



Hva styrer betyr for bedrifters resultater

En litteraturstudie

Morten Dahl Sagerup

Masteroppgave i organisasjons- og ledelsesvitenskap

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Universitetet i Tromsø

Våren 2008

Forord

Nå når masteroppgaven er ferdigskrevet er det mange som fortjener en takk.

Først vil jeg takke min veileder Kjell Arne Røvik for meget gode innspill og støtte underveis.

Også Kjetil Heggelund som tok seg tid til å lese korrektur fortjener en takk.

Jeg vil takke tidligere og nåværende medstudenter for at dere har gjort studietia mi minnerik.

Til slutt vil jeg takke familien min for uvurderlig støtte gjennom ei lang studietid.

Morten

Innhold

Del 1	9
Kapittel 1. Innledning.....	9
1.1 Problemstilling.....	9
1.2 Disposisjon.....	10
1.3 Styrets Rolle.....	11
1.4 Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse.....	13
Kapittel 2. Teori.....	19
2.1 Hensikten med teori.....	19
2.2 Teoretiske perspektiver.....	19
2.2.1 Det instrumentelle perspektivet.....	19
2.2.2 Det gammelinstitusjonelle perspektivet.....	20
2.2.3 Det nyinstitusjonelle perspektivet.....	21
2.3 Styret sett i lys av de tre perspektivene.....	22
2.3.1 Styret i det instrumentelle perspektivet.....	22
2.3.2 Styret i det gammelinstitusjonelle perspektivet.....	23
2.3.3 Styret i det nyinstitusjonelle perspektivet.....	24
2.4 Oppsummeringstabell.....	25
2.5 To mer spesifikke teorier.....	26
2.5.1 Agent-teori.....	26
2.5.2 Stewardship-teori.....	27
2.5.3 Forskjellene mellom agent- og stewardship-teori.....	28
2.6 Hva perspektivene bidrar med.....	29

Kapittel 3. Metode.....	31
3.1 Validitet og reliabilitet.....	31
3.2 Litteraturstudien.....	31
3.3 Oppgavens feature-map.....	33
Del 2.....	35
Kapittel 4. Empiri.....	35
4.1 Oversikt over litteraturen.....	35
4.2 Et utvalg av artikler.....	38
4.2.1 The relative power of CEOs and boards of directors: Associations with corporate performance.....	39
4.2.2 Women directors and board task performance: Mediating and moderating effects of board working style.....	43
4.2.3 Who Controls Whom? An Examination of the Relation between Management and Boards of Directors in Large American Corporations.....	47
4.2.4 Sources of CEO Power and Firm Financial Performance: A Longitudinal Assessment.....	49
Kapittel 5. Funn.....	53
5.1 Forskningsspørsmål 1.....	53
5.2 Sentrale kjennetegn ved selskapene.....	54
5.2.1 Hvordan velges selskapene.....	54
5.2.2 Geografisk beliggenhet som uavhengig variabel.....	55
5.2.3 Administrerende direktørs ansettelsesforhold.....	55
5.2.4 Endringer i markedet.....	56

5.2.5 Selskapets resultater.....	56
5.3 Sentrale kjennetegn ved studienes metode.....	56
5.4 Sentrale kjennetegn ved styrene.....	57
5.4.1 Kompensasjon til styremedlemmer som uavhengig variabel.....	57
5.4.2 De enkelte styremedlemmers personlige egenskaper.....	58
5.4.3 Kvinner i styret som uavhengig variabel.....	60
5.4.4 Uavhengige vs avhengige styremedlemmer som uavhengig variabel.....	60
5.4.5 Uavhengige vs avhengige styremedlemmer som avhengig variabel.....	62
5.5 Oppsummering.....	63
5.6 Forskningsspørsmål 2.....	64
5.6.1 Pearce og Zahra og NUES` anbefaling.....	64
5.6.2 Styrets demografi.....	66
5.6.3 Styremedlemmene.....	68
5.6.4 Styrearbeidet.....	70
5.7 Oppsummering.....	72
Del 3	73
Kapittel 6. Avsluttende kommentarer.....	73
6.1 Utordringer.....	73
6.2 Kort oppsummering av funn sett i lys av de tre perspektivene.....	74
6.3 Konklusjon.....	75
Litteraturliste.....	78

DEL 1

Kapittel 1

Innledning

Fra milleniumsskiftet og frem til i dag har forskningen på bedriftsstyret fjernet seg fra og, i følge noen, avansert forbi det å forske på direkte sammenhenger mellom styrets sammensetning og selskapets økonomiske resultater. Flere har etterlyst ny tenkning når man skal finne ut i hvilken grad og hvordan styrer verden rundt påvirker sine respektive selskaper, bedrifter og organisasjoner. Denne oppgaven er ikke ment som et forsøk på det, men skal først og fremst være et forsøk på å avdekke hva som er "the state of the art", dvs. en review av kunnskap allerede utviklet i et utvalg av de aller mest innflytelsesrike vitenskapelige arbeider om emnet.

1.1 Problemstilling

Målsetning med denne oppgaven er å finne de felles kjennetegn som preger forskningen på bedriftsstyret. Eksempelvis er det interessant å se hvilket fokus forskerne inntar, hvilke sammenhenger som undersøkes, og hvilke funn som gjøres. Dette vil undersøkes ved å belyse et utvalg forskningslitteratur – og ved å vinkle gjennomgangen av litteraturen med utgangspunkt i tre organisasjonsteoretiske perspektiver samt to mer spesifikke teorier om styrer. Det vil også forsøkes å avdekke eventuelle tendenser i forskningen som allerede finnes på emnet styrearbeid og styrenes effektivitet og sammenligne disse med et skriv gitt ut av Norsk Utvalg for Eierstyring og Selskapsledelse (NUES). Skrivet har fått tittelen "Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse". Målet med å studere denne anbefalingen er å kryssjekke den mot forskning som er gjort på emnet og dermed kunne konkludere om denne anbefalingen finner empirisk støtte i forskningen. Altså, i hvilken grad har anbefalingene om utforming av eierstyring og selskapsledelse forskningsmessig belegg? På denne bakgrunn er der formulert to mer avgrensede forskningsspørsmål for denne avhandlingen. Disse er som følger:

Forskningsspørsmål 1: I hvilken grad er man i forskningslitteraturen om styrer opptatt av å avdekke faktorer som påvirker styrenes effektivitet, og hva er kunnskapsstatus om slike sammenhenger i litteraturen?

Forskningsspørsmål 2: I hvilken grad har NUES anbefalinger om hvordan styrearbeid bør utformes og drives, støtte i eksisterende forskning?

For å få belyst forskningsspørsmål 1 er et sett mer operasjonelle variabler som er ønskelig å sjekke ut i litteraturen notert. Disse variablene er notert i studiens feature map som finnes i kapittel 3. Feature map er en metode som i et standardisert format tillater å systematisk analysere innholdet i flere artikler. Metoden oppsummerer eventuelle likheter og ulikheter på tvers av studier som omhandler samme emne (Hart 1998). I kapittel 3 vil metoden bli nærmere gjennomgått.

1.2 Disposisjon

Denne oppgaven er delt inn i tre deler og 6 kapitler. Del 1 inneholder kapittel 1, 2 og 3. I kapittel 1 finnes oppgavens innledning, problemstilling, samt en kort redegjørelse for sentrale valg som er tatt, eksempelvis metode. Del 1 avsluttes med en beskrivelse av styrets oppgaver, roller og plassering i organisasjonen. Kapittel 2 er oppgavens teorikapittel. Her trekkes først tre overordnede organisasjonsteoretiske perspektiver opp. Disse er det instrumentelle, det gammel-institusjonelle, og det ny-institusjonelle perspektivet. Perspektivenes hovedtrekk fremstilles kort først. Deretter utledes noen implikasjoner av perspektivene for forståelsen av styrer og forhold som påvirker deres effektivitet. Det blir også beskrevet to teorier som kan ses mer direkte i forhold til styret som del av en organisasjon, enn hva man kan med de tre overordnede organisasjonsteoretiske perspektivene. Disse to teoriene går under betegnelsene agent-teori og stewardship-teori. I kapittel 3 blir det redegjort for litteraturstudien som metode. I dette kapitlet blir også denne studiens feature-map beskrevet. Avhandlingens del 2 inneholder kapittel 4 og 5. Kapittel 4 er oppgavens empirikapittel og inneholder både en oversiktstabell over litteraturen som er gjennomgått, samt nærmere beskrivelse og analyse av enkelte bidrag. Noen artikler blir beskrevet nærmere ettersom disse artiklene skilte seg tydelig ut fra de øvrige i utvalget, enten ved å fokusere på andre variabler enn det som var tilfellet i de fleste artikler, eller ved å anvende en problemstilling som gjør at de ikke helt faller inn på rekke med de andre artiklene. Dette forklares nærmere i kapittel 4. Kapittel 5 defineres som et analysekapittel. Her gjengis funnene som er gjort basert på spørsmålene stilt i oppgavens feature-map og disse sammenlignes så med anbefalingen fra NUES. Avslutningsvis fremstiller forfatter sitt syn vedrørende hvorvidt NUES har tilstrekkelig empirisk støtte til å rettferdiggjøre en slik anbefaling. Oppgavens siste del, del 3, består av kapittel 6 som oppsummerer denne oppgaven. Kapitlet oppsummerer både de sentrale linjene i oppgavens

anvendte teorier, samt sentrale funn i litteraturen som er gjennomgått. Kapitlet avsluttes med en kort konklusjon.

