egner seg godt for spørsmål som krever illustrasjoner
- Krever lite arbeid og koster lite per adressat
- Gir mulighet for å bruke lengre og mer omfattende spørsmål og svarkategorier
- Respondenten kan svare i sitt eget tempo og når det passer
- Gir mulighet for absolutt anonymitet

Jeg mener at på grunnlag av de ressurser og den tid jeg har til rådighet at fordelene ved å bruke e-post til innsamling av kvantitative data vil være mer fordelaktig enn de andre alternativene.

Hvordan skulle så utsendelse foregå og hvordan skulle utvelgelsen gjøres? Jeg valgte å bruke nettsiden www.purehelp.no til å gjøre utvelgelsen av bedriftene. Jeg valgte å fokusere på bedrifter i Tromsø området, og konsentrerte meg om bedrifter med postnummer mellom 9000- 9300, deretter valgte jeg å ta SMB bedrifter. Utelukket derfor enkeltmannsforetak ved å velge bedrifter med flere enn 3 ansatte, samtidig prøvde jeg bare å plukke ut bedrifter med selskapsformen AS. Deretter valgte jeg tilfeldig 50 bedrifter som jeg fant frem e-post adressen til.

Etter utvelgelsen av bedriftene er ferdig og undersøkelsen er laget, sendes denne på e-post til de valgte bedriftene. Når svarene kommer inn, vil det vedlagte arket skrives ut og lagres. E-posten vil bli slettet slik at ingen av bedriftenes svar kan spores.

2.5 Evaluering

2.5.1 Validitet og reliabilitet

Dataen som samles inn må være relevante for problemstillingen. Med dette menes at intervjuer og undersøkelser som gjøres må være mest mulig valide og reliable. Det er følgelig slik at empirien må være gyldig og relevant. Hvis den er det er den valid. I tillegg må empirien være pålitelig og troverdig, om den er det er den reliabel. Validitet er derfor et uttrykk for om man faktisk måler det man tror man måler. Det er mulig å dele generell gyldighet og relevans opp i to del komponenter, intern og ekstern gyldighet. Intern gyldighet sier noe om man måler det man egentlig vil måle. Ekstern gyldighet går mer inn på om man kan generalisere de dataene man har funnet (Jacobsen, 2003). Denne oppgaven har ikke som mål å generalisere resultatene til å gjelde andre steder.

Pålitelighet og troverdighet kalles for reliabilitet. Dette forklarer om undersøkelsen er til å stole på (Jacobsen, 2003). Dette vil si at undersøkelsen må være gjennomført på en måte som gjør at andre kan gjennomføre samme undersøkelse å komme frem til de samme resultatene. Måten undersøkelsen blir gjort på skal vekke tillit og bli gjennomført på en troverdig måte. Validitet og reliabilitet går altså på verdien av undersøkelsen med hensyn på om resultatene er pålitelige og forklarende for det som man ønsker å finne ut. For å få mest ut av en undersøkelse, må den både ha høy grad av validitet og reliabilitet. Hvis ikke kan man få resultater som ikke gir verdi i forhold til problemstillingen.

2.5.2 Primærkilder

Jeg valgte å benytte kvalitativ og kvantitativ metode for å innhente primærdata.

Den kvalitative delen besto av spørsmål rettet mot Dag H. Sørensen i styreforeningen. Dette intervjuet har en del feilkilder som gjør at undersøkelsen ikke er 100 % valid og reliabel. Gjennom intervjuet fikk jeg innsikt i hvordan det arbeides med problemområdet og innsikt i tilstanden nå. Siden jeg hadde valgt stor grad av åpenhet i spørsmålsformuleringene, fikk jeg også svar som ga rom for tolkning. Mistolking kan føre til at respondentens egentlige mening ikke kom frem. Annen spørsmålsformulering kunne ha gitt andre svar, men det er ikke sikkert

at respondentene hadde gitt de samme åpne svarene. Intervjuformen bar preg av tillit og åpenhet mellom intervjuer og intervjuobjekt. Dette førte til at jeg fikk mye nyttig informasjon og intervjuguiden ble kun et hjelpemiddel underveis. Ved å støtte meg til intervjuguiden kunne jeg påse at alle ønskede tema ble dekket under samtalen. Bruk av diktafon påvirket ikke resultatene i negativ forstand.

Sekundærdata ble samlet ved å sende ut en undersøkelse på e-post til 50 bedrifter. Denne metoden fungerte ganske bra og svarprosenten på over 80 % er veldig bra. Men utvelgelsen og det begrensede antall svar er nok med på å gjøre det innsamlede materialet kun egnet som støtte til oppgaven, det er ikke nok til å gi et korrekt bilde av situasjonen, eller til å gjøre undersøkelsen valid og reliabel. Om det hadde vært tid og ressurser hadde en større undersøkelse og eventuelt en oppfølgings undersøkelse vært aktuelt å gjennomføre.

Intervju som metode fungerte bra fordi det ga intervjuobjektet muligheten til å forklare meg situasjoner, og jeg kunne foreta avklaringer underveis. I ettertid ser jeg at det hadde vært nyttig med førstehåndsinformasjon fra flere personer. I utgangspunktet tror jeg at intervju med flere daglig ledere og styremedlemmer kunne gitt meg et annet perspektiv på problemstillingen. Dessverre kom denne innsikten for sent til at en undersøkelse til kunne gjøres.

2.5.3 Sekundærdata

Den viktigste metoden som jeg har benyttet er litteratur søk. I et mylder av informasjonskilder kreves det et kritisk øye og god kjennskap til temaet for å avdekke hvilke forfattere, tidsskrifter og bøker som er anerkjent innenfor oppgavens område. Forholdet mellom daglig leder og styret gis ulik betydning innenfor forskjellige fagmiljø, dette på grunn av deres ulike perspektiv. I tillegg skilles det mellom bidrag fra teoretikere og praktikere. Dette var med på å kompliserte kildegranskningen. Gjennomgang av artikler og bøker var nødvendig for å avdekke hvilke kilder som ansees for å være mest relevante, og hvilke forfattere som er mest siterte. Den største utfordringen ved denne metoden er kildekritikk.

Temaet for oppgaven er omtalt i litteratur, men ikke så tilgjengelig i studentoppgaver. Mange har skrevet om Corporate Governance, men ikke så mange om forholdet mellom daglig leder og styret. Dette gjør at man blir nødt til å presentere temaet i lys av den situasjonen man er i.

Ressursene og utdanningsnivå begrenser omfanget av en oppgave hvor temaet er lite utforsket tidligere.

Universitetsbiblioteket i Tromsø er oppdatert på fagområdet og har bidratt med nyttige bøker. I tillegg hjalp det med tilgang til andre bibliotek i landet, bøker fra veileder og andre professorer. Elektroniske artikler og annen informasjon har jeg fått tilgang til ved søk på internett. I tillegg har basen til siviløkonomforeningen samt flere interesseorganisasjoner vært til stor hjelp med informasjon og data.

3 TEORI

Teori kapitlet vil være den teoretiske referanserammen som trengs for å være til hjelp med å tolke resultatene samt å svare på problemstillingen. Først vil Corporate Governance beskrives, dette siden dette er kjernen i temaet. Deretter vil det fokuseres mer på teorien om daglig leder og styret. For å forklare forholdet mellom daglig leder og styret er det også viktig å si litt om agent-prinsipal teorien. Deretter vil daglig leder og styre rollen bli diskutert hver for seg og samlet.

3.1 Corporate Governance

Bevisst styrearbeid er en av de grunnleggende forutsetninger for god Corporate Governance. Utviklingen i de senere år har vist at styrets ansvar er blitt satt i fokus, og spesielt hvordan styret ivaretar sitt forvaltningsansvar og tilsynsansvar. Nyhetsbildet har de senere år vært preget av flere kritikkverdige hendelser i næringslivet, både internasjonalt og i Norge. Store virksomheter har vist seg mindre solide enn man trodde, med tap av arbeidsplasser og investerte midler som konsekvens (E&Y, 2005).

Dagens tendenser viser en hurtig skiftende foretningsverden som bringer med seg både muligheter og risiko. Undersøkelser viser at eiere og investorer i stadig større grad vil basere sine investeringsbeslutninger på virksomhetens omdømme, dokumenterte risikostyringssystemer, samt etisk- og miljøpolitikk. Med eiere menes de som er mer aktivt inne i beslutningene, mens investorer er passive eiere. God Corporate Governance viser seg altså å være viktig for investeringsbeslutningen (Thomsen, 2004). Derfor kan flere virksomheter oppnå økt verdi i fremtiden ved å sette Corporate Governance på dagsorden ifølge uttalelser fra E&Y.

Særlig er det sterk fokus på hva styret gjør for å forsikre seg om at ledelsen har etablert tilfredsstillende rutiner for å drive virksomheten innenfor de rammer og strategier som styret har vedtatt. I Norge har det gjennom vårt lovverk blitt etablert en rekke krav til styret som skal ivareta viktige prinsipper for ansvar og kontroll.

Historisk kan vi si debatten om hvordan et selskap burde styres er flere hundre år gammel. På 1700- tallet mente Adam Smith at den type spredt eierskap en hadde i aksjeselskaper som drev handel med utlandet vanskeliggjorde effektiv drift. Smith var sterkt imot denne typen organisering, og fastholdt videre at ledere av denne type selskaper ikke ville passe på andre

sine penger som de ville ha passet på sine egne. Dette kan vi si er starten på tankegangen rundt god Corporate Governance. Begrepet ”god Corporate Governance” ble imidlertid først tatt i bruk på midten av 1970 tallet. Det var i kjølvannet av Watergateskandalen i 1974 at USA vedtok ”The foreign and corrupt practices act of 1977”. Denne tok for seg etablering av forskrifter som skulle sørge for etablering, vedlikehold og gjennomgang av internkontroll. Det var først på 1990- tallet at begrepet ”god Corporate Governance” ble allment kjent og brukt (Thorsby, 2003). Et av de første og mest kjente rammeverk innenfor Corporate Governance var Cadbury rapporten (1992) i Storbritannia, som primært retter seg mot styrets funksjoner og ansvarsområder. Rapporten hadde som formål å heve standarden på det samlede styret og dets medlemmer ved å avklare ansvar for hver og en av disse og hva som ble forventet av dem. Dette skulle skape økt tillit blant annet til den finansielle rapporteringen fra virksomhetene. Senere har Jaap Winters utvalget kommet med en rapport som omhandler temaet og som antakelig vil danne bakgrunn for EU-kommisjonens holdning og stilling innen området Corporate Governance (E&Y, 2005).

Parallelt med Cadbury rapporten, kom COSO (Committee of sponsoring organizations), et rammeverk for internkontroll og risikostyring. COSO er et faglig utgangspunkt for å sikre at de interne kontroll strukturer som er utviklet i virksomheten ivaretar alle relevante elementer og dimensjoner knyttet til den interne kontrollen. COSO-modellen er innarbeidet som et begrep og en standard i de fleste fagmiljøer i Norge og internasjonalt. Formålet med COSO-modellen er å beskrive et rammeverk for å bygge opp et foretaks interne kontroll. COSO retter seg således mot det ”interne” som skjer i en virksomhet. Hvis denne noe enkle fortolkningen legges til grunn, er det lett å dra en analogi til nytten i siste internasjonale utvikling og se på Sarbanes Oxley Act fra juli 2002 (E&Y, 2005).

Sarbanes Oxley lovens seksjon 404 er den del som vedrører internkontroll, evalueringer og rapportering, og som skal hjelpe til å sikre at økonomiske skandaler unngås, samt at foretaket har implementert fornuftige kontrolltiltak for å sikre verdier. Men det skal sies at seksjon er den mest diskuterte delen av de 11 i Sarbanes Oxley act (<http://www.sarbanes-oxley-forum.com/>). I tillegg skal den finansielle rapporteringen bli mer pålitelig og være i henhold til anerkjente regnskapsstandarder.

Svært forenklet kan vi si at COSO retter seg mot foretaket som helhet, herunder interne prosesser samt overholdelse av lover og regler, mens Sarbanes Oxley seksjon 404 utdyper

målsetningene mot den del som omhandler rapportering av finansielle transaksjoner. Dette er derfor i høy grad en del av foretakets Corporate Governance prosesser.

Siste utvikling på området Corporate Governance i Norge er ”Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse” utgitt av en bredt sammensatt arbeidsgruppe. Denne gruppen er satt sammen for å komme med en anbefaling ut over det som står i loven med tanke på klargjøring av rolledeling mellom aksjeeier, styre og daglig ledelse. Den har kommet med flere anbefalinger hvor den første endelige utgaven kom 7. desember 2004 og besto av 14 punkter. Den siste er fra 28. november 2006 og består av 15 punkter som selskaper på Oslo Børs må forholde seg til i sine årsrapporter. Disse er:

1. Redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse
2. Virksomhet
3. Selskapskapital og utbytte
4. Likebehandling av aksjeeiere og transaksjoner med nærstående
5. Fri omsettlighet
6. Generalforsamling
7. Valgkomité
8. Bedriftsforsamling, styre, sammensetning og uavhengighet
9. Styrets arbeid
10. Risikostyring og internkontroll
11. Godtgjørelse til styret
12. Godtgjørelse til ledende ansatte
13. Informasjon og kommunikasjon
14. Overtakelse
15. Revisor

Selv om denne anbefalingen har børsnoterte selskaper som hovedmålgruppe, kan det være hensiktsmessig for ikke-børsnoterte selskaper med spredt eierskap og hvor aksjene er gjenstand for regelmessig omsetning å lese den.

Anbefalingen er ment å bidra til å styrke tilliten til selskapene blant aksjeeierne, i kapitalmarkedet og hos andre interessenter. Gode relasjoner til samfunnet og de interessenter som berøres av virksomheten, er også av betydning for selskapene. Det enkelte selskap bør derfor også vurdere egne retningslinjer som ivaretar slike hensyn (www.nues.no).

I Norge er det gjennom vårt lovverk etablert en rekke krav til styret som skal ivareta viktige prinsipper for ansvar og kontroll. Styret har gjennom aksjeloven et forvaltningsansvar (aksjeloven § 6-12) og et tilsynsansvar (aksjeloven § 6-13). Corporate Governance tolkes imidlertid videre enn oppfyllelse av eksisterende lover og forskrifter, allikevel har begrepet Corporate Governance ikke fått noen enhetlig definisjon. Med bakgrunn i dette har den brede sammensatte arbeidsgruppen valgt å likestille Corporate Governance med eierstyring og selskapsledelse.

Det finnes mange ulike definisjoner for Corporate Governance. Noen eksempler hentet fra Oslo børs(<http://www.oslobors.no>):

- Cadbury report (1992) – UK
”Corporate Governance is the system by which companies are directed and controlled”
- Peters Report (1997) – Nederland
”The concept of Corporate Governance has been understood to mean a code of conduct for those associated with the company... consisting of a set of rules for sound management and proper supervision and for division of duties and responsibilities and powers effecting the satisfactory balance of influence of all the stakeholders.”
- Carden Report (1998) – Belgia
”Corporate Governance´ refers to the set of rules applicable to the direction and control of a company”
- OECD Principles of Corporate Governance (1999) Internasjonal organisasjon
”Corporate Governance.... Involves a set of relationships between a company´s management, its board, its shareholders and other stakeholders. Corporate Governance also provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined.

Good Corporate Governance should provide proper incentives for the board and management to purpose objectives that are in the interest of the company and shareholders and should facilitate effective monitoring, thereby encouraging firms to use resources more efficiently”
- Berlin Initiative Code (2000) – Tyskland

”Corporate Governance describes the legal and factual framework for managing and supervising a company.”

- Nørdby Report & Recommendations (dec 2001) – Danmark

”Corporate Governance is the goals, according to which a company is managed, and the major principles and framework which regulate the interaction between the company’s managerial bodies, the owners, as well as other parties who are directly influenced by the company’s dispositions and business (in this context jointly referred to as the company’s stakeholders). Stakeholders include employees, creditors, suppliers, customers and the local community.”

- Swedish Shareholders Association Policy (Sveriges Aktiesparares Riksförbund) (nov1999) – Sverige

”Begrepet Corporate Governance er oversatt til ägerstyring”

Den definisjonen som jeg synes er mest dekkende kan oversettes og oppsummeres til følgende definisjon:

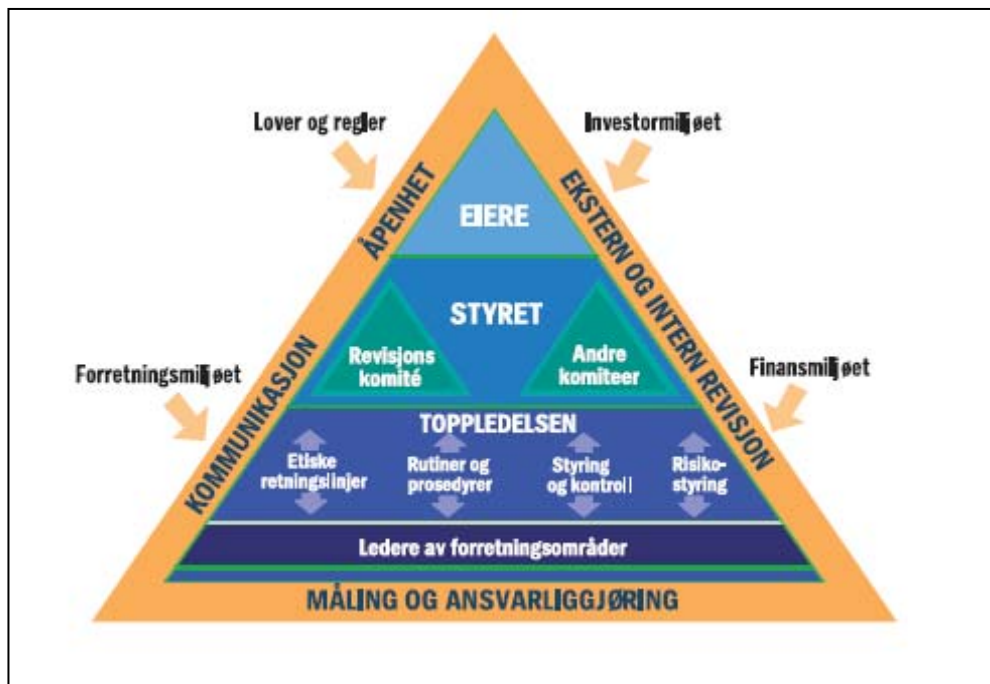
”Corporate Governance er de målsetninger som et selskap styres ut ifra de hovedprinsipper og rammeverker som regulerer samhandlinger mellom selskapets styrende organ, eierne, samt andre interessenter som er direkte påvirket av bedriftens disposisjoner og forretningsdrift. Interessenter vil i denne sammenheng inkludere ansatte, kreditorer, kunder, leverandører og lokalsamfunn” (Nerby Johansen, 2001)

Jeg har valgt å bruke den internasjonale betegnelsen Corporate Governance fremfor den norske virksomhetsstyring. Dette valget er gjort på bakgrunn av at det brukes i det meste av litteraturen som er tilgjengelig.

Corporate Governance har som mål å øke sikkerheten for en langsiktig positiv verdiutvikling for eierne. I tillegg skal også andre viktige interessegruppers behov ivaretas. Styret vil således være et sentralt organ siden dette skal representere alle eierne og samtidig ha den overordnede myndighet til å bestemme både retning, i form av virksomhetens strategi, og samtidig påse at virksomheten har etablert tilfredsstillende styring og kontrollsystemer. Styret vil således være et bindeledd mellom eiere, virksomhetens ledelse og øvrige interessegrupper (E&Y, 2005).

Ernst & Young (2005) har utviklet et helhetlig rammeverk for Corporate Governance som fokuserer på samspeillet mellom eiere, styre og ledelsen og hvilke grunnleggende prinsipper som bør gjelde for å utvikle god Corporate Governance i virksomheten. Denne

sammenhengen vises i figur 4. Der kan vi se at i makt pyramiden er det eierne som sitter øverst, med styret og ledelsen under seg. Men de er alle påvirket av faktorer utenfra, forretningsmiljøet, lover og regler, investormiljøet og finansmiljøet. Samtidig er det interne forhold som regulerer god Corporate Governance. Det er forhold som går på internkontroll og bedriftsinterne retningslinjer.



Figur 4: Ernst & Youngs modell for effektiv Corporate Governance

Ernst & Young har med utgangspunkt i figuren definert 10 nøkkelområder for god Corporate Governance som fokuserer både på likebehandling av eiere og forholdet til øvrige interessegrupper, samt til hvordan god Corporate Governance kan implementeres i virksomhetsstyringen.

Nøkkelen, i følge Ernst & Young, til god Corporate Governance omhandler forhold innen følgende områder.

1. Eiere og interessegrupper
2. Nominasjonskomité som sikrer et effektivt og uavhengig styre
3. Et effektivt og uavhengig styre i kombinasjon med for eksempel
 - a. En proaktiv revisjonskomité
 - b. Kompensasjonskomité som utformer ledelseskompensasjon til aksjonærenes beste
4. Retningslinjer for styring og kontroll

5. Sterke og effektive rutiner og prosedyrer
6. Effektiv risikostyring
7. Relevante etiske retningslinjer
8. En objektiv og kompetent intern revisjonsfunksjon
9. Uavhengig og effektiv ekstern revisjon
10. Åpenhet, effektiv kommunikasjon og systemer som sikrer måling og ansvarliggjøring

Rammeverket for Corporate Governance setter de ulike hovedelementene i Corporate Governance inn i en sammenheng. Rammeverket er bygget rundt virksomhetsstrukturen, der eierne utnevner et styre som ansetter en daglig leder. Daglig leder etablerer toppledelse som vil ha ansvar for implementering og oppfølging av etiske retningslinjer, rutiner og prosedyrer, rammeverk for intern kontroll og styring av risiko. Til sammen utgjør dette de virkemidlene som toppledelsen har til rådighet for å etablere en god Corporate Governance.

Virkemidlene som står i et gjensidig avhengighetsforhold til hverandre skal til sammen sørge for åpenhet, effektiv kommunikasjon, ansvarliggjøring og måling av om tiltak blir gjennomført og virksomheten når sine mål

I tillegg inkluderer modellen forholdet til andre interessegrupper som ansatte, kunder, leverandører, investorer, långivere, lokalsamfunnet, offentlige myndigheter og andre som virksomheten har et forhold til. Hver av elementene i modellen er viktige for å oppnå god Corporate Governance, men ingen av dem er tilstrekkelige alene.

Rammeverket ser på Corporate Governance som et overordnet og strategisk verktøy for styret og ledelsen for å ha kontroll og evne til å styre alle deler av en virksomhet. Ved å bruke modellen kan styret og ledelsen bedre forstå, planlegge og utføre aktiviteter for å møte de utfordringer og risikoer som oppstår som følge av raske endringer i markedet, finansmiljøet, lovgivingen og virksomhetens øvrige omgivelser.

3.2 Agent prinsippal teori

Det er mange teorier som er brukt for å forstå styret, men agentteori har etablert seg som den klart dominerende (Gabrielsson, 2003). De fleste teorier i styreforskning har antakelser om styrets rolle, og de legger ofte ulike interessentperspektiver til grunn.

Agentteori har to hovedretninger. Den ene retningen ser på styret som et mellomledd mellom prinsipal og agent, mens den andre retningen ser på alle prinsipal-agent-forhold (Huse, 2005). Ved vurdering av styrever vil det finnes to primære prinsipal-agent-forhold. Den ene mellom eierne og styret, og det andre mellom styret og den daglige ledelsen. Det første forholdet vil fokusere på hvordan eiere skal styre og kontrollere, herunder velge, motivere og avsette styremedlemmer. Dette spørsmålet er særlig behandlet ut fra sammensetningsegenskaper ved styret, hvor styrets selvstendighet er blitt fokusert. Det andre forholdet vil vurdere hvordan styret styrer og kontrollerer bedriften og den daglige ledelsen. Dette er særlig knyttet til studier og vurderinger angående topplederkompensasjon.

Forskere i en agentteoretisk tradisjon mener at styrets effektivitet til å kontrollere den daglige ledelsen er kritisk for at bedrifter hvor eierskap og ledelse er atskilt, skal kunne overleve. Det er særlig i store virksomheter hvor det er mange mekanismer for å kontrollere agentkostnadene, at det er lett å forstå betydningen av styrets kontrollfunksjon (Huse, 2005). Beslutningsprosessen kan generelt deles opp i fire faser:

1. Initiering
2. Godkjenning
3. Implementering
4. Styring/kontroll

Initiering og implementering av beslutninger utføres vanligvis av agentene, og disse funksjonene vil kombineres under begrepet beslutningsledelse. På samme måte kan beslutningskontroll innebære godkjenning og styring/kontroll av beslutninger

Styret er det samlende knutepunkt for beslutningskontrollsystemene i bedrifter, både store og små, hvor agenten ikke bærer formueseffekten av sine beslutninger. Styrene vil alltid ha makt til å ansette, avskjedige og gi kompensasjon til den daglige ledelsen samt å styre viktige beslutninger. Det blir sett på som et av flere styringsredskaper eierne har for å kontrollere ledelsen. Andre slike styringsmekanismer er revisjon, markedet for selskapskontroll, produktmarkedskontroll og arbeidsmarkedskontroll. Styrets betydning vil være påvirket av i hvilken grad de andre mekanismene fungerer (Huse 2005).

Styret blir sett på som en del av bedriftens informasjonssystem. Det at det oppstår mange kontrollproblemer i forbindelse med deling av eierskap og ledelse, og det at denne delingen

mellom eierskap og ledelse har bestått til tross for disse kontrollproblemene, tas til inntekt for at styret er et effektivt kontrollorgan mellom eier og daglig ledelse (Gabrielsson, 2003).

Forskning i forhold til agentteori og styret i små bedrifter mangler i stor grad et teoretisk rammeverk. Selv om agentteoretisk resonnement generelt vil argumentere med at styrets kontrollfunksjon vil være av større betydning i store komplekse organisasjoner enn i små foretak, anbefaler en del forfattere at agentteori også bør kunne brukes til å forstå styrene i små og mellomstore bedrifter. Det er en rekke forhold som gjør at agentteoretisk resonnement kan være sentralt i små og mellomstore bedrifter, blant annet:

- Betydningen av asymmetrisk informasjon i små bedrifter
- Betydningen av andre prinsipaler enn eiere
- Betydningen av svakt utviklede eller manglende markeder for selskapskontroll, arbeidsmarkedskontroll og produktmarkedskontroll

Blant de viktigste særtrekkene ved små bedrifter sammenlignet med store er:

1. Entreprenørens nøkkelrolle som eier og leder
2. Operativ fleksibilitet
3. Muligheten for store forskjeller i informasjon holdt av ”insiders” og ”outsiders”

Små bedrifter vil også sammenlignet med større bedrifter i større grad være preget av gjeldsfinansiering enn egenkapitalfinansiering (Selvik, 2005). Dette innebærer at eksterne långivere vil være prinsipaler. I små bedrifter er det stor usikkerhet vedrørende en bedrifts resultater, og det vil ofte være mange uprogrammerte arbeidsoppgaver. Agentproblemet kan derfor synes å oppstå i små bedrifter fordi den asymmetriske informasjonen mellom kapitaleier og leder kan være større i små enn i større bedrifter. Agenten vil ha kapasitet og insentiver til å påvirke overføring av formue mellom de forskjellige parter. Dette vil også gjelde når lederen er hovedaksjonær (Huse, 2005).

Agent prinsipal problemet kan kobles opp mot Corporate Governance, hvis ledelsen antar at de ikke vil bli disiplinert av mekanismene i markedet vil det være stor sannsynlighet for at ledelsen vil følge andre målsetninger enn det som er i eierens interesser.

3.3 Daglig leder

Daglig leder er etter dagens regler delegert ansvar fra styret. Dette er en ansvarsdeling som er tatt med i de senere års regler og lover. Dette ble klart definert i aksjeloven av 13. juni 1997.

I tidligere år var det svært vanlig at daglig leder, eller som det het før administrerende direktør, også var medlem av styret (Nilsen, 1987). Men etter at det er blitt lovpålagt ved større selskaper at rollene og arbeidsoppgavene skal være adskilt er ikke dette så vanlig lengre. En undersøkelse gjort i 2005 viser også dette, dette vises i tabell 1. Figuren viser at i familiebedrifter har daglig leder fortsatt stemmerett i styret, dette er i 66 % av tilfellene. Det kan ha en sammenheng med at det ikke er samme krav til adskillelse av rollene i mindre bedrifter.