1.3 Styrets rolle

Lovgivning om styrets rolle varierer fra land til land. I Norge finnes de viktigste forhold som regulerer styrets virksomhet i Lov om Aksjeselskaper av 13. Juni 1997, og lovens § 8-7 kan argumenteres for å være den viktigste angående styrets funksjoner. Denne paragrafen sier:

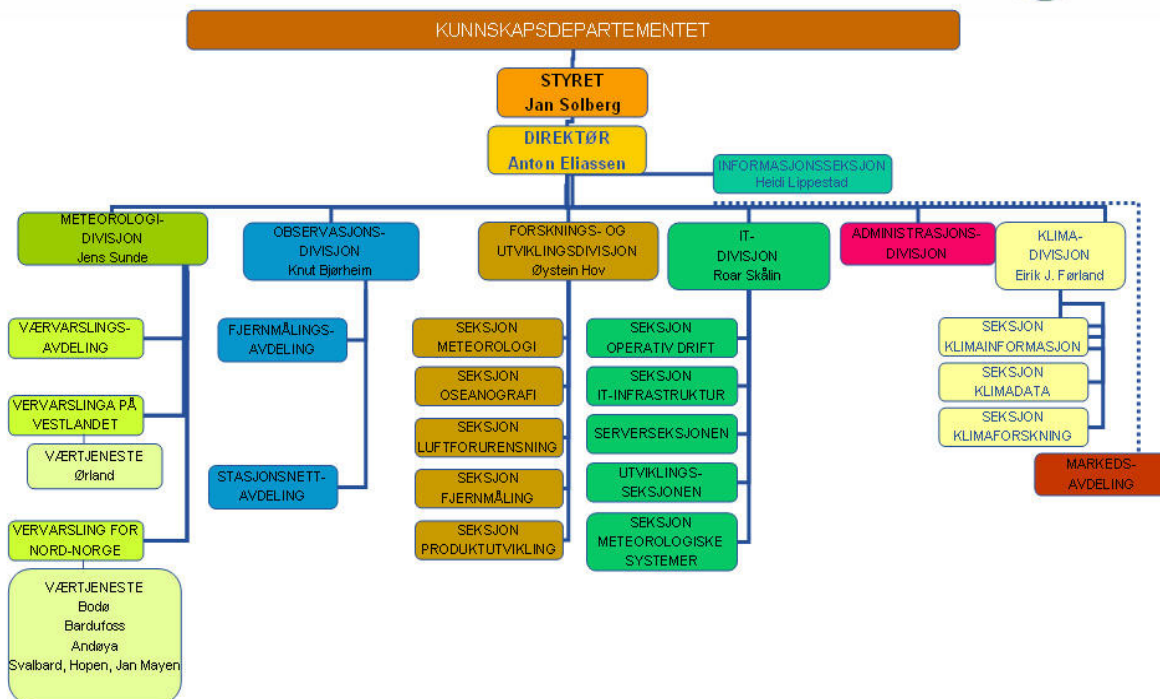
”Forvaltningen av selskapets anliggender hører under styret, som skal sørge for tilfredsstillende organisasjon av selskapets virksomhet. Har selskapet administrerende direktør, hører forvaltningen under styret og administrerende direktør.

Administrerende direktør forestår den daglige ledelse og skal følge de retningslinjer og pålegg som styret har gitt. Den daglige ledelse omfatter ikke saker som etter selskapets forhold er av uvanlig art eller stor betydning. ...

Styret har plikt til å påse at bokføring og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll”(Huse 1994:6).

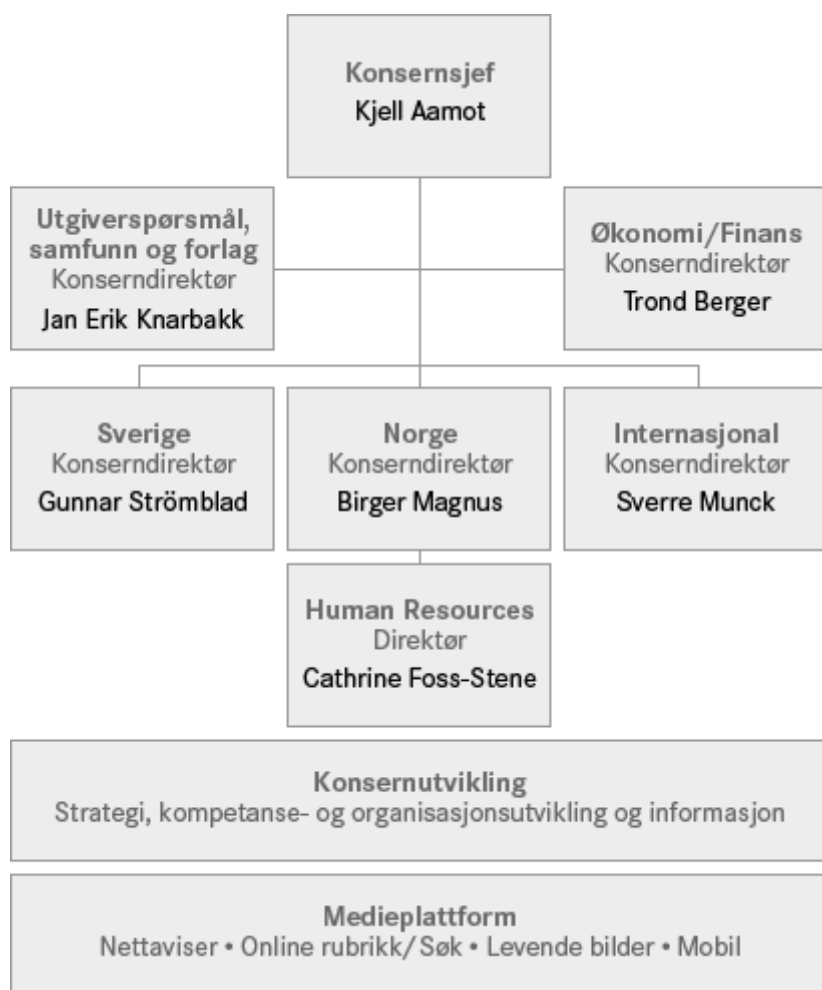
For tydeliggjøre så godt som mulig hva denne oppgaven skal handle om, blir det her presentert et tilfeldig organisasjonskart hvor styret er tegnet inn. Det er imidlertid grunn til å merke seg, at i de aller fleste organisasjonskart er ikke styret tegnet inn, noe vi også skal se et eksempel på. Dette kartet har imidlertid styret tegnet inn og viser organiseringen til Meteorologisk Institutt.

Meteorologisk institutt



Meteorologisk institutt met.no

Organisasjonskartet på neste side er tilfeldig valgt og viser organiseringen til Schibsted. Dette er et eksempel på hvordan man har unngått å tegne styret inn i organisasjonskartet. Schibsted har selvfølgelig et styre. Dette består for øvrig av 8 medlemmer hvor av 2 er valgt av, og blant de ansatte. Schibsteds styremedlemmer velges for ett år av gangen.



1.4 Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse

8. desember 2005 ga Norsk Utvalg for Eierstyring og Selskapsledelse (NUES) ut ”Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse”. Etter det som skal være en løpende årlig vurdering ble denne senere revidert og utgitt på nytt 28. November 2006. I anbefalingen heter det at grunnlaget for en slik årlig vurdering vil være endringer i lover og regler samt de erfaringer som gjøres med bruken av anbefalingen. NUES er et utvalg etablert av ni relativt tunge aktører i norsk næringsliv. Disse er Aksjonærforeningen i Norge, Den norske Revisorforening, Eierforum, Finansnærings Hovedorganisasjon, Norske Finansanalytikerers Forening, Norske Pensjonskassers Forening, Næringslivets Hovedorganisasjon, Oslo Børs og Verdipapirfondenes Forening. NUES sin oppgave er: ”...å holde den norske anbefalingen for eierstyring og selskapsledelse oppdatert, samt å gjøre den kjent i Norge og utlandet” (http://www.nues.no/www/Om_NUES/).

”Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse” har det formål at børsnoterte selskaper skal ha eierstyring og selskapsledelse som klargjør rolledeling mellom aksjeeiere, styre og

daglig ledelse, utover det som følger av lovgivningen. Oslo børs krever at selskaper som er notert på børsen, årlig skal offentliggjøre en omtale av selskapets prinsipper for eierstyring og selskapsledelse i samsvar med denne anbefalingen. Selv om anbefalingen i første rekke retter seg mot selskaper med aksjer notert på norsk børs, heter det at anbefalingen også kan være hensiktsmeddig for ikke-børsnoterte selskaper med spredt eierskap, og hvor aksjene er gjenstand for regelmessig omsetning

Anbefalingen omfatter 15 hovedtemaer. Anbefalingen benytter begrepet ”bør” såfremt den ikke gjengir lovkrav, hvor begrepet ”skal” er benyttet.

Kategorisering av anbefalingene

NUES deler som nevnt sin anbefaling i 15 temaer, men for å forenkle og spisse den inn mot denne oppgavens problemstilling deles anbefalingene her inn i 3 hovedkategorier. Disse kategoriene er gitt betegnelsene ”styrearbeidet”, ”styrets demografi” og ”styremedlemmene”.

Anbefalingene som retter seg direkte mot styret omfatter både styrets demografi, styrets arbeidsområde og arbeidsmåte, samt anbefalinger som retter seg mot hvert enkelt styremedlem og hva slags godtgjørelser som bør gjøres tilgjengelige for styret og dets medlemmer.

Styrearbeidet

”Styret skal påse at selskapet har god eierstyring og selskapsledelse” (Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse 2006:13).

Med dette menes det at NUES anbefaling enten må følges, eller så må avvikene fra denne forklares og begrunnes. Dette skal i så fall gjøres i årsrapporten. Dette skal gjøres for at selskapets omgivelser enkelt skal kunne fastslå hvordan selskapet innretter seg i forhold til eierstyring og selskapsledelse.

”Styret bør fastsette en årlig plan for sitt arbeid med særlig vekt på mål, strategi og gjennomføring. Styret bør fastsette instruks for styret og den daglige ledelsen med særlig vekt på klar intern ansvars- og oppgavefordeling” (Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse 2006:32).

Det er norsk lov at i selskaper hvor de ansatte har representanter i styret, skal styret fastsette en styreinstruks om styrets arbeid og saksbehandling som regulerer hvilke saker som skal

styrebehandles. I følge NUES bør altså en slik instruks foreligge uavhengig om det finnes representanter fra de ansatte i styret.

”Styret bør vurdere bruk av styrekomiteer for å bidra til grundig og uavhengig behandling av saker som gjelder finansiellrapportering og godtgjøring til ledende ansatte. Slike komiteer bør bestå av styremedlemmer som er uavhengige av den daglige ledelsen” (Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse 2006:32).

”Styret bør informere om eventuell bruk av styrekomiteer i årsrapporten” (Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse 2006:32).

Styret har i følge norsk lov et felles ansvar for de vedtak som fattes. Dersom man likevel velger å benytte styrekomiteer må arbeidet som gjøres i disse betraktes som saksforberedende. Hvis det etableres styrekomiteer, bør styret fastsette instruks for disse.

”Styret skal påse at selskapet har god intern kontroll og hensiktsmessige systemer for risikostyring i forholdet til omfanget og arten av selskapets virksomhet...” (Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse 2006:36).

”Styret bør årlig foreta en gjennomgang av selskapet viktigste risikoområder og den interne kontroll” (Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse 2006:36).

Formålet med en slik risikostyring er ikke å eliminere de risikoer som nødvendigvis må tas når man driver en virksomhet, men å ha et verktøy slik at man på best mulig måte kan håndtere disse. Videre anbefales det altså at styret bør foreta en årlig gjennomgang av selskapets risikoområder og interne kontroll. Det er tenkt at denne gjennomgangen skal basere seg på forhold som er tatt opp i rapporter til styret gjennom året, og ta for seg eventuelle endringer fra forrige års erfaringer knyttet til risiko, virksomhetens endringer og eksterne endringer, kvaliteten på ledelsens oppfølging av risikoer og internkontrollsystem samt hyppigheten på ledelsens rapportering til styret om denne oppfølgingen. Den skal også ta opp tilfeller av kontrollsvikt eller svakheter som er avdekket i løpet av året og også si noe om hvordan selskapets eksterne rapporteringsprosess fungerer.

”Styret bør fastsette retningslinjer for selskapets rapportering av finansiell og annen informasjon basert på åpenhet og under hensyn til kravet om likebehandling av aktørene i verdipapirmarkedet” (Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse 2006:43).

Styrets retningslinjer for en slik rapportering vil nødvendigvis måtte utformes innen de rammer som følger av verdipapirlovgivningen, regnskapsloven og børsregelverket.

Styrets demografi

Begrepet demografi brukes her for å beskrive sammensetningen av individer.

NUES kommer med klare anbefalinger for hvilke hensyn som bør tas når styremedlemmer skal velges.

”Styret bør sammensettes slik at det kan ivareta aksjonærfellesskapets interesser, og selskapets behov for kompetanse, kapasitet og mangfold...” (Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse 2006:27).

I praksis betyr dette at hvert enkelt styremedlem må ha kapasitet til å utføre styrevervet. Kapasitet defineres da som både kompetanse og tid. NUES vil imidlertid ikke angi et bestemt antall styreverv som ikke burde overskrides for én person, da man innser at forskjellige verv forutsetter ulik ressursbruk. Man gjør imidlertid oppmerksom på viktigheten for styremedlemmer med mange verv å hele tiden vurdere risikoen for interessekonflikter. Med mangfold i styret menes det at det bør være en variasjon i styremedlemmenes bakgrunn og kompetanse. Det nevnes i tillegg at hensynet til en balansert kjønnsrepresentasjon bør ivaretas. Det må også i et kollegialt perspektiv sikres at styret er sammensatt av personer med vilje og evne til å samarbeide.

”Styret bør sammensettes slik at det kan handle uavhengig av særinteresser. Minst halvparten av de aksjeeiervalgte medlemmene bør være uavhengige av selskapets daglige ledelse og vesentlige forretningsforbindelser. Minst to av de aksjeeiervalgte medlemmene bør være uavhengige av selskapets hovedaksjeiere” (Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse 2006:27).

Minst to av styremedlemmene bør, for å sikre aksjemarkedets tillit til styrets uavhengighet, være uavhengige av selskapets hovedaksjonærer. Det heter i tillegg at et slikt prinsipp er spesielt viktig i selskaper med dominerende aksjeeiere som i praksis kan avgjøre et styrevalg. Videre heter det at:

”...et styremedlem vil kunne defineres som uavhengig når vedkommende ikke har forretningsmessige, familiære eller andre relasjoner som må antas å kunne påvirke vedkommendes vurderinger og beslutninger” (Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse 2006:29).

For å kunne defineres som uavhengig av selskapets ledelse eller forretningsforbindelser er det enda tydeligere betingelser som må gjelde. Vedkommende må for eksempel ikke ha vært ansatt i en ledende stilling i selskapet de siste fem år, vedkommende må heller ikke motta annen godtgjørelse enn styrehonoraret fra selskapet. Styrehonoraret må dessuten ikke være resultatavhengig.

Styremedlemmene

”Styrets leder bør velges av generalforsamlingen hvis ikke allmennaksjeloven krever at vedkommende skal velges av bedriftsforsamlingen eller styret som følge av en avtale om at selskapet ikke skal ha bedriftsforsamling” (Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse 2006:27).

Etter allmennaksjeloven kan daglig leder ikke være styreleder. Etter anbefalingen fra NUES bør verken daglig leder eller andre fra den daglige ledelsen være medlem av styret. I følge allmennaksjeloven har styrelederen først og fremst oppgaver i forbindelse med å sikre at styret fungerer tilfredsstillende ved at det oppfyller sine forpliktelser. Styrelederen leder altså styremøtene og har ansvar for at styrets arbeid gjøres så effektivt som mulig. Det anbefales at styrelederen viser særlig oppmerksomhet til det at samtlige styremedlemmer er faglig oppdaterte.

”Styremedlemmer bør ikke velges for mer enn to år av gangen” (Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse 2006:27).

Når det gjelder valgperiode åpner loven for at styremedlemmer kan velges for inntil fire år, men NUES anbefaler altså at de ikke skal velges for mer enn to år av gangen. Dette er fordi selskapets behov kan endres i løpet av en slik tidsperiode. Ved gjenvalg må hensynet til kontinuitet veies mot behovet for fornyelse. Rekruttering til styret bør derfor gjøres slik at ikke alle styremedlemmene skiftes ut samtidig.

”Styremedlemmer bør oppfordres til å eie aksjer i selskapet” (Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse 2006:27).

Det at styremedlemmer eier aksjer i selskapet kan bidra til et høyere økonomisk fellesskap mellom aksjeeierne og styremedlemmene. Det de aksjeeiende styremedlemmene imidlertid må være aktsomme med, er at de ikke blir fristet til å velge enkle løsninger som kanskje gir rask stigning i aksjeverdien men som ikke tjener selskapet over tid.

”Det bør velges en nestleder som kan fungere når styrelederen ikke kan eller bør lede styrets arbeid” (Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse 2006:32).

For å sikre uavhengig behandling bør nestleder lede styrets behandling i saker av vesentlig karakter hvor styreleder selv er aktivt engasjert. Eksempler på slike saker kan gjelde forhandlinger om fusjon og oppkjøp.

Kapittel 2

Teori

I dette kapittelet redegjøres det for tre sentrale perspektiver innen organisasjonsteorien. Disse er det instrumentelle, det gammelinstusjonelle og det nyinstusjonelle. Grunnen til at nettopp disse perspektivene er valgt er at de representerer to sentrale organisasjonsteoretiske skillelinjer, men først og fremst fordi de gir forskjellige utgangspunkter for å vurdere forskningslitteraturen om styrearbeid og effekter av styrearbeid.

To teorier som skal spisses mer direkte mot styreproblematikken som dominerer denne avhandlingen vil også bli redegjort for. Disse er agent-teori og stewardship-teori.

2.1 Hensikten med teori

De tre store organisatoriske perspektivene er ment å utgjøre et teoretisk bakteppe for litteraturen som skal gjennomgås i denne studien. Hovedgrunnen for å inkludere et slikt teoretisk bakteppe er at det vil gjøre selve analysen mer gjennomførbar, samt at det bidrar med begreper og kategorier som vil gi oppgaven et høyere faglig presisjonsnivå.

2.2 Teoretiske perspektiver

Her presenteres de tre ovenfornevnte organisasjonsteoretiske perspektivene hver for seg.

2.2.1 Det instrumentelle perspektivet

Det instrumentelle perspektivet, også kalt verktøyperspektivet, står svært sentralt i organisasjonsteorien. Det argumenteres til og med for et ”rasjonalistisk-instrumentelt hegemoni” (Røvik 1998). I et slikt lys blir organisasjonens handlinger bestemt av målrettede og koordinerte agenter. Stikkord som gjør seg gjeldende i dette perspektivet er effektivitet, implementering, design, autoritet, kontroll, regler, og direktiver, begreper som tilsier en innskrenket handlefrihet for individet i organisasjonen.

Den sammenknyttede ideen i det instrumentelle perspektivet er at

”...organisasjoner (kun) er redskaper for effektiv frembringelse av vedtak, varer, tiltak og tjenester. Organisasjonens legitimitet – og ikke minst deres muligheter for å overleve – er derfor uløselig knyttet til hvorvidt de evner å være effektive (Røvik 1998:32).

Altså vil en organisasjons legitimitet og støtte i omgivelsene være basert på i hvilken grad organisasjonen er i stand til å produsere etterspurte varer og tjenester. Christensen sier det på denne måten: *”Man får oppslutning for hva man gjør og hvor effektivt dette skjer”* (Christensen 1994:31). Svært sentralt i det instrumentelle perspektivet står organisasjonens design og formelle struktur. Med formell struktur menes et upersonlig sett av regler og forventninger knyttet til ulike roller. En generell formalisering av struktur ses ofte på som et forsøk på å gjøre organisasjonsatferden mer forutsigbar gjennom å standardisere og regulere denne. Dette vil igjen gjøre det lettere for hvert enkelt medlem av en gruppe å ha visse forventninger til atferden til andre medlemmer av gruppen. Slike stabile forhold er en essensiell forutsetning for rasjonell vurdering av konsekvensene et vedtak vil ha (Scott 2003). Det finnes flere ”skoler” som hører under dette perspektivet. Eksempelvis Taylor`s Scientific Management. Taylor og hans tilhengere mente at det var mulig å analysere hver enkelt arbeidsoppgave, utført av de individuelle ansatte, og ut i fra det identifisere de prosedyrer som ville produsere maksimal ”output” med et minimum ”input” av energi og ressurser. På den måten skulle man kunne velge de arbeidere som ville være best skikket til å utføre en bestemt oppgave. En slik tanke oppsummerer langt på vei det særegne med det instrumentelle perspektivet.

2.2.2 Det gammelinstitusjonelle perspektivet

Det gammelinstitusjonelle perspektivet ses ofte på som en direkte reaksjon på det instrumentelle perspektivet. Flere mente at det instrumentelle perspektivet ikke var egnet til å fange opp alle sider ved en organisasjon. Philip Selznick, blant andre, mente man måtte ta høyde for at det eksisterte en forskjell mellom organisasjon og institusjon. Dette tilsa at man ikke lenger kunne se organisasjonen kun som et verktøy (instrument) for å oppnå effektivitet. Tanken er at en organisasjons utvikling må ses på som en kontinuerlig institusjonaliseringsprosess. Gjennom en naturlig utvikling vil organisasjonene sakte tilpasse seg til indre krav, samt press fra nære handlingsomgivelser. Denne institusjonaliseringen gir organisasjonene egenutviklede verdier og normer, og det er dette begrepet organisasjonskultur referer til. Endringsprosesser i offentlige organisasjoner vil ut fra en slik tankegang ikke være planlagte og toppstyrte, men heller passive, naturlige tilpasningsprosesser. Hvis man fra ledelsens side forsøker å presse gjennom raske endringer vil institusjonen selv forsøke og aktivt motvirke dette gjennom å representere ”fortidens stemmer” (Christensen 1994). Selznick var opptatt av begrepet identitet, og definerte det som noe som over tid vokser frem i organisasjonen, og som setter preg på denne. Det er viktig å se at organisasjoner består av

levende mennesker som ikke nødvendigvis til enhver tid vil følge formelle retningslinjer og rollebeskrivelser. Altså vil ikke alt være like forutsigbart alltid. Det er dette Selznick kaller ”den uformelle strukturen” (Selznick 1997).

2.2.3 Det nyinstitusjonelle perspektivet

Det instrumentelle perspektivet har i de to siste tiårene fått nok en utfordrer, symbolperspektivet, meislet ut av det nyinstitusjonelle perspektivet. Det nyinstitusjonelle perspektivet har i stor grad utspring i Selznick sine arbeider fra 1947 og 1957 og Røvik setter sine ord på en grunntanke i det nyinstitusjonelle perspektivet på denne måten:

”Formelle organisasjoner befinner seg i institusjonelle omgivelser der de konfronteres med sosialt skapte normer og konvensjoner for hvordan den enkelte organisasjon til enhver tid bør være utformet”(Røvik 1998:36).

Det vektlegges altså at institusjonelle omgivelser *ikke* er naturgitte, men sosialt skapte fenomener. Institusjonalisering refererer da til de prosesser som fører til at eksempelvis en organisasjonsoppskrift oppfattes som et regellignende faktum, og noe som tas for gitt som en effektiv måte å organisere på (Røvik 1998). De institusjonelle omgivelsene er imidlertid ikke stabile. De enkelte organisasjoner opplever et vedvarende endringstrykk ettersom normene for hvordan en moderne organisasjon bør se ut, endrer seg. Forskjellene mellom det gamle og det nye institusjonelle perspektivet er altså betydelige, både når det gjelder analytisk fokus, syn på miljø og konflikt og endring (Powell og DiMaggio 1991). Nils Brunssons bidrag til denne tilnærmingen står også svært sentralt. Han har i sin bok ”The Organization of Hypocrisy” beskrevet hvordan organisasjoner søker effektivitet i alle ledd (Brunsson 1989) Dette vil tilsi at den enkelte organisasjonen ofte er best tjent med å holde fast ved godt innarbeidete løsninger. Men for å oppnå legitimitet i omgivelsene må organisasjonen fremstå som endringsvillig. Dette fører til det som Brunsson kaller ”hypocrisy”. Det vil si en dekobling mellom ”prat og praksis” i organisasjonen. I praksis kan dette bety at man i organisasjonen adopterer en moderne oppskrift og begynner å bruke det ”språket” som følger med, for på den måten overbevise eksterne aktører om at organisasjonen er moderne, mens man i det som virkelig teller, i kjerneaktiviteten til organisasjonen, beholder gamle og vel utprøvde løsninger som over lengre tid har vist seg å være effektiv. Sagt på en annen måte oppstår det to sett med *organisasjonsstrukturer*. Den ene påvirker daglig produksjon av varer og tjenester, mens den andre påvirker folks oppfatning av organisasjonen, slik at den overfor omverdenen fremstår som en moderne, effektiv og legitim virksomhet.