Tabell 1: Daglig leder i styret (Lervik et al, 2005)

	børs snitt	offentlig >50 % snitt	offentlig 10-49 % snitt	familie snitt	andre AS(A) snitt	annen selsk.f snitt
a02a Daglig leder også styreleder	0%	0%	0%	29%	18%	0%
a02b Daglig leder er styremedlem med full stemmerett	9%	0%	0%	66%	56%	33%
a03 Styreleder var tidligere daglig leder	21%	0%	0%	44%	21%	12%
a04 Styreleder - antall år i posisjonen	4,6	4,1	3,9	8,7	5,3	4,0
a05 Daglig leder - antall år i posisjonen	6,0	5,9	4,7	9,7	7,1	8,9
a06 Daglig leder - år i selskapet før DL-posisjon	3,6	2,6	1,5	4,4	2,4	2,8
a08 Styreleders alder	54,8	53,1	54,5	53,6	50,2	50,8
a09 Daglig leders alder	47,8	50,4	46,8	47,9	46,9	50,4
sa22 Styreleder - antall styreverv i andre bedrifter	6,4	3,5	6,2	6,4	4,8	4,2
a07 Daglig leder - antall styreverv i andre selskap	5,1	3,4	2,9	3,1	2,3	3,0

Men selv om daglig leder ikke sitter i styret har han etter aksjeloven møteplikt ovenfor styret. Han skal etter aksjelovens § 6-15 ”daglig leder skal minst hver fjerde (endret fra hver tredje 1.1.2007) måned, i møte eller skriftlig, gi styret underretning om selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling”. For allmennaksjeselskap gjelder rapporteringsplikten hver måned.

Når det gjelder krav som stilles til daglig leder, er det at han/hun må være bosatt i Norge, men dette gjelder ikke statsborgere i stater som er part i EØS-avtalen når de er bosatt i en slik stat. Dette er regulert i aksjelovens § 6-11. Dette er kravene som loven stiller, det er ingen andre krav som stilles til den daglige leder. Men det er forventet at daglig leder skal være i stand til å forestå den daglige ledelsen av selskapet innenfor de rammene som settes av styret. Dette betyr at det stilles store krav til lederens kunnskaper, erfaring og lederegenskaper. I praksis vil kravene til utdannelse og erfaring selvsagt variere sterkt fra bedrift til bedrift. Men felles for alle dyktige daglige ledere er at de har gode lederegenskaper og høy arbeidskapasitet. Når det gjelder lederegenskaper, er det viktig at daglig leder kan se klart hva som er bedriftens mål og ha evne til å få sine medarbeidere til å samvirke på en slik måte at organisasjonen når disse målene. Det er fordelaktig om han er idesterk nok til at han kan få igangsatt en ideskapingsprosess i selskapet, og om han er i stand til å motivere medarbeiderne til å samarbeide mot et felles mål. For å få dette til bør han bygge opp en organisasjon av medarbeidere med forskjellige sterke sider og egenskaper (Nilsen, 1987).

Daglig leder blir som tidligere nevnt ansatt av styret, men det kan nedlegges i vedtektene at det skal gjøres av generalforsamlingen. Hvis selskapet har bedriftsforsamling kan det nedfelles i vedtektene at daglig leder skal tilsettes av bedriftsforsamlingen.

Erstatningsansvaret til daglig leder er nedfelt i aksjelovens § 17-1, hvor det hjemles for at selskapet, aksjeeier eller andre kan kreve at daglig leder erstatter skade som de i egenskap av å være daglig leder har enten forsettelig eller uaktsomt har voldt vedkommende.

Den daglige ledelse av et selskap omfatter ikke saker som etter selskapets forhold er av uvanlig art eller stor betydning. Men han kan avgjøre en sak etter fullmakt fra styret i det enkelte tilfellet eller når styrets beslutning ikke kan avvendes uten vesentlig ulempe for selskapet. Styret skal da snarest underrettes om avgjørelsen. Daglig leder skal også sørge for at selskapets regnskap er i samsvar med lov og forskrifter, og at formuesforvaltningen er ordnet på en betryggende måte (Isachsen, 1980).

Det kan være svært hensiktsmessig at styret utformer og vedtar en instruks for daglig leder. Samtidig som denne ikke er for fast og begrensende i sin form i forhold til at en daglig leder må ha et visst rom for selvstendighet og utfoldelse, bør en slik instruks gi rammer og føringer på hva styret forventer av daglig leder og hvordan utøvelse av daglig leder rollen bør foregå, i denne bestemte virksomheten. Da får også styret anledning til å drøfte sin egen rolle, og sin egen rolle i forholdet til daglig leder og sette skriftlig opp noen føringer, noe som kan vise seg

å være verdifullt i den daglige og praktiske kommunikasjonen ikke minst mellom daglig leder og styreleder.

En slik instruks for daglig leder kan inneholde følgende punkter (Styreforeningen, 2006):

- Mål for stillingen
- Organisasjon og plassering
- Ansvar og myndighet
- Fullmakter og økonomiske rammer for beslutninger
- Generelle arbeidsoppgaver for daglig leder

Under punktet «Mål for stillingen» hører en presisering om at vedkommende skal lede selskapet slik at overlevelsesevnen sikres og styrkes slik at trygghet kan utvikles både for selskapets eksistens og for virksomhetens medarbeidere. Videre kan det være et punkt som presiserer at daglig leder er kjent med og aksepterer selskapets idégrunnlag og målsettinger og har plikt til å gjøre dette kjent for ansatte.

Under punktet «Organisering og plassering» bør det skriftlig poengteres at daglig leder rapporterer til selskapets styre. Det kan også tas inn her en merknad om at daglig leder på daglig basis, utenom styremøtene, rapporterer til og forholder seg formelt til, styrets leder.

Under punktet «Ansvar og myndighet» bør først nevnes at daglig leder har ansvar for forvaltningen av selskapets menneskelige og materielle ressurser. Dersom det videre tas med en bestemmelse om at daglig leder har myndighet til å avgjøre alle saker knyttet til daglig drift og som ikke er av usedvanlig art og viktighet, forankres instruksene direkte i aksjelovens bestemmelser og man kan få et godt grunnlag for en drøftelse både i styret og mellom styret og daglig leder, hva angår grenseganger. Med dette vil styret og daglig leder i forkant av mulige utfordrende situasjoner, gjennomgå og opparbeide en bedre forståelse av hvordan det praktiske forholdet mellom styret og daglig leder skal være. Hvordan virksomheten, styret og daglig leder skal arbeide med og involveres i strategiske prosesser og arbeider, kan for eksempel tas opp til drøfting. En samforståelse av «hvordan tingene gjøres i vår virksomhet» vil trolig vise seg svært nyttig og i seg selv representere et konkurransefortrinn i og med at samspill, trivsel, trygghet og hensiktsmessig organisering og oppgaveutøvelse vil påvirkes positivt. Videre kan det under dette punkt nærmere presiseres hvilket ansvar og hvilken myndighet daglig leder har, og det vil være naturlig å ta utgangspunkt i aksjelovens bestemmelser. Det kan også føyes til en setning om at dersom det er uenighet om vesentlig

saker internt i ledergruppen, skal disse saker diskuteres med styrets leder som da også vil vurdere hvorvidt det er nødvendig å bringe saken inn for styret til behandling og beslutning.

Under punktet «Fullmakter og økonomiske rammer for beslutninger» bør inngå at daglig leder er tildelt prokura fra styret og har fullmakt til å ta alle nødvendige beslutninger knyttet til daglig drift. Avtaler som er av strategisk art bør legges frem for styret. Strategiske samarbeidsavtaler som binder selskapet utover operativt prosjektsamarbeid, skal fremlegges for styret til beslutning. Videre bør det presiseres om hvordan selskapets konti skal disponeres og grenser for beløpene, for eksempel at daglig leder signerer utbetalinger opp til kr. 500 000,- og at over dette beløpet signerer daglig leder sammen med styreleder.

Under punktet «Generelle arbeidsoppgaver for daglig leder» bør det listes opp daglig leders hovedoppgaver uttrykt overordnet slik at det blir handlings rom for daglig leder. Samtidig vil en slik opplisting gi et godt utgangspunkt for en drøftelse av innholdet av daglig leder funksjonen i styret og mellom styret og daglig leder.

Det er aksjelovens § 6-13 som omhandler styrets tilsynsansvar, som i punkt (2) sier at «Styret kan fastsette instruks for den daglige ledelse».

I praksis opplever nok daglige ledere og styrer svært forskjellige situasjoner og hendelser. Det er også eksempler på at styret har hatt så stor tillitt til daglig leder at styret nærmest har glemt kontrolloppgaven eller at styret har fremstått vagt og uklart i forhold til behovet for tydeliggjøring av grenseganger. Selv om det for så vidt er et relativt ekstremt tilfelle, var for eksempel Ivaran-saken som gikk helt til Høyesterett og fikk sin avgjørelse i 2003, en slik sak der daglig leder gikk langt utover sine grenser ved å handle valuta i et slikt omfang at risikoeksponeringen ble altfor voldsom og det faktiske tapet for selskapet ble svært stort (Thorsby, 2003).

Men også i det mer ordinære bedriftsliv der daglig leder har behov for tydelighet i forhold til sin egen rolle og styrets rolle, kan et velegnet utgangspunkt være å etablere en stillingsinstruks for daglig leder.

3.3.1 Daglig leder i SMB

I SMB bedrifter er det svært vanlig at daglig leder på en eller annen måte er tungt inne på eier siden i bedriften. På grunn av denne dobbeltrollen blir han ofte omtalt som den ensomme ulv (Adizes, 1995). En daglig leder har i mindre selskaper som regel bare underordnede under seg, som regel ikke et ledelsesapparat til å støtte seg til. Han har som regel bare styret og

forholde seg til, noe som han ofte også sitter i. Dette fører som regel til at de må arbeide mye, ta mye ansvar og har liten omgang med likesinnede. En av måtene de treffer likesinnede på er ved å sitte i styret til andre selskaper (Gabrielsson, 2003).

Mye av ansvaret som legges på daglig leder rollen i aksjeloven er stort sett problemfritt i SMB, dette siden han som regel allerede sitter i styret i bedriften. Men samtidig er det viktig at denne personen klarer å skille disse to rollene.

For øvrig vil rollen ikke være så veldig ulik den i større selskaper.

3.4 Styret

Styret er det øverste organet i et selskap og velges av eierne i ordinær generalforsamling. Det er et krav at selskapet skal ha styre på minst 3 eller 5 personer om selskapet har bedriftsforsamling. I aksjeselskaper med aksjekapital på mindre enn tre millioner kroner kan styret likevel ha mindre enn tre medlemmer, men da må det minst ha et varamedlem. Ansatte kan kreve at et styremedlem samt en observatør velges av og blant de ansatte, hvis selskapet har mer enn 30 ansatte, og selskapet ikke har bedriftsforsamling. Videre kan de kreve inntil 1/3 og minimum 2 medlemmer ved minimum 50 ansatte, og ytterligere ett medlem med varamedlem eller 2 observatører hvis selskapet har mer enn 200 ansatte. Styret velger selv sin leder om dette ikke er overlatt til generalforsamling (Søland, 2005).

I henhold til aksjeloven av 13. juni 1997 er styret det øverste organet i selskapet. Styret er de som kan inngå avtaler på vegne av selskapet og således forplikte selskapet. I de nordiske land er det videre et krav om at styret skal delegere den daglige ledelsen når aksjekapitalen er over en viss størrelse (Gabrielsson, 2003). Selv om styret har daglig leder som nærmeste kontaktledd med bedriftsledelsen, er styret ansvarlig eller medansvarlig for de disposisjoner som daglig leder foretar. Styret har det overordnede ansvaret for at den daglige ledelsen utøves på en lovlig og forsvarlig måte.

Ifølge Ward (2005) er det også viktig å skille mellom styret i familieeide bedrifter og andre selskaper. I et familieeid selskap vil styret tjene interessene til eierne, mens i et vanlig selskap vil de beskytte eiernes interesser.

Det er en rekke egenskaper ved styrene som er av betydning for å forstå styrenes rolle. En måte å dele inn disse egenskapene på er beskrevet av Huse (2005)

- Sammensetning
- Insentiver og motivasjon
- Strukturer
- Prosesser

Styresammensetning er den egenskapen som har fått mest oppmerksomhet. Sammensetning vedrører forhold som antall styremedlemmer, styremedlemmenes kjønn, alder, utdannelsesbakgrunn og erfaring. Ut fra eierperspektivet er det blitt lagt vekt på at styremedlemmene bør være uavhengige, både finansielt og psykisk, av den daglige ledelsen. Et avhengighetsforhold vil kunne medføre at styremedlemmer ikke vil treffe selvstendige beslutninger som kan gå mot ledelsens interesser. Et styre kan også settes sammen for å presentere andre interesser. I norsk sammenheng ser vi dette spesielt i tilknytning til kvinnerepresentasjon, politisk representasjon, ansatterepresentasjon og distriksrepresentasjon. Styrets legitimitetsskapende funksjon gir ofte det utslag at godt renommerte og velkjente personer velges inn i styret. Et prestisjefyllt styre gir selskapet en aura av respekt og kan fungere som en vindusutstilling. For mange bedrifters vedkommende, særlig små og mellomstore bedrifter, blir styrene utelukkende satt sammen for å oppfylle lovens formelle krav. Disse blir av mange omtalt som ”tante” styrer (Huse, 2005). De sammensetningsegenskapene som brukes for å belyse styrets uavhengighet av den daglige ledelsen er:

1. Antall styremedlemmer
2. Om toppledelsen er styremedlemmer
3. Om daglig leder er styreleder
4. Om daglig leders venner og familie er styremedlemmer

Styremedlemmenes **insentiver** er det som motiverer personer til å ta styreverv, og som motiverer dem til å delta i styrearbeidet. Insentiver og motivasjon er blant de viktigste styreegenskapene. Styremedlemmenes insentiver er vanligvis knyttet til det å være styremedlem i form av status, honorarer og bekjentskaper. Disse insentivene vil sjelden være knyttet til det å gjøre et arbeid på vegne av hovedinteressentene. Styremedlemmenes eierinteresser er forhold som ofte brukes for å vurdere styremedlemmenes selvstendige stilling i forhold til den daglige ledelsen. Styremedlemmer kan også være motivert ut fra sitt juridiske ansvar som styremedlemmer, og ut fra at de ønsker å vise sin dyktighet som ledere og beslutningstakere (E&Y, 2005).

Styrearbeidet er preget av **strukturer** som påvirker styrets rolle. Slike strukturer er:

1. Antall, hyppighet og lengde på styremøtene
2. Eksistens av utvalg som arbeidsutvalg, strategiutvalg og kontrollutvalg
3. Møteforberedelse, utsendelse av sakspapirer og protokollskrivning

Antall styremøter varierer vesentlig. Det hender i flere tilfeller at styrene ikke møtes i det hele tatt, bortsett fra å undertegne regnskapet eller lignende.

Det er en rekke **prosesser** som også er vesentlige for å forstå styrenes rolle. Blant disse prosessene er:

1. Samarbeidet og relasjonene mellom styremedlemmene internt
2. Samarbeid og relasjonene mellom styret og den daglige ledelsen
3. Normer, verdier og kultur i tilknytning til styrearbeidet
4. De begrensninger som legges på styremedlemmenes engasjement

Relasjonene i styret kan variere fra mistenksomhet og kritikk til tillit, harmoni og støttende holdninger. Styret kan videre bære preg av en kultur som innebærer unngåelse av konflikter og streben etter enighet, og det kan være preget av etablering av allianser og manipulering av informasjon. Slike forhold kan være både internt mellom styrmedlemmene og mellom styret og den daglige ledelsen.

Det er flere måter og se på styrer, Huse (2005) omtaler begrepene ”tante, barbar eller klan”. I et tantestyre har verken styremedlemmene eller andre tenkt at styrene skal ha noen funksjon. Slike styrer er satt sammen utelukkende for å fylle en formell funksjon. I et barbar styre er styremedlemmene uavhengig av den daglige ledelsen. En slik uavhengighet kan medføre at styret blander seg inn i ledelsens gjøremål på en barbarisk måte uten å ha forståelse for hva ledelsen gjør. Klanstyret viser til styrer der det er tillitsfulle relasjoner mellom styret og ledelsen. Disse relasjonene kjennetegnes ved at styremedlemmer og lederen gjensidig søker å hjelpe hverandre. Bedriftenes interesser kan imidlertid komme i bakgrunnen. Et balansert perspektiv på styrer vil fremheve at det er behov for samtidig distanse og nærhet, både uavhengighet og tillit, i relasjonene mellom styre og ledelse

I henhold til analyser av styrearbeidet og styreroller i private og offentlige virksomheter, er det ifølge Thorsby (2002) tre typer som fremstår som mulige:

1. Øverste formalorgan

2. Interessentorgan
3. Øverste styringsorgan

Det **Øverste formalorgan** er et formalstyre vil fremstå som et styre som ikke selv tar styringen. Rollen for et slikt styre vil oftest være å godkjenne allerede fattede vedtak. Formalstyret vil innenfor mange sektorer bli å betrakte som et formalorgan som ivaretar enkelte lovbestemte oppgaver og som på en måte "legitimerer" styrets arbeid. Styrets oppgaver reduseres i slike situasjoner til det absolutte minimum som lovverket krever. Gjennom en slik rolle sitter styret tilbake med to oppgaver:

- Styret godkjenner vedtak
- Styret legitimerer virksomheten

Som formalstyre vil ikke styret bli noen ressurs verken i det å være med på å utvikle virksomheten, eller i å bistå aktivt for å tilføre virksomheten merverdier gjennom sin kompetanse og sine kontakter. Daglig leder vil i all hovedsak utøve styringen av virksomheten og treffe alle beslutninger. Maktbalansen i virksomheter med formalstyre vil ligge hos daglig leder, og styret kan bli oppfattet som et sandpåstrøingsorgan. Selv om styret formelt kan gripe inn og endre vedtak, vil det i praksis aldri benytte denne muligheten. Hovedårsaken til at formalstyret blir et sandpåstrøingsorgan er at det:

- har utilstrekkelig informasjon
- mangler selv kompetanse
- styrearbeidet får for lite tid
- kommer for sent inn i beslutningsprosessen

Det eksisterer i dag en rekke virksomheter som har formalstyrer. Graden av formalstyrerollen kan selvsagt diskuteres fra virksomhet til virksomhet. For virksomheter som definerer seg selv til å ha et formalstyre bør både eierne og styret selv sette av tid til å diskutere hvorvidt det, sett i forhold til:

- referanselover for virksomheten
- vedtekter, selskapsavtaler o.l.
- det mangfold av interessegrupper som virksomheten har

er forsvarlig å opprettholde en slik styrerolle. Det må antas at de lover og vedtekter som den enkelte virksomhet må rette seg inn mot og skal etterleve, ikke hjemler eller åpner for en slik

styrefunksjon. De nye aksjelovene (også benyttet som referanselov for ikke-aksjeselskaper) krever en annen styreform enn formalstyret.

Den andre rollen et styre kan spille kan betegnes som **interessentstyre**. Et interessentstyre vil representere ulike interessegrupper. Virksomheter kan ha en rekke interne og eksterne interessenter. Styret blir satt sammen på en måte hvor disse interessenter blir representert. Slike styrever blir et organ for medvirkning og påvirkning. Styreverrommet blir i slike situasjoner en arena hvor disse interesse-gruppene utøver eller synliggjør sin makt og sine særinteresser. Beslutninger og vedtak i saker slike styrever fatter kan ofte bygge på forhandlinger, kompromisser, kjøpslåing og eller avstemninger. Her kan fraksjoner eller koalisjoner fremstå som vinnere og tapere. I verste fall kan også virksomheten slå tilbake som den største taperen (E&Y, 2005).

Styremedlemmer som representerer interessentorganer opptrer i gitte situasjoner med bundne mandater og blir derfor partsrepresentanter. Styret fungerer ikke som et kollegium hvis hovedmål skal være å tenke hva som er det beste for virksomhetens utvikling. Det at styret kan opptre på tvers av bedriftens interesser, kan selvsagt bli et meget stort problem og kan føre til uønskede beslutninger og i verste fall kriser for virksomheten. I virksomheter med offentlig eierskap og hvor styrene velges av de politiske partier og hvor styremedlemmene er politikere, er det derfor viktig at styret selv og eierne er bevisst de problemer dette kan representere og diskuterer dette åpent. Kjørereglene må være at styret har et ansvar for å tenke ut hva som er best for virksomheten. Habilitetsregler må overholdes strengt, og styret må ikke blande roller. I private selskaper ser vi eksempler på at aksjonærer/-grupper er representert med styremedlemmer som møter med det hovedmål å ivareta disses særinteresser. Et styre står ansvarlig overfor alle aksjonærer, ikke enkeltrepresentanter blant dem. Hvis noen tror de kan opptre som styremedlem og kun representere eierinteressene, tolker de aksjeloven feil.

Det må være slik at styremedlemmer ikke bare representerer en av interessegruppene i selskapet. De styremedlemmer som har skjønnet dette, er i mindretall. Av aksjelovene fremgår det at styret har det øverste ansvaret for bedriftens ve og vel. Da kan det ikke være ensidig opptatt av eiernes interesser. Eierne er viktige "stakeholders", men bare en av flere.

Ansattevalgte styremedlemmer er de eneste som i visse situasjoner har anledning til å ivareta sine interessegrupper (Hagen, 2005). Ved omorganiseringer og nedbemanninger har de ansatte rett til å ta dette opp med fagorganisasjonene i bedriften. For øvrig har ansattevalgte representanter de samme rettigheter og plikter som det øvrige styret.

En analyse av styrerollene i en rekke virksomheter vil vise at det eksisterer interessentstyrer. Dette gjelder ikke bare i offentlig virksomhet og i offentlig eide selskaper med politisk oppnevnte styrer. For virksomheter som definerer sin styrerolle inn under kategorien interessentstyre, bør styret selv og eierne stille spørsmålet om det er riktig å opprettholde en slik styrerolle. Det må antas at de lover og vedtekter som den enkelte virksomhet må rette seg inn mot og følgelig skal etterleve, ikke hjemler eller åpner for en slik styrefunksjon.

Øverste styringsorgan er en rolle hvor styret fremstår som det øverste styringsorgan, og er den klassiske modellen. I den nye aksjeloven slås det fast at forvaltningen av selskapet hører inn under styret. I den tidligere aksjeloven var ansvaret for forvaltningen underlagt styret og daglig leder. Når den nye aksjeloven legger forvaltningsansvaret til styret, medfører dette at styret blir selskapets ledelse. Hovedansvaret for å lede selskapet er ikke lenger en fellesoppgave mellom styret og daglig leder. Daglig leders rolle i de nye aksjelovene § 6-14 defineres slik at han eller hun står for den daglige ledelse av selskapets virksomhet og skal følge de retningslinjer og pålegg som styret har gitt. I praksis betyr dette at styret har forvaltnings-oppgaven og delegerer den daglige ledelse til daglig leder. Et styringsstyre kjennetegnes av at det (E&Y, 2005):

- har den reelle styringen
- ivaretar bedriftens interesser og formål
- tar beslutninger
- fører kontroll

En utdypning av aksjelovens forvaltningsoppgave slik den fremstår i loven kan grovt sett oppfattes til at den skal omfatte:

- sette mål for virksomheten
- fastsette planer og budsjetter
- fastsette retningslinjer for virksomheten
- utarbeide instruks for daglig leder
- holde seg orientert om selskapets utvikling og økonomiske stilling
- føre tilsyn med den daglige ledelse og selskapets virksomhet for øvrig
- iverksette de undersøkelser som er nødvendige for å utøve sine oppgaver

Gjennom slike regler gir aksjeloven føringen for styrets arbeid. Det overordnede styreansvaret og tilhørende oppgaver innebærer at styret skal se til at organisasjonen løser de oppgaver det

skal ivareta, og at disse oppgaver blir løst på en mest mulig kostnadseffektiv måte. Ut ifra dette blir forholdet mellom styrets engasjement til å delta i utformingen av virksomhetens strategi og det å føre kontroll med at virksomheten er på målsatt kurs, samt følger de vedtatte planer, kanskje mest viktig. En oppfatning er at det må antas at det er denne styrerollen, styrings-styret, som er hjemlet i lover og vedtekter, og som følgelig alle aksje-selskaper og øvrige virksomheter som bruker aksjeloven som referanselov skal ha. Styringsstyret har den reelle styringen. Det ivaretar bedriftens interesser og formål. Det treffer vedtak og tar beslutninger, og det utøver/fører kontroll.

4 DAGLIG LEDER OG STYRET

4.1 Generelt

Det vanskelige parforholdet mellom daglig leder og styret er blitt aktualisert de siste årene, spesielt med tanke på Corporate Governance debatten.

Hvem har egentlig ansvaret? Og hvilken betydning har forholdet mellom styret og daglig leder? Svaret på det første er enklere enn svaret på det andre. Valg av daglig leder, herunder ansettelse og avskjedigelse, er blant styrets kraftigste virkemidler for å nå de mål som er satt. Får ikke styret det til, bør eierne, eller andre organer som har oppnevnt styret, sørge for at styret blir endret eller skiftet ut. Ethvert styre bør selv vurdere om resultatet av styrets arbeid er av en slik karakter at det tilsier at andre bør ta over vervene. Et profesjonelt styre bør ikke vente på at overordnede organ tar initiativ til å kaste det (Goffee, 2005).

Så langt er det enkelt. Forholdet mellom styreleder og daglig leder er vanskeligere. Forskning viser at en av de viktigste grunnene til suksess for nyutnevnte toppledere, både i offentlig og privat virksomhet, er forholdet til styrets leder. Forskerne fant også en rekke eksempler på mislykkede lederskifter, som kunne tilskrives dårlige relasjoner til styrelederen (Selvik, 2001).

I en undersøkelse av styrelederroller fant Stewart(1991) fem roller som var de mest utpregede:

1. *Partneren* som den typiske komplementære rollen til direktøren
2. *Sjefen* som instruerer direktøren om hva han skal gjøre
3. *Mentoren* som fungerer som rådgiver og støttespiller
4. *Konsulenten* som forventer å få henvendelser om å gi råd
5. *Den fjerne* som oppfatter rollen som begrenset til å lede styremøtene

To forskere ved University of Cambridge, John Roberts og Philip Stiles, intervjuet 30 par styreledere og daglig ledere i store engelske foretak. De ser på en positiv relasjon mellom styreleder og daglig leder som en åpenbar potensiell ressurs for den som skal lede en virksomhet (Selvik, 2001).

Denne relasjonen kan betraktes ut fra forskjellige teoretiske perspektiver: rolleteori, ledelsesteori, agentteori og forhandlet ordensteori. Selv velger de å gå videre fra en enkel rolleteori, som legger hovedvekt på *alles* forventninger knyttet til de to posisjonene, til å se forholdet ut fra en forhandlet ordensteori med hovedvekt på hvordan *de to* aktørene over tid

forhandler seg frem til en gjensidig rolleavtale. I slike forhandlinger har personlighetsfaktorer stor betydning for hvordan forholdet mellom rollene blir.

I mange sammenhenger er det lett å tenke på rolleavklaring mellom styreleder og daglig leder som et spørsmål om maktfordeling. Dette er bare ett aspekt av de mange forhold som det er behov for å avklare. Andre forhold gjelder blant annet hvem av de to som fremstår som virksomhetens talsmann utad, og hvem er det som har hovedansvaret for selskapets strategi.

En litt enkel hovedregel, som mange sier at de følger, er at styrelederen leder styret og daglig leder leder bedriften. I praksis er det ikke alltid så enkelt som det. Jo mer strategiaktivt et styre blir, desto oftere beveger både styrelederen og daglig leder seg i arbeidsområder hvor det er nødvendig å forhandle eller reforhandle sin felles forståelse av sine respektive roller. Det handler om å finne frem til rollekomplementaritet. Det innebærer at rollene må passe til hverandre og utfylle hverandre.

Det er ikke helt åpenbart hvordan et lederpar i styresammenheng skal kunne forhandle seg frem til komplementaritet. Det kan hjelpe å tenke på et rollepar i en opera eller et dramatisk teaterstykke. Vi ser fort når det stemmer og når det ikke stemmer i forholdet mellom to sangere i en duo eller to elskere på en scene. Det vi ser etter, er ikke bare om de passer på å plassere sine replikker riktig. Vi ser etter innlevelse, intensitet, kontakt, kjemi, autoritet, empati, harmoni, balanse og ikke minst: *om de utfyller hverandre og gjør hverandre bedre* (Selvik, 2001).