2.3 Styret sett i lys av de tre perspektivene

De tre teoretiske perspektivene kan ses på som nokså eklektiske paradigmer som man kan tolke konsekvensene av i forhold til fleste emner og problemstillinger knyttet til moderne organisasjoner. Det innebærer også at det er brede teoritradisjoner som også, bokstavelig talt, kan gi tre ulike perspektiver på avhandlingens forskningsspørsmål om styrer.

I det følgende vil det bli vist mer konkret hvordan man fra de tre tradisjonene også kan utlede ulike perspektiver på styret, og hvordan det følgelig kan utledes ulike forventninger til empiriske realiteter, og dermed også til funn i lys av disse. De teoretiske perspektivenes implikasjoner for denne oppgavens problemstilling om styrer vil bli klargjort med referanse til fire viktige aspekter ved styre, nemlig ”styrets legitimitet”, ”beslutningsstil”, det vil si måten styret fatter beslutninger på”, ”rekruttering til styret”, samt ”styremedlemmenes kunnskapsgrunnlag”.

2.3.1 Styret i det instrumentelle perspektivet:

Vi har sett at det i det instrumentelle perspektivet fokuseres på konkrete målbare resultater. **Styrets legitimitet** blir derfor bestemt av dets evne til å være effektivt, og styret vil overleve bare så lenge det er i stand til å frembringe, for virksomheten fornuftige vedtak.

Beslutningsstil: Med utgangspunkt i det instrumentelle perspektivet kan man gå ut i fra at vedtak som styret skal fatte blir gjennomgått på en rasjonell måte, og enten avvist eller fattet basert på tilgjengelig viten om hva slags effekter man kan vente seg. Den potensielle gevinsten som selskapet vil ha ved at styret fatter vedtak på en slik måte, vil gjøre selskapet bedre rustet til å konkurrere med andre aktører i dets tekniske omgivelser. Styret kan derfor ses på som et verktøy for rasjonell oppgaveløsning. Vedtakene som blir fattet i styret vil så i neste omgang bli relativt effektivt implementert i organisasjonens daglige virke. Det essensielle i denne sammenhengen er altså at endringer blir planlagt i tilstrekkelig grad.

Styremedlemmenes kunnskapsgrunnlag: I følge det instrumentelle perspektivet er det viktigste at styremedlemmene besitter en solid faglig kunnskap. Dette står eksempelvis i motsetning til synet i det gammelinstitusjonelle perspektivet, hvor vi skal se at det anses som viktig at styremedlemmene besitter en organisasjonsspesifikk kunnskap.

Rekruttering: Rekruttering til styret vil være preget av at de med best fagkunnskap er de som blir tilsatt etter en top-downpreget tilsettingsprosess, hvor ledelsen har klare meninger om hvilke egenskaper de vil ha inn i styret.

Videre vil styret i et instrumentelt perspektiv bli sett på som et formelt sett med upersonlig roller. Et slikt upersonlig syn vil kunne føre til større forutsigbarhet i forhold til saker som blir tatt opp og eventuelt vedtatt i styret.

2.3.2 Styret i det gammelinstitusjonelle perspektivet:

Styrets legitimitet: I lys av det gammelinstitusjonelle perspektivet vil styrets legitimitet avhenge mye av i hvilken grad styret avspeiler institusjonen, og at man fatter beslutninger på grunnlag av de verdier og normer som finnes i institusjonen. Det er derfor sannsynlig at i dette perspektivets lys vil administrerende direktør ha mye makt over styret. Styret vil med utgangspunkt i det gammelinstitusjonelle perspektivet ventes å være veldig "hands on" med hva som skjer nede i institusjonen.

Styremedlemmenes kunnskapsgrunnlag: Medlemmene i styret vil bare unntaksvis skiftes ut og hvert medlem vil være like forpliktet til institusjonens misjon som hvilken som helst ansatt i virksomheten. Et resultat av dette vil ofte være at styremedlemmene oppnår en organisasjonsspesifikk kunnskap. Selznick sa at det er viktig å se på organisasjonen, eller i dette tilfellet styret som bestående av levende mennesker som ikke nødvendigvis alltid vil fremstå som like forutsigbare. Dette står altså i sterk kontrast til synet i det instrumentelle perspektivet. Det eksisterer også helt andre forventninger til rekrutteringen av styremedlemmer i dette perspektivet.

Rekruttering: Rekruttering vil i dette perspektivet preges av at man ønsker å få tilsatt individer man kjenner på forhånd og som man vet allerede har kjennskap til organisasjonen som institusjon.

Styrets beslutningsstil: Det gammelinstitusjonelle perspektivet setter fokus på at endringer i organisasjonen ikke er rasjonelt kalkulerede grep tatt av ledelsen, men derimot noe som skjer naturlig i organisasjonen. Styrets beslutninger vil derfor, i stor grad være preget av at man kun forsøker å gjenspeile allerede etablerte sannheter i institusjonen. Iverksetting av vedtak vil imidlertid ikke nødvendigvis gå like smidig som man hevder innen det instrumentelle perspektivet. I det gammelinstitusjonelle perspektivet vektlegger man at enhver institusjon har et sett med særegne uformelle normer som vil påvirke enhver prosess innad i institusjonen.

Det finnes for eksempel en rekke kanaler for uformell kontakt og interaksjon mellom enkeltindivider i institusjonen. Et vedtak som i utgangspunktet ser likt ut, men som blir fattet samtidig i to forskjellige institusjoner kan derfor se helt ulike ut etter at implementeringsprosessen er over. Det er til og med ikke sikkert at vedtaket i det hele tatt blir implementert. Man kan oppleve at vedtaket eksempelvis er for enkelt og ikke tar høyde for kompleksiteten i institusjonen, eller at det strider mot de institusjonelle normer og verdier. Man vil da oppleve at vedtaket blir frastøtt.

2.3.3 Styret i det nyinstitusjonelle perspektivet

I det nyinstitusjonelle perspektivet har vi lært om dekobling. Altså at prat og praksis ikke går overens.

Styrets legitimitet: Styret vil, i dette perspektivet være legitimert gjennom evnen til å være gallionsfigur for bedriften. Ut i fra en slik teori kan man slutte at mange av vedtakene et styre fatter vil være symbolsaker som skal sørge for at selskapet har legitimitet i omgivelsene, mens det egentlig fortsetter med sin gamle utprøvde praksis. Dette skjer fordi styret, i følge det nyinstitusjonelle perspektivet, ofte kan oppleve at deres vedtak må reflektere motstridende verdier og normer i organisasjonen.

Styrets beslutningsstil er altså preget av hva som forventes i omgivelsene. Det er imidlertid ikke nødvendigvis organisasjonsinterne forhold som gjør at en dekobling mellom prat og praksis er nødvendig. I det nyinstitusjonelle perspektivet rettes fokuset på eksterne forhold. Altså vil omgivelsenes forventninger avgjøre om styrets vedtak blir gjeldende i organisasjonens praksis. Det er også et poeng at hvert enkelt av de eksternt rekrutterte styremedlemmene kommer fra hvert sitt institusjonelle miljø og at de derfor kan ha meget forskjellige tanker om hvordan populære, tidsriktige og effektive organisasjoner bør se ut og fungere.

Styremedlemmenes kunnskapsgrunnlag: Et element som også vil merkes er at styremedlemmene, i følge dette perspektivet i stor grad vil ha en mer generell kunnskap om organisasjoner, i motsetning til hva som er tilfellet når man tar utgangspunkt i det gammel-institusjonelle perspektivet.

Rekruttering: Rekruttering vil med det nyinstitusjonelle perspektivet som utgangspunkt, preges av at man tilsetter mennesker med egenskaper som gjør at de eksempelvis blir lagt merke til i media. Man kan ofte være ute etter symboler som man kan vise som selskapets ansikt utad, men som i realiteten er holdt separert fra kjerneaktiviteten i selskapet.