Det er dette det handler om i styresammenheng også. Det er helt avgjørende i forholdet mellom styreleder og daglig leder at de to finner en rytme og en dialog hvor hver av dem er i stand til å få frem det beste i den andre og i seg selv.

Roberts og Stiles (1998) fant i sin forskning av de 30 lederparene i store bedrifter at selv om det var stor enighet om at styrelederen hadde ansvar for styrets sammensetning, strategiutforming og arbeidsmåte, og at daglig leder hadde ansvar for iverksetting av strategi, var det likevel på strategiområdet roller og ansvar de overlappet hverandre mest. Det er ikke uvanlig at daglig leder må spille en slags styrelederrolle overfor sine divisjonsledere når det gjelder strategi for de enkelte forretningsområder. Likeledes er det lett å se at styrets leder må engasjere seg i hvordan strategiske spørsmål følges opp i de enkelte divisjoner.

Det andre området hvor det er klart behov for rolleavklaring, er bedriftens ansikt utad. At styrets leder har ansvaret for å rapportere til aksjonærene, er åpenbart. Dette gjør det enkelt å

bli enig om hvem som styrer og fører ordet på generalforsamlingen. Med et økende antall institusjonelle investorer som de viktigste eierne av større bedrifter blir bildet mer komplisert. For børsnoterte selskaper skjer en viktig del av aksjonærpleien gjennom spesielle orienteringer for institusjonelle investorer, analytikere og meglere. Ofte skjer dette i forbindelse med kvartalsregnskap, og med pressen til stede (Echbo, 2005).

Denne typen arenaer har fått økt betydning, delvis på bekostning av mer ritualpregede generalforsamlinger. Presentasjoner for analytikere er som regel en arena for daglig leder, finansdirektøren og informasjonssjefen. Det er de som blir bedriftens ansikt utad, noe som forskyver maktforholdet mellom daglig ledelse og styrets leder.

Noe av spørsmålet knyttet til rollekomplementaritet handler om hvorvidt det er tilstrekkelig mange meningsfulle arbeidsoppgaver for styreleder og daglig leder. Kunsten er å finne en god balanse mellom de oppgaver som naturlig hører til styret, og at de utfyller de oppgavene som daglig leder skal ta seg av. Med andre ord: Det er viktig å unngå at de to rollene konkurrerer med hverandre. En styreleder som har altfor god tid, kan dessuten være en plage for en daglig leder. På den annen side kan styreledere som har for lite tid til vervet, være en fare for bedriften.

De lederne som Roberts og Stiles intervjuet, la stor vekt på at selve prosessen med rolleavklaring var langt viktigere enn resultatene de kom frem til. Det faktum at relasjonen mellom styreleder og daglig leder ble satt på dagsordenen tidlig i samarbeidsforholdet bidro til å unngå misforståelser, og de konstituerte en arena for å bli bedre kjent med hverandre personlig. Personlig kjennskap til hverandre behøver ikke innebære at de trenger å utvikle vennskap, men man finner fort ut om det er god kjemi mellom to mennesker, og om det kan danne grunnlag for tillit. Tillit er en forutsetning for å kunne ha et godt profesjonelt forhold til hverandre når man skal arbeide så tett innpå hverandre som styreleder og daglig leder.

Styreledere på deltid er et større problem i norske bedrifter enn i utlandet (Selvik, 2001). Med noen få unntak er styreledervervet i Norge en deltidsfunksjon. I flere av de største bedriftene er styrelederen selv konsernsjef i en tilsvarende virksomhet eller driver en omfattende advokatpraksis. Det er godt mulig at en videreutvikling av norsk styrepraksis bør gå i retning av en mer balansert maktdeling og rolledeling mellom styreleder og daglig leder, særlig i de største virksomhetene.

Begrepet radarpar er ikke ukjent i styresammenheng, selv om det er vanskelig å si entydig om det er en form for lykkelig allianse. Noen ganger finner vi at styreleder og daglig leder har jobbet sammen i ulike relasjoner i flere virksomheter. Dette har åpenbare fordeler når de to har lært hverandre godt å kjenne, og er i stand til å ta i bruk sine sterkeste egenskaper mot et felles mål. Andre ganger kan slike radarpar forsterke hverandre i negativ retning og stenge for kritiske impulser fra omverdenen.

Psykoanalytikerens Kets de Vries (1999) har studert skadelige forhold mellom ledere på ulike nivåer i bedrifter. Han tar utgangspunkt i Jeffrey Katzenbachs dramatiske avgang som sjef for Walt Disney Studios i 1994, som skjedde etter et langt og vennskapelig samarbeid med kompanjongen og vennen gjennom mange år, styreformann Michael Eisner.

Katzenbach og Eisner hadde tidligere jobbet nært sammen i Paramount. I 1984 sluttet de samtidig for å overta ledelsen av Disney. Katzenbach som leder av Walt Disney Studios og Eisner som styreleder for hele konsernet. Sammen med Frank Welch, som i status rangerte mellom de to, skapte de en av de største suksesshistoriene i amerikansk underholdningsindustri. Det var først etter Welchs tragiske død, da Katzenbach ønsket å rykke opp, at balansen ble forrykket og de to brøt samarbeidet.

Hva hadde gått galt? Var det sjalusi og stahet, eller var avhengigheten mellom partene blitt for sterk?

Manfred Kets de Vries er det nærmeste man kommer en «bedriftspsykiater», så han tar naturlig nok utgangspunkt i studier av ekteskap og familierelasjoner, og viser til at en rekke av de følelsesmessige sidene som kjennetegner partnerskapsforhold, også gjelder i ledelse. Det er ofte sterke psykodynamiske krefter i spill, som partene selv ikke kan se så lenge relasjonene holdes i likevekt og rollene spilles slik den sterkeste aktøren (regissøren) ønsker det.

Dette er blitt et økende problem for norske styrer også (Selvik, 2001). Etter som styrene er blitt mer engasjert i strategiske spørsmål, er de blitt en større arena for en type uenighet som stikker dypere enn uenighet som gjelder en enkelt sak. De siste årene har vi stadig hatt eksempler på at styret og daglig leder skiller lag, hvor begrunnelsen ligger i «uenighet i strategiske spørsmål». Som regel er det lederen som prøver å forstyrre balansen i maktforholdet til styrets leder. Og som regel er det styret som vinner. I alle fall på kort sikt.

På mange måter er slike brudd et utslag av det vi kan kalle modernitetens svøpe. Den rammer både enkeltmennesker, familier og bedrifter. I mer tradisjonsbundne epoker og kulturer var friheten og valgmulighetene færre. Maktforholdene var mer stabile, selv om de ofte var mer undertrykkende. Det skjedde sjeldnere brudd.

I det postmoderne samfunnet står individet friere til selv å konstruere sitt liv, med tilhørende partnerforhold, bosted, yrke og livssyn. Det samme gjelder i økende grad for bedrifter og organisasjoner. De står friere enn smelteverkene, som var industrisamfunnets arketypiske bedrift. Det etablerte smelteverket kunne verken velge lokalisering, teknologi eller strategi. Bedrift og samfunn var låst i et skjebnefellesskap. Moderne bedrifter står stadig friere til å velge forretningsidé, arbeidsspråk, teknologi, organisasjonsform, lokalisering, allianser og ledere. Denne friheten skaper grunnlag for en annen type konflikter. Makten til å kunne velge er stadig i bevegelse mellom styret og den ansatte ledelsen. Når styret har valgt veien bedriften skal gå, må daglig leder følge den, eller finne døren til en annen vei med et annet styre.

I følge bedriftspsykiateren de Vries er rollespill og styring av inntrykk (impression management) er viktige virkemidler for ledere. Ikke minst gjelder dette i en underholdningsindustri som Disney. Selv om det foregår mye spontant og tilfeldig i relasjonene mellom styrets leder og daglig leder, er det verdt å merke seg regelmessighetene i interaksjonen. De har en tendens til å stivne i faste mønstre. Det skapes en fragil balanse. Og når den forstyrres, kan forholdet lett ødelegges.

I sine studier av spesielle relasjoner (collusions) mellom ledere har Kets de Vries funnet fire typiske mønstre:

- den narsissistiske relasjonen
- den kontrollerende bindingen
- det paranoide forholdet
- den sadomasochistiske sammensvergelsen

Disse mønstrene ligner til forveksling tilsvarende relasjoner i ekteskap og andre sterke parforhold. Alle andre enn de to det gjelder, ser hva som foregår. Det er forbundet med stor personlig risiko å påpeke det eller prøve å gripe inn med råd og veiledning, selv om det mange ganger kan være fristende

Fra et utvalg på 200 toppledere i et INSEAD-program viste det seg (ikke overraskende) at mer enn halvparten av de problematiske relasjonene var av den narsissistiske typen. Dette ligger, ifølge Kets de Vries, i lederskapets natur. Dernest var det den kontrollerende bindingen som var vanligst.

Parallellene mellom ektepar og lederpar er slående. Det hele starter med flørt og gjensidig tiltrekning. Ledere av styrever og bedrifter finner hverandre på de rette «sjekkestedene» og møtes gjerne i pene omgivelser med damaskduker, stearinlys og vin mens forholdet utvikler seg. Noen ganger er såkalte hodejegere med som «anstand».

Seminarer, konferanser og generalforsamlinger er åpenbare og sosialt akseptable møteplasser i «forlovelsestiden». Her studerer partene hverandres egnethet, introduserer hverandre til «resten av familien» og gir uttrykk for hvor bra det skal bli med et «fastere forhold». Alle de gode egenskapene fremheves, og svakheter underkommuniseres mer eller mindre bevisst i denne fasen. Når tiden er inne, bekreftes gjerne forholdet i en pressemelding («lysing»).

Så langt er alt bra. Det er når hverdagens strev begynner at det noen ganger utvikler seg parforhold som er åpenbart «patologiske». Kets de Vries bruker bevisst uttrykket collusion om forhold hvor partene mer eller mindre ubevisst inngår en gjensidig psykologisk kontrakt som binder dem på en måte som kan hindre fremtidig vekst og utvikling.

Enigheten i parforholdet handler om at de sammen skal kunne finne ut av tidligere frustrasjoner og uløste konflikter. Dette kan lett utvikles til en nevrotisk form for samarbeid som legger beslag på store mengder psykisk energi. Ofte er forholdet énveis, i den forstand at den ene parten forventer og krever at den andre skal oppføre seg på bestemte måter, ofte for å tilfredsstillende ønsker og behov som den dominerende part har.

I denne sammenheng er det lett å forstå at det som regel er styrets leder som får viljen sin. Den som ikke følger «spilletts regler», får ikke lenger være med og «leke». Det er en rekke eksempler på hvordan dette utspiller seg i styresammenheng. Som tidligere beskrevet, kan den implisitte forståelsen mellom styrets leder og daglig leder være en arbeidsdeling om hvem av de to som skal være den mest aktive på styremøter, i strategispørsmål, overfor pressen, på generalforsamlinger og i lignende situasjoner.

Så lenge denne forståelsen om rollene ikke blir utfordret, vil relasjonen mellom de to kunne utvikle seg til et nært og fortrolig vennskapsforhold. Intensiteten i slike vennskapsforhold

(som mellom Katzenbach og Eisner) gjør det naturlig nok enda mer følsomt og dramatisk når partene skiller lag (Selvik, 2001).

Det er når den underlegne part begynner å utfordre «det vi alltid har vært enige om» at problemene begynner å bli tydelige. Det er da vi ser at de følelsesmessige reaksjonene ofte er sterkere enn vi kunne forvente i et såkalt profesjonelt forhold. Ordene i avis- og fjernsynsintervjuene røper lite, men øynene taler hjertets språk og kan aldri lyve om skuffelse, sårhet, sjalusi og hat når toppledere må forlate sine posisjoner.

Er det mulig å unngå å unngå den type relasjoner som er beskrevet her? Eller: Er det mulig å komme seg ut av det med æren og helsen i behold?

Det første som slår en, er at personer som blir styreledere og daglig ledere, er et spesielt utvalg av befolkningen. De er ifølge Melby (2005) mer enn gjennomsnittlig selvhverdende, ekstroverte, selvopptatte, resultatorienterte og paranoide (Melby). Det beste man kan håpe på, er at forholdet er såpass tydelig at man kan gripe tak i problemene før det er voldt for stor skade på bedriften.

Kets de Vries har prøvd å dekonstruere det spesielle som skjer i skadelige forhold mellom ledere. For det første synes det å være en form for skjebnesvanger tiltrekning (fatal attraction) mellom visse typer ledere som besetter rollene i det spillet som foregår i «bedriftsteateret». De fyller *komplementære roller*, hvor aktørene utfyller hverandre og skifter mellom om å være den mest aktive part (Selvik, 2001).

For det andre viser grundigere analyser at aktørene søker å få noe ut av forholdet som kan erstatte noe de har savnet eller manglet i tidligere faser av livet. Mennesker som ender opp i «farlige forhold» i styrer og ledelse, ser den andre parten som en mulighet til å finne dette sammen, det være seg suksess, mulighet til å vise noen man hater eller er glad i, at man har lyktes i livet, eller andre beviselige resultater (Lorsch, 2005).

For det tredje er det klart at den formen for spill og parforhold som er beskrevet, befinner seg på et ubevisst plan. Ethvert forsøk på å overbevise partene om hva de holder på med, er dømt til å bli møtt av benektning og forakt. Man spiller tross alt ikke i alvorlig styrearbeid, selv om de fleste tilskuere ser både drama, komedier og tragedier utfolde seg «before their very eyes».

Finnes det veier ut av slike forhold? Hvordan kan vi bli oppmerksomme på at «farlige forbindelser» er under utvikling, eller truer med å ødelegge bedriften?

Kets de Vries peker på en del faresignaler og symptomer. For det første er det viktig å minne om at de fleste parforhold mellom styreleder og daglig leder er sunne og produktive. Det er naturlig, spesielt i den første tiden etter at én eller begge er nyutnevnt, at de bruker tid på å finne tonen, avklare roller og territorier og bli kjent med hverandres sterke og svake sider. I denne perioden kan det som fortøner seg som maktkamp og posisjonering, være en naturlig del av de forhandlingene som er nødvendige for å utvikle *rollekomplementaritet*.

Det første man skal være oppmerksom på, er om de to på toppen har personlighetstrekk som gjør dem tilbøyelige til å utvikle uheldige former for partnerskap seg imellom. For dem som jobber på innsiden av en administrasjon eller et styre, er det ikke alltid like lett å legge merke til når ledernes typiske personlighetstrekk går over til å bli patologiske. Noen ganger avdekkes dette av konsulenter eller andre observatører utenfra. Andre ganger kommer det frem i lederutviklingsprogram eller andre former for åpne tilbakemeldinger.

Ved ansettelse av toppledere er det ikke sjelden at styret søker hjelp hos rekrutteringsfirma eller andre rådgivere. Vanligvis innebærer slikt utvelgingsarbeid også at det foretas tester av mer eller mindre seriøs psykologisk art. Dette kan være ett av flere bidrag til å sikre seg mot utvikling av uheldige parforhold. Men det gjelder normalt bare den ene parten. «And it takes two to tango!» Skal vi teste styreledere også? Hvorfor ikke?

Men ikke nødvendigvis. Det er andre enn psykologer og hodejegere som ved hjelp av vanlig menneskekunnskap, og litt ekstra emosjonell intelligens, kan oppdage om relasjonene mellom styreleder og daglig leder utvikler seg på en god eller dårlig måte. Her kan andre ledere og andre styremedlemmer spille en viktig rolle. Med en kombinasjon av teft og personlig mot er det mulig å gjøre oppmerksom på uheldige utviklingstrekk.

Det andre vi kan være på utkikk etter, er typisk narsissistisk atferd. Må den ene eller den andre av frontfigurene alltid være i fokus eller i mediene? Eller er de i stand til å kaste glans over hverandre og andre på en slik måte at de gleder seg over andres suksess?

Dette er et område for rolledeling som er særdeles vanskelig når det er politikere inne i bildet i den ene eller begge rollene i et styre. Behovet for å være synlig i mediene, og dermed styrke sjansen for gjenvalg, fører tidvis til meget anstrengte forhold mellom administrative og politiske ledere på kommunalt og fylkeskommunalt nivå. I staten synes dette problemet å være mindre. Der er det sikrere rollegrensener og lengre trening i rolleavklaring (Lorange, 2005).

For det tredje kan det være nyttig å legge merke til hvordan daglig leder eller styrelederen reagerer når noe går galt. Er det en tendens til å skyldes på andre, eller tar lederne ansvar? Er det jakt på syndebukker og opptatthet av straff? Utledes det konspiratoriske teorier, eller er noen av partene åpenbart paranoide?

For det fjerde: Det er grunn til bekymring når topplederen må ta alle beslutninger selv og ikke våger å delegerer mindre saker nedover i systemet. Sterkt kontrollbehov i toppledelsen kan medvirke til det vi kan kalle aktiv treghet (active inertia), som gjør bedriften sårbar i omskiftelige tider. Dette vil et styremedlem lett kunne få rede på ved å spørre om fullmakter og beslutningsprosedyrer i bedriften.

Et femte sjekkpunkt er lederens og styreleders planlegging (eller mangel på planlegging) når det gjelder utvelgning av sine etterfølgere. Kets de Vries argumenterer overbevisende for at noen toppledere kan bli like avhengige av makt som andre kan bli avhengige av narkotiske stoffer. Engasjementet i arbeidet som toppleder er ofte så sterkt, og identifikasjonen med rollen så tett, at det er lett å tro at det som lykkes i bedriften, skyldes personen og ikke rollen. Det kan lett føre til at lederen blir sittende for lenge, og de potensielle etterfølgerne internt i bedriften velger å slutte.

Andre forhold som vi skal være observante på, er uforutsigbarhet, realisme og moral. Det er ikke få prosjekter og bedrifter som er satt over styr på grunnlag av tilfeldigheter, stormannsgalskap og grådighet. ”*Vår nyere norske historie er brolagt med gigantomani, stormannsgalskap og luftslott med dertil hørende kastede styrever og ledere*” (Selvik, 2001)

For å si det med Kets de Vries: Vi har alle, på et eller annet nivå i vår bevissthet, noe uferdig fra vår fortid eller barndom, og kan dermed lett havne i en ond sirkel eller i dårlige relasjoner. Kunsten er å lære oss til å se oss selv og hverandre i styrerommets flatterende lys som mennesker med sterke og svake sider og egenskaper, som har behov for å ta i bruk de fleste av disse sidene i de rollene vi har. Og for å holde oss i teateret som metafor: Den store utfordringen er å sette sammen roller og finne de rette personene til rollene, på en slik måte at forestillingen bli spennende og utbytterik for alle parter.

4.2 SMB

Så hvordan er forholdet i mindre bedrifter? De er nok på mange måter relatert til de samme problemstillingene som for større selskaper. Men på grunn av at mindre selskapers

eierstruktur ofte er preget av familieeie, er det mer vanlig med nære bånd mellom styret og daglig leder enn ellers.

Jeg har gjennomført en undersøkelse her i Tromsø området og sendt ut et skjema til 50 bedrifter, etter noen purringer fikk jeg 40 svar og de fordelte seg størrelse etter det som vises i tabell 3. Denne undersøkelsen vil brukes for å dra eksempler inn mot SMB, samtidig vil en undersøkelse gjort av handelshøyskolen BI også bli referert til.

Hvilken selskapsform er bedriften?

Enkeltmannsforetak	<input type="checkbox"/>	9	22,5 %
AS	<input checked="" type="checkbox"/>	31	78,5 %
ASA	<input type="checkbox"/>		

Tabell 2: Hvilken selskapsform er bedriften?

Som en kuriositet undersøkte jeg også hvilken selskapsform de undersøkte bedriftene bestod av. Børs registrerte selskap unnlot jeg å ha som alternativ siden det ikke er mange av dem i Tromsø, og disse ville ikke bli sendt skjema til. Fordelingen av bedrifter som svarte vises i tabell 2. Samtidig kartla jeg hvor stor de undersøkte bedriftene er, og inndelingen er gjort etter Strand(2002) sin måte:

- Microforetak 0-4 ansatte
- Små foretak 5-19 ansatte
- Mellomstore foretak 20-100 ansatte
- Store foretak mer en 100 ansatte

Som min undersøkelse viser havner alle bedriftene som svarte under det som karakteriseres som SMB, dette vises i tabell 3.

<u>Bedriftens størrelse:</u>			
0-4	<input type="checkbox"/>	20	50 %
5-19	<input type="checkbox"/>	15	37,5 %
20-100	<input type="checkbox"/>	5	12,5 %
100-	<input type="checkbox"/>		

Tabell 3: Bedriftens størrelse

I følge undersøkelsen jeg har gjort, tabell 4, viser det seg at i 25 % av de spurte bedriftene var styreleder og daglig leder samme person. Dette tallet hadde jeg kanskje forventet skulle være litt større, men det er vanskelig å dra en endelig konklusjon på dette.

<u>Stilling:</u>		Antall svar	Prosent
Daglig leder	<input type="checkbox"/>	20	50 %
Styre leder	<input type="checkbox"/>	10	25 %
Daglig leder og styreleder	<input type="checkbox"/>	10	25 %

Tabell 4: Respondentens stilling

Et annet moment er hvordan foregår rekrutteringen til styret. Der sier den samme undersøkelsen, tabell 5, at 32,5 % av styremedlemmene rekrutteres gjennom familien, mens 45 % rekrutteres gjennom venner. Tabell 5 viser videre at 40 % av daglige ledere har familietilknytning til styret.

I følge teorien er rekrutteringen til norske styrer sannsynligvis preget av for mange tilfeldigheter (Thorsby, 2003). Foreløpig er styre rekruttering ikke noe stort arbeidsfelt, men ifølge Sørensen (2007) er dette noe som er under endring. Det er et økt fokus fra bedriftene på å ha styremedlemmer med kompetanse.

I følge Ernst & Young (1999) bør et styremedlem oppfylle 8 av de 10 følgende kompetanseområdene:

- Ledererfaring
- Tid

- Interesse for bedriften
- Evnen til å lytte
- "Kjemi" med de øvrige i styret
- Selvstendighet, må kunne leve opp til de øvrige medlemmene
- Ekspertise
- Abstraksjonsevne
- Oversikt og fremsynhet

Hvordan foregår rekruttering til styret?

Familie	<input type="checkbox"/>	13	32,5 %
Venner	<input type="checkbox"/>	18	45 %
Etter anbefaling	<input type="checkbox"/>	9	22,5 %

Tabell 5: Hvordan foregår rekruttering til styret?

Hvilke folk trenger eiere i mindre selskaper å rekruttere til styrene? De trenger noen som kan regnskap, og derfor er det ofte regnskapsfører som blir forespurt om å sitte i styret. Ellers så er det praktisk å ha noen med juridisk innsikt, men det er ikke bestandig i SMB at en jurist er representert i styret. Dette er mer vanlig i større aksjeselskaper eller børsnoteerte selskaper. Dette kan nok forklares ut ifra antall jurister målt opp i mot antall selskaper som eksisterer. Det er også viktig at styret har folk med et nettverk. Nettverk kan bidra med relasjoner til andre bedrifter og viktige grupper i omgivelsene (Gabrielsson, 2003).

Hvordan er styrets bånd til daglig leder?

Familiebånd	<input type="checkbox"/>	16	40 %
Vennskapsbånd	<input type="checkbox"/>	17	42,5 %
Forretningsbånd	<input type="checkbox"/>	7	17,5 %

Tabell 6: Hvordan er styrets bånd til daglig leder?

En undersøkelse gjort av BI (2005) for å beskrive norske styrer viser tilsvarende tall, tabell 7. Denne undersøkelsen ble gjort for å kunne beskrive norske styrer. De undersøkte 985 bedrifter gjennom to store undersøkelser. Denne undersøkelsen vil bli brukt som sammenligningsgrunnlag med denne oppgavens innsamlede resultater.

	Type bedrift				
	børs	offentlig	familie	andre AS(A)	annen selsk.f
	enig	enig	enig	enig	enig
c05a Familiebånd DL	0%	0%	49%	11%	0%
c05b Vennskapsbånd DL	2%	6%	31%	22%	1%
c05c Forretningsbånd DL	13%	19%	45%	49%	19%

Tabell 7: Type bedrift (Lervik et al, 2005)

På grunn av de nære båndene står styrene og daglige ledere i SMB ovenfor andre problemstillinger enn det som er vanlig for større selskaper. De vil blant annet oftere få problemer med å skille business og privatliv.

Styrearbeid i familie eide bedrifter er et betent tema, og har ført til mange familiekonflikter og oppløsning av bedrifter. Familiebedrifter har for eksempel høyere vekst enn andre bedrifter, men også høyere dødelighet. Bare 5-15 % av disse bedriftene overlever tre generasjoner eller lenger (Randøy, 2004). Ifra undersøkelsen til BI kan vi i tabell 8 se at i familiebedrifter har som regel familie over 80 % av stemmekontrollen.

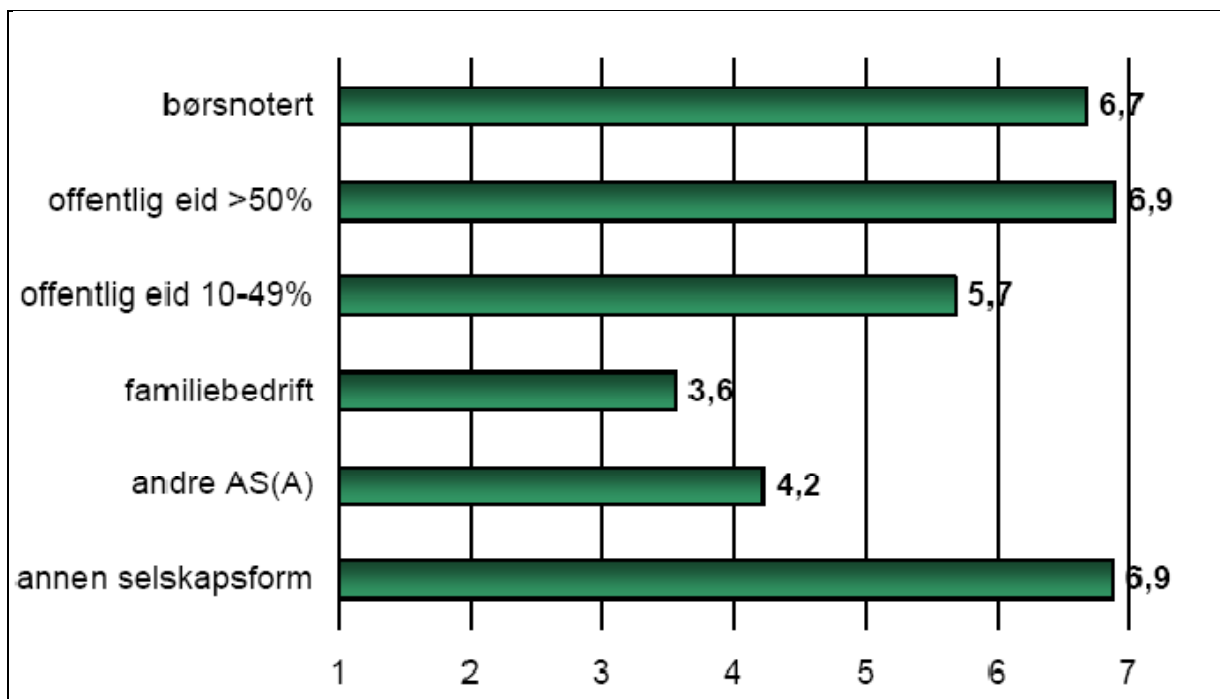
	børs	offentlig eid		familie- bedrift	andre AS(A)	annen selsk.f.
		>50 %	10-49 %			
b05 familie(r) kontrollerer stemmegivning i styret	17 %	0 %	0 %	83 %	24 %	14 %
b06 familie(r) majoritets-eier	24 %	0 %	5 %	87 %	27 %	20 %
b07 familie(r) representert i styret	32 %	0 %	14 %	97 %	50 %	22 %
b08 familie(r) representert i ledelsen	20 %	0 %	10 %	80 %	39 %	6 %
b09 flere generasjoner aktive	13 %	0 %	0 %	43 %	8 %	22 %

Tabell 8: Familie i styre (Lervik et al, 2005)

Har antall styremedlemmer noe å si for selskapets drift? Det er mange forhold som påvirker styrets størrelse. For at et styre skal fungere effektivt er det vanlig å antyde en størrelse på 5-7 medlemmer. Det typiske styret i mindre bedrifter har 3 styre medlemmer, mens mellom store har 5-6. I undersøkelsen til BI, tabell 9 og tabell 10, ser vi at middelerdien for familieselskap ligger på 3,5 mens for AS(A) ligger på 4,2. I undersøkelsen som jeg gjorde, tabell 11, viser at 37,5 % av de spurte ligger på 3 medlemmer mens 47,5 % har 5 medlemmer. Undersøkelsen min ga et snitt på 4,55 medlemmer.