2.4 Oppsummeringstabell

	Det instrumentelle perspektivet	Det gammelinstitusjonelle perspektivet	Det nyinstitusjonelle perspektivet
Syn på organisasjoner	Verktøy for effektiv frembringelse av varer, tiltak og tjenester	En naturlig og objektiv institusjon med mange verdier og mål	Formelle samfunnsskapte fenomener
Omgivelser	Fokus på de tekniske omgivelsene	Internt fokus	Fokus på institusjonelle omgivelser
Styre-medlemmenes kunnskaps-grunnlag	Solid faglig kunnskap	Kunnskap om organisasjonens særegenheter/kultur	Medietekke og kunnskap til å skape oppmerksomhet, samt å skaffe ressurser til selskapet
Styrets beslutningsstil	Nøye faglig vurdering av alle sider av en sak	Beslutninger tas for å tilpasse seg til allerede etablerte sannheter	Med bakgrunn i omgivelsenes forventninger
Rekruttering av styremedlemmer	Basert på fagkunnskap	Basert på organisasjonsspesifikk kunnskap	Basert på personlige egenskaper som ikke nødvendigvis er relatert til verken organisasjonen eller fagfeltet.
Legitimering av styret	Gjennom styrets evne til å være effektivt	Gjennom styrets evne til å avspeile institusjonen	Gjennom styrets evne til å være en gallionsfigur for institusjonen

2.5 To mer spesifikke teorier

Agent-teori og stewardship-teori inkluderes ettersom disse teoriene er mer egnet for å direkte fange opp det som de prosesser som eksisterer i et styre. Det medfører selvsagt også at disse teoriene opererer på et lavere generalitetsnivå enn de tre overordnede perspektivene, det instrumentelle, det gammelinstitusjonelle og det nyinstitusjonelle. Det er imidlertid en påstand fremmet i oppgaven at agent-teorien kan ses på som en tydelig forlengelse av det instrumentelle perspektivet, mens stewardship-teorien kan ses som en forlengelse av det gammelinstitusjonelle perspektivet. Denne påstanden vil bli begrunnet i de følgende avsnittene i denne avhandlingen.

2.5.1 Agent-teori

Et agentforhold blir definert som en kontrakt hvor en eller flere prinsipaler engasjerer en agent til å utføre tjenester på vegne av selskapet, og at engasjementet innebærer en viss delegering av beslutningsmyndighet. Dersom begge parter i forholdet er nyttemaksimerende, vil det være grunn til å tro at agenten ikke alltid vil handle ut fra prinsipalens beste interesser. Prinsipalen kan begrense avvik fra sine interesser ved å opprette et passende incentivsystem samt styre kostnader for å begrense uønskede aktiviteter fra agentens side (Huse 1989)

Agent-teorien blir ofte referert i artiklene som gjennomgås i denne studien. Særlig gjør den seg gjeldende når man skal identifisere faktorer som gjør styrene mer effektive, og mange ser styrenes sviktende rolle som et resultat av styremedlemmenes manglende uavhengighet til den daglige ledelsen.

Agent-teori ser på forholdet mellom eier og ledelse i et selskap som en kontrakt mellom prinsipal og agent. I store selskaper er det nemlig ofte slik at oppdragsgiveren (prinsipalen) er den samme som utføreren (agenten). Agent-teorien ser i utgangspunktet på styret som et verktøy prinsipalen har for å styre agenten. Styret blir følgelig innen agent-teori, definert som et mellomledd mellom aksjonærer og bedriftsledelse. Det finnes imidlertid en retning innen agent-teorien som ser på styret i et prinsipal-agent hierarki. Her vil styret være agent i forhold til eierne, men det vil være prinsipal overfor den daglige ledelsen. Denne retningen er ofte sterkt matematisk formalisert og fokuserer på partenes preferanser, usikkerhet og informasjonstilgang. Et viktig element er at styremedlemmene må være uavhengige av selskapets daglige ledelse for å kunne ivareta en prinsipalrolle. En slik uavhengighet er oppnådd når styremedlemmet er psykisk og finansielt uavhengig av den daglige ledelse. Vi

kan ut ifra disse særegenhetene i agent-teorien slutte at denne finner rot i det instrumentelle perspektivet. En agent vil til eksempel ikke se en økonomisk nytte i å kunne identifisere seg med sin oppgave. Agenten vil i større grad fokusere på andre deler av hans kontrakt, deler som beskriver det som skal til for å effektivt kunne skape håndfaste verdier, og på den måten skaffe legitimitet for selskapet, men først og fremst legitimere agenten og hans oppgave og belønning.

2.5.2 Stewardship-teori

Ofte blir stewardship-teorien nevnt i sammenheng med agent-teori, og settes ofte som motsatsen til denne. Stewardship-teori har sitt opphav innen psykologi og sosiologifagene, og kan oversettes til norsk ved hjelp av begrepet forvalter-teori. Teorien ble utviklet av forskere som studerte hvordan forvaltere, altså de daglige lederne i et selskap, motiveres av deres prinsipaler, som i likhet med i agent-teori, er eierne. Teorien i et nøtteskall sier at dersom forvalteren befinner seg i en situasjon hvor den må velge mellom sitt eget, personlige beste og organisasjonen som en helhets beste, vil forvalteren alltid sette organisasjonens interesser i første rekke. Forvalteren ser større nytte i å samarbeide med prinsipalen, og handler deretter, slik kan hans eller hennes handlinger ses på som rasjonelle (Davis, Schoorman et al. 1997). Denne teorien taler for en overvekt av avhengige styremedlemmer i styret (Dalton, Daily et al. 1998). En forvalter kan ofte befinne seg i situasjoner hvor han skal oppfylle det som kan oppleves som motstridende krav fra prinsipaler med forskjellige interesser. Forvalteren vil da alltid forsøke å bedre organisasjonens prestasjoner som en helhet, for på den måten tilfredsstille alle prinsipaler med eierinteresser i organisasjonen (Davis, Schoorman et al. 1997). Påstanden fremmet innledningsvis var at agent-teorien i stor grad var en forlengelse av det instrumentelle perspektivet. På samme måte kan det påstås at stewardship-teorien legitimeres gjennom det gammelinstusjonelle perspektivet. Dette begrunnes med fokuset på det å utvikle indre verdier og normer, noe som finnes igjen i både det gammelinstusjonelle perspektivet og stewardship-teorien. Mens Selznick i gammelinstusjonalisme snakket om institusjonen og de naturlig utviklede verdier og normer som ville synes i et fellesskap som en organisasjon representerer, snakkes man i stewardship-teorien på samme måte om hvordan forvalteren ønsker å identifisere seg med prinsipalen, og fullt ut akseptere dennes visjon.

2.5.3 Forskjellene mellom agent- og stewardship-teori

Det er flere psykologiske faktorer å ta høyde for når man skal skille disse to teoriene. De psykologiske faktorene deles ofte inn i motivasjons-, identifiserings- og maktfaktorer.

Motivasjonsfaktorer:

Blant de største forskjellene mellom agent- og stewardship-teori finner vi at det fokuseres på henholdsvis eksterne og interne faktorer for motivasjon. Mens agent-teorien fokuserer på motivasjon gjennom belønninger som har en målbar markedsverdi slik som økonomisk kompensasjon til styremedlemmene fokuserer stewardship-teorien på indre motivasjonsfaktorer som ofte er vanskeligere å måle. Dette kan inkludere følelsen av å oppnå noe, mulighet for videreutvikling og så videre. Et fokus på økonomisk kompensasjon til styremedlemmene går hånd i hånd med fokuset i det instrumentelle perspektivet og kan føre til at styret i stor grad domineres av administrerende direktør.

Identifiseringsfaktorer:

Identifisering er oppnådd når en identifiserer seg ut ifra sin tilhørighet, eksempelvis til en organisasjon og fullt ut aksepterer dennes oppdrag, visjon og mål (Davis, Schoorman et al. 1997:29). En agent vil ifølge agent-teorien ikke uten videre se økonomisk nytte i en slik identifisering og vil derfor ikke se identifiseringen som en verdifull del av hans kontrakt. En ideell forvalter vil imidlertid verdsette en slik identifisering høyere enn en agent. Basert på dette resonnementet virker det rimelig å anta at det i det gammelinstitusjonelle perspektivet vil være ønskelig å ha forvalter-typer som styremedlemmer, mens det i lys av det instrumentelle perspektivet vil være ønskelig å ha et styre som i større grad består av agenter.