<i>C01a Antall styremedlemmer</i>	børs	offentlig eier >50 %	offentlig eier 10-49 %	familiebedrift	andre AS(A)	annen selsk.f.
mean (aritmetisk snitt)	6,7	6,9	5,7	3,5	4,2	6,9
median (verdi i midten)	7	7	6	3	4	7
mode (mest vanlige verdi)	5	7	5	3	3	7
andel bedrifter med færre enn tre styremedlemmer	0 %	0 %	0 %	25 %	14 %	0 %

Tabell 9: Antall styremedlemmer (Lervik et al, 2005)



Tabell 10: antall styremedlemmet (Lervik et al, 2005)

<u>Hvor mange medlemmer består styret av?</u>			
3	<input type="checkbox"/>	15	37,5 %
4	<input type="checkbox"/>		
5	<input type="checkbox"/>	19	47,5 %
6	<input type="checkbox"/>		
7	<input type="checkbox"/>	6	15 %
Mer enn 7	<input type="checkbox"/>		

Tabell 11: Antall styremedlemmer

En av de viktigste rollene som styret og den daglige ledelse har er å planlegge selskapets strategi, det er en uskreven regel at et styre burde bruke 70 % av tiden til strategibehandling (Sørensen, 2007). Dette er enklere å gjennomføre i større selskap som har større ressurser til å leie inn konsulenter enn det mindre selskaper har. I følge Huse(2005) er det ca 70 % av de mellomstore bedriftene som har et årlig strategimøte.

Strategiutviklingen er et område som i stor utstrekning krever et samspill mellom styre og ledelse for at strategien skal kunne følges opp. Av kreativitets- og styringshensyn er det derfor nødvendig at styret spiller en aktiv rolle i samspillet mellom daglig leder og styret. På den andre siden er ledelsens rolle vesentlig dersom en effektiv gjennomføring skal kunne sikres. Strategiarbeidet vil måtte være preget av tillit og gjensidig avhengighet. Strategiske beslutninger vil være preget av kontinuitet og stor grad av usikkerhet. Selskapene burde ha årlige strategimøter, og styret bør vurdere selskapets strategi og ledelsens arbeid med ledelsen både på ordinære styremøter og på spesielle strategimøter for styret.

	Type bedrift				
	børs	offentlig	familie	andre AS(A)	annen selsk.f.
	andel enig	andel enig	andel enig	andel enig	andel enig
sd05a Akseptere DL's vurdering av strategi	27%	57%	62%	58%	57%
sd05b Basere sine vurderinger på kunnskap og innsikt fra daglig leder	27%	70%	72%	60%	64%
sd05c Tro at DL ved behov vil konsultere styret	82%	70%	91%	88%	100%
sd05d Gi DL mandat til å være talsperson	82%	78%	83%	81%	79%
sd05f Gi DL mandat til å handle i viktige situasjoner	73%	70%	76%	84%	64%
sd05e Akseptere DLs strategiske avgjørelser	5%	35%	55%	50%	43%
sd05g Gi DL mandat til strategiske beslutninger uten konsultasjon	5%	22%	22%	10%	7%

Tabell 12: strategiske beslutninger (Lervik et al, 2005)

I Bi sin undersøkelse, tabell 12, kan vi se at det er nesten kun i børsnoterte selskaper at man ikke legger så stor vekt på daglig leder sine strategiske beslutninger. Dette er nok på grunn av at de engasjerer mange konsulenter til å gjøre den jobben. Mens for familieide bedrifter har den største prosentvise tilliten til daglig leder i forhold til strategiske beslutninger. I undersøkelsen jeg gjennomførte spurte jeg om de følte at styret jobbet nok med strategi og ca hvor mye tid i prosent de bruker på strategi arbeid. I tabell 13 ser vi at 70 % mener at styret jobber nok med det. I oppfølgings spørsmålet om hvor mye tid de bruker, viser tabell 14 at de bruker 59 % i snitt. Dette er ikke så langt unna den anbefalte grensen.

<u>. Jobber styret nok med strategiplanlegging?</u>			
Ja	<input type="checkbox"/>	28	70 %
Nei	<input type="checkbox"/>	12	30 %

Tabell 13: Styrets jobb med strategi

Hvor stor andel av tiden bruker styret på strategi? Angi svaret i prosent.

59 %

Tabell 14: Tid brukt på strategi

I undersøkelsen til BI, tabell 15, ser vi at i børsnoterte selskaper prioriterer styret stort sett beslutningen om kontrollen av strategi, mens i de familieeide bedriftene er det mer jevnt fordelt.

e06/se06 Vårt styre:	børsnotert enig	offentlig enig	familie enig	andre AS(A) enig	annen selsk.form enig
1) utarbeider strategi	35 %	37 %	54 %	50 %	63 %
2) beslutter strategi	98 %	85 %	72 %	77 %	82 %
3) gjennomfører strategi	26 %	39 %	51 %	53 %	56 %
4) kontrollerer strategi	91 %	72 %	62 %	68 %	75 %

Tabell 15: Strategi (Lervik et al, 2005)

En viktig målestokk for å se hvor mye et styre jobber, er hvor mange ganger de har styremøte. Styremøtene kan også virke som formaliserende milepæler for bedriften. Formaliseringen understreker betydningen av å ta styret på alvor. Blant de lovfestede formkravene er at det skal føres protokoll fra styremøtene. I aksjeloven gis det nå adgang til at styrebehandling kan skje utenom møter. Normalt skal styrebehandling skje ved fysisk møtedeltagelse, men noe kan finne sted uten å møtes, enten ved telefonmøte eller et elektronisk møte. Men slike møter vil likevel ikke være fullverdige som viktigste forum for et styre som arbeider som et kollegium.

Det er store variasjoner i hvor ofte styremøter avholdes. Generelt bør styremøtene avholdes så ofte at styret får en tilstrekkelig kontinuitet i sitt arbeid og en tilstrekkelig mulighet til å ivareta sine funksjoner. Normalt anbefales det å avholde 5-10 møter i året, men minstekravet er i hvert fall å treffes så mange ganger som daglig leder trenger å rapportere til styret i henhold til aksjeloven, hver 4 måned. I tabell 16 som viser min undersøkelse ser vi at de fleste bedriftene (67,5 %) har møte annen hver måned eller oftere.

<u>Hvor ofte har bedriften styremøte?</u>			
Mindre en 3 ganger i året	<input type="checkbox"/>	7	17,5 %
3 ganger i året	<input type="checkbox"/>	6	15 %
Hver andre måned	<input type="checkbox"/>	20	50 %
Hver måned	<input type="checkbox"/>	7	17,5 %
Fler enn 12 ganger i året	<input type="checkbox"/>		

Tabell 16: Hvor ofte er det styremøte?

I undersøkelsen til BI, tabell 17, ser vi at det er færre styremøter i SMB selskaper enn det er i børselskaperne.

	Type bedrift				
	børs	offentlig	familie	andre AS(A)	annen selsk.f.
	snitt	snitt	snitt	snitt	snitt
sd12 Styremøte ant. timer	4,5	3,3	3,3	3,5	4,3
sd13 Antall fysiske styremøter	7,9	7,4	5,0	5,6	8,2
sd14 Antall formell styrebehandling utenom møter	3,9	1,0	2,6	1,7	1,0

Tabell 17: Hvor ofte er det styremøte (Lervik et al, 2005)

I et selskap er det viktig at alle har skjønnet hva bedriftens målsetning og visjon er, og spesielt er det viktig for styret og den daglige ledelsen som må bruke denne i arbeidet med strategi I denne forbindelse spurte jeg i undersøkelsen om de føler at styret arbeider med de rette tingene. Og som tabell 18 viser, svarer over 80 % at de føler at styret arbeider med de rette sakene.

<u>Føler du at styret har fokus på de rette områdene?</u>			
Ja	<input type="checkbox"/>	33	82,5 %
Nei	<input type="checkbox"/>	7	17,5 %

Tabell 18: Styrets fokus

På kurset jeg deltok i januar 2007 om daglig leder og styret ble det en diskusjon om styret. Det kom et spørsmål fra salen om det var viktig for bedriften at styret bare besto av personer som har innsikt i bransjen? På dette svarte Crame at det ikke nødvendigvis er viktig for bedriften å ha personer med denne innsikten. Det er viktigere for bedriften å ha personer med evner og erfaring til å kunne stille kritiske spørsmål og i tillegg kunne ta beslutninger.

Jeg valgte å ta dette spørsmålet med undersøkelsen. Som svarene i tabell 19 og 20 viser består de fleste styrene av personer med bransjeinnsikt. Men 9 personer svarte at det besto av personer uten bransjeinnsikt. Disse ble igjen spurt om dette var til hinder for selskapets vekst, hvorpå kun 2 stk svarte at de mente dette. Dette viser at det ikke nødvendigvis er kritisk for en bedrift at styret trenger bransjeinnsikt.

<u>Har styret til selskapet personer med bransjeinnsikt?</u>			
Ja	<input type="checkbox"/>	31	78,5 %
Nei	<input type="checkbox"/>	9	22,5 %

Tabell 19: Styremedlemmenes bransjeinnsikt

<u>Hvis de ikke har det, er det til hinder for selskapets vekst?</u>			
Ja	<input type="checkbox"/>	2	22,2 %
Nei	<input type="checkbox"/>	7	77,8 %

Tabell 20: Styremedlemmenes bransjeinnsikt, oppfølgingsspørsmål

5 AVSLUTNING

Gjennom arbeidet med oppgaven ser jeg at jeg til en viss grad har dradd nytte av å inneha ulike styre verv. Innsikten fra vervene har hjulpet meg til å se for meg oppgaven enklere, men samtidig har jobben med oppgaven hjulpet meg til å forstå rollen min i de ulike vervene bedre. En vinn-vinn situasjon. Selv om arbeidsoppgavene har vært mange og arbeidspresset har vært stort i det siste året, har det absolutt vært verdt det, også for oppgaven forhåpentligvis.

Undersøkelsen som er gjort i forbindelse med denne oppgaven ble utformet på et tidlig stadium av oppgaveprosessen. I ettertid ser jeg at flere av spørsmålene kunne vært stilt annerledes, samt at andre spørsmål kunne vært stilt for bedre å svare på problemstillingen. Et usikkerhetsmoment ved undersøkelsen er også hvem som har svart på undersøkelsen. Det kan hende at å bruke mer tid på selve utvelgelsen av respondenter ville gitt et utvalg som var mer representativ for oppgavens problemstilling. Når denne undersøkelsen er gjennomført er jeg meget fornøyd med svarprosenten, noe jeg kan tolke dit hen at det undersøkte emnet er interessant for de som har deltatt på undersøkelsen. Selv om det undersøkte antall er lavt, og derfor ikke kan generalisere resultatene, er ikke de spørsmålene som man kan sammenligne med BI's så veldig ulik i svar. Det er med på styrke resultatene fra min undersøkelse.

I Norge og internasjonalt er det et økt fokus på styrearbeid, daglig leders jobb og eiers rolle i bedriften. Dette sees på i en større sammenheng enn tidligere, og er nok en av årsakene til at Corporate Governance, styrearbeid og etikk er blitt viktigere fag å undervise i på ulike skoler og universitet. Det er kommet uttalelser på at det ikke er mulig å presse ned et regelverk på eiere og styrever for å få det som kalles god Corporate Governance. Det som må gjøres er å lære, forske og forstå hva som må til for å oppnå god Corporate Governance. Først når det er inkorporert vil det være mulig å si at man har nådd målet.

Dette kan føre til et større fokus på hvordan man rekrutterer styremedlemmer og daglig ledere til bedrifter i Norge. Og dette skjer ikke bare i de større bedriftene, SMB selskap vil kunne øke sin profitt og sikkerhet ved å forstå sammenhengen med økt fokus på disse områdene.

Det synes å være tre nøkler til suksess for etablering av norske styrever fremover:

1. Å sette sammen et styre av personer som innehar den kompetanse virksomheten trenger. Personene som velges kan med fordel ha variert bakgrunn og ikke være en kloning av hverandre. Samtidig krever styresuksess at styret klarer å samarbeide med

selskapets ledelse. Styret skal ha oversikt og fører tilsyn med ledelsen, mens ledelsen er ansvarlig for dag til dag-virksomheten. Det er bedre med duett mellom styret og ledelsen enn at dette utvikler seg til en duell.

2. Å unngå at styrets medlemmer representerer partsinteresser, særinteresser og møter i styrerommet med bundne mandater. Styret skal fungere som et kollegium til beste for alle "shareholders og stakeholders". Dersom styrerommet blir en arena for maktmisbruk, vil virksomheten kunne bli taperen.
3. At de som sier ja til å påta seg et styreverv selv vurderer om de har kompetanse, tid og integritet.

Når det gjelder daglig ledere, er det viktig at de forstår rolleskillet mellom det å være daglig leder og det å sitte i styret. Selv om det er vanlig i SMB selskaper at rollene er sammenblandet, er det en økende trend at selskapene prøve å skille disse rollene. Dette kan være et tegn på at Corporate Governance tankegangen har begynt å snike seg inn i de mindre selskapene.

En av måtene som bedriften kan begynne med for å få bedre styrer er å begynne med egenevaluering. Faktum per i dag er at mindre en 20 % av styrene i Norge i dag evaluerer seg selv (Thorsby, 2003). Et økt fokus på dette vil kunne bidra til at norske styrer vil kunne bli mer profesjonelt, samtidig vil forholdet mellom daglig leder og styret kunne bli klarere også.

Hvordan har denne oppgaven klart å svare på følgende problemstilling:

Hva vet vi i dag om forholdet mellom daglig leder og styret? Dette spørsmålet er gjennom oppgaven grundig gjennomgått, med teori fra ulike forfattere og artikler. Forholdet vil nok bestandig være under forandring og er nok ofte mer personavhengig enn regel/lov avhengig. Et økt fokus på god Corporate Governance har bidratt til å se et klarere skille mellom rollene, og større oppmerksomhet på rolle elementet.