Maktfaktorer:

Det er vanlig å dele maktbegrepet inn i flere former for makt. Eksempler på maktformer er tvangsmakt, legitim makt, ekspertmakt, belønningsmakt og karakteristisk basert makt. Disse fem formene for makt kan plasseres under kategoriene institusjonell og personlig makt. Institusjonell makt omfatter de maktformene som eksisterer på grunn av prinsipalens formelle posisjon i organisasjonen, altså legitim, tvang og i mange tilfeller belønningsmakt. De to resterende formene grupperes under personlig makt. I agent-teori er det institusjonell makt som har den dominerende posisjonen, mens personlige maktformer dominerer tankegangen innen stewardship-teorien (Davis, Schoorman et al. 1997).

Vi kan se en antydning til at prinsipaler i teorien ofte vil ha større fordeler ved en forvalterordning, så hvorfor er det ikke da alltid en slik ordning som er ønskelig? Svaret ligger i risikoen. Eiere som prinsipaler er sjelden villig til å ta for store risikoer med sine verdier og ser dermed at en forvalterkontrakt kan ta fra dem for mye av kontrollen, i motsetning til hva en agentkontrakt vil gjøre.

2.6 Hva perspektivene bidrar med

Med de begrepene anvendt i teorikapittelet vil empiri-, og analysedelen utforske variabler som forskerne har brukt i sine studier av styret, og i hvilken grad disse variablene er teoretisk riktig å bruke, i følge en eller flere av teoriene. Eksempelvis vil det fokuseres på styremedlemmenes individuelle egenskaper og kunnskaper, noe som vil hjelpe med å avgjøre om forskningen er inspirert av eksempelvis det gammelinstitusjonelle perspektivet som fokuserer på organisasjonsspesifikk kunnskap, eller det nyinstitusjonelle som har et sterkere fokus mot at, i dette tilfellet, styremedlemmer har et mer generelt kunnskapsgrunnlag. Vi skal særlig se på i hvilken grad man kan plassere de empiriske bidragene inn i de tre perspektivene ved å se om variablene de anvender tilsier et internt fokus, eller om det fokuseres på variabler som tilsier et mer eksternt fokus. Ved å vurdere variablene som identifiseres på en slik måte er det altså intensjonen å plassere forskningsbidragene i det teoretiske rammeverket bygget i kapittel 2.

Kapittel 3

Metode

Denne oppgaven er formet som en litteraturstudie. Ved å gjøre en litteraturstudie kan man i stor grad få innsikt i relevant stoff, uten å selv måtte fysisk samle inn data fra feltet.

Antakelsen var at det å gjøre empiriske undersøkelser på hva som gjør et styre effektivt, vil være en for omfattende oppgave til denne type innlevering, samt at et slikt arbeid ikke vil gi relevante nok svar ettersom forskeren ikke ville hatt kapasitet til å gjøre tilstrekkelig forskning. Med kapasitet menes først og fremst tid. I tillegg vil en litteraturstudie sørge for at oppgaven kan ta for seg et mye bredere felt enn hva som ville vært tilfellet med de alternative metoder nevnt ovenfor. Litteraturstudiets særegenheter og kjennetegn blir nærmere beskrevet under punkt 3.2.

3.1 Validitet og reliabilitet

Med reliabilitet menes det at man ved gjentatte målinger med samme måleinstrument, hver gang vil oppnå samme resultat. Med validitet menes det at man faktisk måler det som skal måles. Høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet. Sagt på en annen måte er reliabilitet et mål på hvor pålitelige datakildene er. For å sikre reliabilitet i denne oppgaven ble artiklene valgt etter gjennomgang av blant annet referansehenvisningene i oversiktsartikler anbefalt av Morten Huse, en høyt respektert forsker som i stor grad har bedriftsstyrer som hovedinteresse og hovedfokus i sin forskning. Andre oversiktsartikler ble funnet ved hjelp av stikkordsøk i forskjellige databaser som inneholder vitenskapelige tekster og faglitteratur. Artikler som ble hyppig referert til ble i første omgang valgt ut for nærmere undersøkelse av dens problemstilling og målsetting. Slik ble stadig flere artikler vurdert som for irrelevante for denne avhandlingen, og dermed eliminert. Oppgavens validitet ble sikret ved å benytte variabler som, etter gjennomgang av organisasjonsteoretiske perspektiver, ble antatt å ha betydelig forklaringskraft på oppgavens forskningsspørsmål.

3.2 Litteraturstudien

For å kunne gi så klare svar som mulig på oppgavens forskningsspørsmål er denne avhandlingen formet som en litteraturstudie. Slike litteraturstudier er relativt lite brukt i samfunnsfagene, noe som innebærer en metode som skiller seg noe fra den i mange andre masteroppgaver. Det betyr imidlertid ikke at dette ikke er en metode som kan bringe noe

nyttig inn i vårt fagfelt. Denne metoden tillater forskeren å benytte en bred problemstilling og omfattende forskningsspørsmål. Den mest åpenbare fordel med en litteraturstudie er at forskeren kan konsentrere sin innsats om å finne gjennomgående temaer i allerede etablerte studier.

For å gjøre selve litteraturstudien på en best mulig måte fantes god støtte i Chris Harts bok *Doing a Literature Review*. Hart sier at en litteraturstudie kan benyttes til to særskilte formål. Det første alternativet er å gjøre en litteraturstudie i forkant av en empirisk studie. Da er meningen at litteraturstudien skal hjelpe forskeren å orientere seg i forskning som er blitt gjort tidligere og eventuelt oppdage sorte hull i forskningen. Dermed kan litteraturstudien brukes til å formulere teoretiske antakelser samt å hjelpe med å bestemme hvor man selv vil plassere sitt bidrag til emnet (Hart 1998).

Denne oppgaven bruker imidlertid litteraturstudien til et annet formål enn det ovennevnte. I dette tilfellet er metoden brukt for å undersøke og besvare to forhåndsformulerte forskningsspørsmål. I en slik sammenheng åpner litteraturstudien for at man skal fordype seg i store mengder litteratur på en relativt effektiv måte, og at man skal kunne se sammenhenger på tvers av litteraturen. Dermed skal man kunne være i stand til å svare på relativt omfattende forskningsspørsmål uten selv å ha vært ute i felten og gjort empiriske undersøkelser.

Hovedforskjellen mellom de to formålene med en litteraturstudie er følgelig at det første alternativet er ment å bruke studien til å orientere seg i eksisterende litteratur før man selv skal forske på feltet, mens det andre alternativet er ment å bruke eksisterende litteratur til å svare på forhåndsstilte forskningsspørsmål.

Hart skriver at kvalitet i en litteraturstudie innebærer blant annet bredde og dybde. Man skal i tillegg være klar og tydelig, samt ha en effektiv analyse. For å oppnå den ønskelige bredde og dybde er det valgt et tilstrekkelig antall studier samt at det er valgt studier med varierende problemstillinger. Studiene som er valgt har også til felles at de er ofte referert til i litteratur om emnet som studeres. Samtidig er det valgt å bruke tre perspektiver som står relativt sterkt i organisasjonsteorien. Dette er gjort for å ha klare holdepunkter, samt alternative innfallsvinkler til å forstå konseptet. For å være så tydelig som mulig er det også, etter anbefaling i Hart 1998, laget et "feature map" som er inkludert i oppgaven. Feature map er en metode som i et standardisert format tillater å systematisk analysere innholdet i flere artikler. Metoden baserer seg på å kunne oppsummere eventuelle likheter og ulikheter på tvers av studier som omhandler samme emne (Hart 1998).

3.3 Oppgavens feature-map

Forskningsspørsmål 1: I hvilken grad er man i forskningslitteraturen om styreer opptatt av å avdekke faktorer som påvirker styrenes effektivitet, og hva er kunnskapsstatus om slike sammenhenger i litteraturen

Forskningsspørsmål 2: I hvilken grad har NUES anbefalinger om hvordan styrearbeid bør utformes og drives støtte i eksisterende forskning?

Styrene:

- Hvordan velges selskapene som skal studeres?
- Hvordan påvirker selskapets særegenheter styrets sammensetning?

Metode og data:

Kvalitativt eller kvantitativt forskning?

Kvalitativt	
Kvantitativt	
Begge deler	

Hvilken metode for datainnsamling er blitt benyttet?

Effekter og sammenhenger:

Hvilke variabler er forskeren opptatt av?

Uavhengige variabler	Avhengige variabler

Hvordan defineres effektivitet?