I hvor stor grad er rollene fortsatt blandet? Rollene som daglig leder og styremedlem er i mindre bedrifter fortsatt klart blandet. Denne påstanden underbygges av undersøkelsen min og av BI's. I større bedrifter ser de klart fordelene med å ha klare skiller. De har ressurser og anledning til det. Men økt fokus på ulike roller i en virksomhet har bidratt til at det i mindre og mindre grad er en person som innehar begge rollene, selv i mindre selskaper.

Hvordan er fremtidsutsikten for norske styrer og daglige ledere? Flere tar utdanning, og de er mer oppdatert. En rekke skandaler innen- og utenlands har bidratt til at ledere og

styremedlemmer ser viktigheten av jobben de gjør. En internasjonalisering av forretningsverden er også med på å bidra til at norske ledere og styremedlemmer kurses i større og større grad. En sterk økning i kurs i regi av ulike interesseorganisasjoner er med til å bidra i at kompetansenivået i styrene er økende i Norge.

Trenger styret bransjeinnsikt for å være en støtte for daglig leder? Som det fremkommer av resurspersoner og av undersøkelsen er det ikke kritisk for bedriften at styremedlemmene har bransjeinnsikt. Det kan være en fordel, men det som er mer viktig er at styremedlemmene er kritisk til sin egen rolle i styret, samt at de er uavhengig av den daglige ledelsen. Dette bidrar til god Corporate Governance, noe som kan medføre en økt verdi for bedriften.

Oppgaven har gjennom å vise til teori, erfaringer og undersøkelser avdekket at forholdet mellom daglig leder og styret er problemfylt. Men rollen har blitt klarere de siste årene, spesielt etter tankegangen rundt god Corporate Governance har bredt seg. Gjennom god Corporate Governance står bedriftene godt rustet til å møte de utfordringene som de står ovenfor i dag.

6 LITTERATURLISTE

6.1 Bøker

- Adizes, I., 1995, Lederens fallgruver- og hvordan man unngår dem, Vett og viten
- Bugge, F.M., Fosseide, O., de Lange, T. og Marthinussen, H.F., 1969, Styrets ansvar i aksjeselskap, Elingaard forlag
- Dallan, O., 2002, Metode og oppgaveskriving for studenter, Oslo, Gyldendal Norske Forlag
- Ernst & Young, 1999, Styrearbeid i familieeide bedrifter, Ernst & Young
- Ernst & Young, 2005, God styreskikk, Ernst & Young
- Gabrielson, J., 2003, Boards and Governance in SMEs, Høgskolan i Halmstad
- Huse, H. 2005, Styret: tante, barbar eller klan? Fagbokforlaget
- Isachsen, K., 1986, Styrearbeid, Forlaget Tanum
- Jacobsen, D.I., 2003, Hvordan gjennomføre undersøkelser, Høyskoleforlaget
- Kets de Vries, M.F.R., 1995, Life and death in te executive fast lane, Jossey-Bass publishing
- Ledertips AS 2006, Daglig leder og styret, Styreforeningen
- Nilsen, A., 1987, Styret og administrerende direktør, Bedriftsøkonomenes forlag
- PriceWaterhouseCoopers, 1999, Styreboken: Din guide for ansvarlig deltagelse, PriceWaterhouseCoopers
- PriceWaterhouseCoopers, Corporate Governance, PriceWaterhouseCoopers
- PriceWaterhouseCoopers, Styrebordet, PriceWaterhouseCoopers
- Selvik, A., 2001, Den skjulte styreverden, rapport fra styreverden, Fagbokforlaget
- Selvik, A., 2005, Omgitt av løgnere: om ærlige tilbakemeldinger fra ledere, Fagbokforlaget
- Stanland & Sølund, 2005, Det styrende styret, Universitetsforlaget.
- Strand, O., 2002, Praktisk Styrearbeid, Rhema forlag
- Sølund, A.I., 2005, Vil du sitte i styret?, Kolofon forlag

Søland, Arild I., 2002, Styreansvar, daglig leders ansvar og forholdet mellom styret og daglig leder, Kolofon forlag

Søland, Arild, I., 2005, Praktisk arbeidsbok for styremedlemmer, Kolofon forlag

6.2 Artikler

Christoffersen, J.H & Lindrupsen, F.A. (2006), Corporate Governance – trend eller nytte?, Masteroppgave ved NFH mai 2006

Hagen, I. M., 2005, Ansattes styrerepresentanter- motstandere, samarbeidspartnere eller b-medlemmer? FAFO rapport 502

Huse, M og Gabrielsson, J., 2004, "Outside" directors in SME boards: a call for theoretical reflections, Corporate board: role, duties & composition, vol. 1 issue 1

Huse, M og Gabrielsson, J., 2004, Context, behavior, and evolution, Int. studies of Mgt. & Org vol. 34, no .2

Huse, M og Gabrielsson, J., 2004, Perspectives from Europe on boards and governance: contingency, Behavioral, and evolutionary, Int. studies of Mgt. & Org vol. 34, no .2

Huse, M. (2004), Styrearbeid i Norge – innsikt fra corporate governance – virkeligheten, Magma årgang 7 nr 1

Johnsen, G. & Scholes, K. (2002), Exploring corporate strategy, Prentice hall

Kets de Vries, M.F.R., 1999, What's playing in the organizational theater?, Human relations, vol 52 no. 6

Lervik, J.E., Huse, M., Hansen, C. og Svendsen, J.E., 2005, Beskrivelse av norske styrer, handelshøyskolen BI

Løkland, Å. (2002) Hvordan utnytte ressursene i styret optimalt?, Magma årgang 5 nr 3

Løkland, Å., 2002, Hvordan utnytte ressursene i styret optimalt?, Magma 2002, 02

Ness, R. (2002), Styrets rolle, ansvar og innflytelse – ti bud for god styrearbeid, Magma årgang 5 nr 3

- Ness, R., 2002, Styrets rolle, ansvar og innflytelse, Magma 2002, 03
- Noreng, S.T. (2004), Corporate governance – styret og dets gode hjelpere. Magma årgang 7 nr 1
- Randøy, T., veien til god eierstyring, temahefte nr. 10
- Selvik, A., 2002, Den norske styremodellen – holder den, Lederbulletinen, 2002
- Thomsen, S., 2004, Corporate values and Corporate Governance, Corporate Governance vol no 4, emerald group publishing
- Thomsen, S., 2004, Corporate values and corporate governance, Corporate Governance, 2004, vol 4. No 4
- Thorsby, Ø., 2002, Styret ved et veiskille, Hvor står norske styrer?, Mentor, desember 2002
- Thorsby, Ø., 2003, Sammensetning av styret, hvorfor er det så vanskelig? Mentor, juni 2003
- Echbo, E., 2005, Strong insiders invite weak governance – a shift in the governance landscape is on the horizon, Financial times, mastering the corporate governance, mai 2005
- Echbo, E., 2005, Strong insiders invite weak governance – a shift in the governance landscape is on the horizon, Financial times, mastering the corporate governance, mai 2005 part one
- Lorange, P., 2005, Positions of power demand a fine balance, Financial times, mastering the corporate governance, mai 2005 part one
- Lorsch, J., 2005, Building better boards by design, Financial times, mastering the corporate governance, mai 2005 part two
- Ward, J., 2005, Keeping the business within the family, Financial times, mastering the corporate governance, mai 2005 part three
- Goffee, R., 2005, Feedback helps boards to focus on their roles, Financial times, mastering the corporate governance, mai 2005 part four
- Bråthen, T., 2006, Styreløst til glede og besvær, Magma, 2006, 02
- Bråthen, T., 2006, Styremedlemmers fratreden, Magma, 2006, 05-06

6.3 Nettsider

<http://lovdata.no/cgi-wift/wiftldles?doc=/usr/www/lovdata/all/nl-19850621-083.html&emne=selskapsloven&&>

<http://lovdata.no/cgi-wift/wiftldles?doc=/usr/www/lovdata/all/nl-19970613-044.html&emne=aksjeloven&&>

<http://www.brreg.no/statistikk/2003/enhet2.html>

<http://www.nues.no/>

http://www.orapp.no/forsker_va/

<http://www.oslobors.no/servlet/BlobServer?blobtable=Document&blobheader=application%2Fpdf&blobwhere=1043746327485&blobcol=urloblob&blobkey=id&1043746327485.pdf>

<http://www.purehelp.no/>

<http://www.styreforeningen.no/default.asp?side=bestilling-kurs&id=2080>

6.4 Ressurspersoner

Dag H. Sørensen, Styreforeningen, intervjuet vinter 2007. Oslo

Liv Melby, Psykolog, Foredrags holder på kurset Daglig leder og styret, Tromsø 17. januar 2007

Trond Crame, Ingeniør og Økonom, Foredrags holder på kurset Daglig leder og styret, Tromsø 17. januar 2007

7 Vedlegg

7.1 Vedlegg 1

Introduksjon

Jeg er en master student ved Universitetet i Tromsø, Norges fiskerihøgskole, institutt for økonomi. I forbindelse med mitt siste år på studiet holder jeg på med min masteroppgave, en oppgave som skal være avslutning på studiet mitt. Jeg ville satt stor pris på om du kunne ta deg tid til å gjennomføre denne korte undersøkelsen. Svarene som kommer inn vil bli behandlet på en sikker og konfidensiell måte

Kryss av på det som passer:

1. Stilling:

Daglig leder

Styre leder

Daglig leder og styreleder

2. Bedriftens størrelse:

0-4

5-19

20-100

100-

3. Hvilken selskapsform er bedriften?

Enkeltmannsforetak

AS

ASA

4. Hvor ofte har bedriften styremøte?

Mindre en 3 ganger i året

3 ganger i året

Hver andre måned

Hver måned

Fler enn 12 ganger i året

5. Hvor mange medlemmer består styret av?

3

4

5

6

7

Mer enn 7

6. Føler du at styret har fokus på de rette områdene?

Ja

Nei

7. Har styret til selskapet personer med bransjeinnsikt?

Ja

Nei

8. Hvis de ikke har det, er det til hinder for selskapets vekst?

Ja

Nei

9. Hvordan forgår rekruttering til styret?

Familie

Venner

Etter anbefaling

10. Hvordan er styrets bånd til daglig leder?

Familiebånd

Vennskapsbånd

Forretningsbånd

11. Er kommunikasjonen mellom daglig leder og styret tilfredstillende med tanke på selskapets vekstpotensiale?

Ja

Nei

12. Jobber styret nok med strategiplanlegging?

Ja

Nei

13. Hvor stor andel av tiden bruker styret på strategi? Angi svaret i prosent.

7.2 Vedlegg 2

Introduksjon

Jeg er en master student ved Universitetet i Tromsø, Norges fiskerihøgskole, institutt for økonomi. I forbindelse med mitt siste år på studiet holder jeg på med min masteroppgave, en oppgave som skal være avslutning på studiet mitt. Jeg ville satt stor pris på om du kunne ta deg tid til å gjennomføre denne korte undersøkelsen. Svarene som kommer inn vil bli behandlet på en sikker og konfidensiell måte

Kryss av på det som passer:

<u>1. Stilling:</u>		Antall svar	Prosent
Daglig leder	<input type="checkbox"/>	20	50 %
Styre leder	<input type="checkbox"/>	10	25 %
Daglig leder og styreleder	<input type="checkbox"/>	10	25 %

2. Bedriftens størrelse:

0-4	<input type="checkbox"/>	20	50 %
5-19	<input type="checkbox"/>	15	37,5 %
20-100	<input type="checkbox"/>	5	12,5 %
100-	<input type="checkbox"/>		

3. Hvilken selskapsform er bedriften?

Enkeltmannsforetak	<input type="checkbox"/>	9	22,5 %
--------------------	--------------------------	---	--------

AS	<input type="checkbox"/>	31	78,5 %
ASA	<input type="checkbox"/>		

4. Hvor ofte har bedriften styremøte?

Mindre en 3 ganger i året	<input type="checkbox"/>	7	17,5 %
3 ganger i året	<input type="checkbox"/>	6	15 %
Hver andre måned	<input type="checkbox"/>	20	50 %
Hver måned	<input type="checkbox"/>	7	17,5 %
Fler enn 12 ganger i året	<input type="checkbox"/>		

5. Hvor mange medlemmer består styret av?

3	<input type="checkbox"/>	15	37,5 %
4	<input type="checkbox"/>		
5	<input type="checkbox"/>	19	47,5 %
6	<input type="checkbox"/>		
7	<input type="checkbox"/>	6	15 %
Mer enn 7	<input type="checkbox"/>		

6. Føler du at styret har fokus på de rette områdene?

Ja	<input type="checkbox"/>	33	82,5 %
----	--------------------------	----	--------

Nei	<input type="checkbox"/>	7	17,5 %
-----	--------------------------	---	--------

7. Har styret til selskapet personer med bransjeinnsikt?

Ja	<input type="checkbox"/>	31	78,5 %
----	--------------------------	----	--------

Nei	<input type="checkbox"/>	9	22,5 %
-----	--------------------------	---	--------

8. Hvis de ikke har det, er det til hinder for selskapets vekst?

Ja	<input type="checkbox"/>	2	22,2 %
----	--------------------------	---	--------

Nei	<input type="checkbox"/>	7	77,8 %
-----	--------------------------	---	--------

9. Hvordan forgår rekruttering til styret?

Familie	<input type="checkbox"/>	13	32,5 %
---------	--------------------------	----	--------

Venner	<input type="checkbox"/>	18	45 %
--------	--------------------------	----	------

Etter anbefaling	<input type="checkbox"/>	9	22,5 %
------------------	--------------------------	---	--------

10. Hvordan er styrets bånd til daglig leder?

Familiebånd	<input type="checkbox"/>	16	40 %
Vennskapsbånd	<input type="checkbox"/>	17	42,5 %
Forretningsbånd	<input type="checkbox"/>	7	17,5 %

11. Er kommunikasjonen mellom daglig leder og styret tilfredstillende med tanke på selskapets vekstpotensiale?

Ja	<input type="checkbox"/>	29	72,5 %
Nei	<input type="checkbox"/>	11	27,5 %

12. Jobber styret nok med strategiplanlegging?

Ja	<input type="checkbox"/>	28	70 %
Nei	<input type="checkbox"/>	12	30 %

13. Hvor stor andel av tiden bruker styret på strategi? Angi svaret i prosent.

59 %