Har styrene som bli omtalt i litteraturen de elementer som NUES anbefaler når det gjelder:

1: Arbeidsmåte

2: Demografisk inndeling

DEL 2

Kapittel 4

Empiri

I dette kapittelet vises det hvilken litteratur som danner grunnlaget for denne litteraturstudien

4.1 Oversikt over litteraturen

Denne oppgaven er i all hovedsak basert på 15 artikler på det oppgitte emnet. Primærkriteriet for at en artikkel skulle inkluderes var anerkjennelse i forskermiljøet. Artikkelen måtte følgelig også være relevant i forhold til problemstilling. Inkluderingskriteriene for studien var definert relativt løst, for på den måten å kunne favne så bredt som mulig. Under vises en oversikt over artiklene som til slutt ble inkludert i studien. Tabellen inneholder en kort beskrivelse av hver enkelt artikkels mål. Senere blir imidlertid fire av artiklene presentert i større detalj. Begrunnelse for dette valget er gitt i blant annet avhandlingens punkt 1.2.

Forfatternavn	Artikkelnavn	Publikasjon	Målsetning
S.W. Barnhart, M.W. Marr og S. Rosenstein	Firm Performance and Board Composition: Some New Evidence	Managerial and Decision Economics	Investigate the effect of board composition on overall corporate performance
R.D. Kosnik	Effects of Board Demography and Directors` Incentives on Corporate Greenmail Decisions	The Academy of Management Journal	Explore the extent to which a board of director`s demographic characteristics and the financial incentives of its outside members influence a company`s decision to privately repurchase stock

			from a dissident stockholder.
D.R. Dalton og I.F. Kesner	Composition and CEO Duality in Boards of Directors: An international Perspective	Journal of International Business Studies	Provide an empirical assessment comparing board composition and CEO duality between Japanese, United Kingdom and United States industrial firms.
D.R. Dalton, C.M. Daily, J.L. Johnson og A.E. Ellstrand	Number of Directors and Financial Performance: A Meta-Analysis	The Academy of Management Journal	Provide a systematic evidence of nonzero, positive, true population estimates of board size-performance relationships
C.M. Daily og J.L. Johnson	Sources of CEO Power and Firm Financial Performance: A Longitudinal Assessment	Journal of Management	Assess the nature of the relationship between CEO power and firm performance.
D.R. Dalton, C.M. Daily, A.E. Ellstrand og J.L. Johnson	Meta-Analytic Reviews of Board Composition, Leadership Structure, and Financial Performance	Strategic Management Journal	Review extant research addressing the relationship between board composition, board leadership structure and firm financial performance.
M.S. Mizruchi	Who Controls	The Academy of	Make distinctions

	Whom? An examination of the Relation between Management and Boards of Directors in Large American Corporations	Management Review	between long run and short run control, and suggest a framework where boards of directors have control over managers.
I.F. Kesner	Directors` Characteristics and committee Membership: An Investigation of Type, Occupation, Tenure, And Gender	The Academy of Management Journal	Examine the relationship between director`s occupation, type, tenure, and gender and membership on four influential board committees.
B.E. Hermalin og M.S. Weisbach	The determinants of Board Composition	The RAND Journal of Economics	Identify factors that lead to changes among corporate directors.
B.D. Baysinger og H.N. Butler	Corporate Governance and the Board of Directors: Performance Effects of Changes in Board Composition	Journal of Law, Economics, & Organization	Identify how changes on the board of directors effects overall firm performance
S. Tacheva og M. Huse	Women Direcors and Board Task Performance: Mediating and Moderating Effects of Board Working	Presented at the EURAM meeting 2006	Investigate the mediating and moderating effects of board working style on the relationship between woman

	Style		board members and board task performance
J.A. Pearce og S.A. Zahra	The Relative Power of CEOs and Boards of Directors: Associations with Corporate Performance	Strategic Management Journal	Create a typology of the relative powers of the CEO and four different types of boards of directors.
J.L. Johnson, C.M. Daily og A.E. Ellstrand	Boards of Directors: A Review and Research Agenda	Journal of Management	Review literature addressing boards of directors
D.P. Forbes og F.J. Milliken	Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups	Academy of Management Review	Develop a model of board processes.

4.2 Et utvalg av artikler

Her presenteres fire artikler som er brukt som empiri i denne avhandlingen. Grunnene til at disse artiklene blir valgt ut til nærmere presentasjon varierer. Pearce og Zahras artikkel presenteres eksempelvis siden den har stor status i forskermiljøet og regnes av mange som grunnleggende innen feltet styre og styrearbeid. Huse og Tachevas artikkel presenteres da den som eneste artikkel fokuserte sterkt på kjønnsvariabelen, en variabel som ved starten av å skrive denne avhandlingen var antatt å ha stor forklaringskraft på styrets effektivitet.

Artiklene til Mizruchi og Daily og Johnson blir også presentert her. Begrunnelse for dette valget vil bli gitt i innledningen til presentasjonen av disse artiklene.

4.2.1 The relative power of CEOs and boards of directors: Associations with corporate performance

John A. Pearce II og Shaker A. Zahra

I 1991 utga John A. Pearce II og Shaker A. Zahra en artikkel som tok for seg blant annet styrets betydning for selskapets ytelse. Artikkelen het *"The relative power of CEOs and boards of directors: Associations with corporate performance"*, og la på mange måter grunnlaget for forskningen som skulle gjøres på feltet i de påfølgende årene. Ut fra eksisterende litteratur delte Pearce og Zahra styrene inn i typer og løftet frem 4 hovedtyper; caretaker, statutory, proactive og participative. Caretaker-styret beskrives av Pearce og Zahra som et styre uten reell makt, og et styre eksisterende kun som en nødvendighet for å holde seg innenfor lovverket. Som et resultat av dette blir styret i praksis ute av stand til å iverksette vedtak. Caretaker-styret mangler mangfold og er dessuten ofte dominert og diktet av selskapets direktør og dennes nære samarbeidspartnere, og resultatet viser seg ofte å være at styremøtene bærer preg av å kun være informative og hvor diskusjonen blir overflatisk. Et slikt bilde passer godt inn i det gammelinstitusjonelle perspektivet hvor vi har lært at styret ofte kan være diktet av administrerende direktør. Andre betegnelser som er blitt brukt på caretaker-styrene er "Third party" og "Review and approve", henholdsvis av M. Hermann i 1987 og R. Moltz i 1985. Statutory-styrene er en refleksjon av styrelitteraturens prototyp på ineffektive styrever. Også styrene som får denne betegnelsen av Pearce og Zahra regnes kun som en nødvendighet for å holde seg inne med lovverket, og de fungerer ofte bare som en "pitstop" for å få ledelsens beslutninger seremonielt ratifisert. Dette gjøres da som regel uten at styremedlemmene setter seg tilstrekkelig inn i hva det er de setter sitt stempel på, enten på grunn av manglende ekspertise eller på grunn av at det ikke er interesse for å gjøre det. Et slikt bilde passer inn i det nyinstitusjonelle perspektivet som i motsetning til det instrumentelle perspektivet ikke fokuserer på at en slik ekspertise er viktig. Andre betegnelser som er blitt brukt på statutory-styrever er blant annet "advisory" av S.C. Vance i 1968 og "ratifying" av M.M. Wood i 1983. Proactive-styrever derimot er et virkelig instrument for selskapsledelse, ettersom et slikt styre vil inneha betydelig mer makt enn de tidligere nevnte typene. Proactive-styrever vil, for å ivareta sin uavhengighet til daglig ledelse og direktøren, øke sin faglige ekspertise samt øke sin objektivitet i beslutningsprosesser. Medlemmer vil derfor i

stor grad være hentet utenfra, altså ikke fra internt i selskapet. Proactive-styrer har høy møtefrekvens og bidrar i teorien positivt til selskapets ytelse med sin ekspertise og effektive beslutningsstil. Bildet av et slikt styre som ser verdien av uavhengighet samt effektivitet kan settes inn i både det instrumentelle og det nyinstitusjonelle perspektivet. Det ideelle proactive-styret er også inndelt i komiteer som informasjon flyter relativt friksjonsfritt mellom. R. Moltz brukte i 1985 betegnelsen "strategic/shareholders` control" på slike styrer. Participative-styrer preges av diskusjon, debatt og uenigheter som til sist løses ved stemmegivning. Også i slike styrer defineres flertallet av styremedlemmene som uavhengige av selskapets daglige ledelse. Forskjellen på participative- og proactive-styrer ligger derimot først og fremst i prosessen som fører til vedtak. Pearce og Zahra skriver at i participative-styrene består denne prosessen av å oppnå konsensus med toppledelsen gjennom formelle og uformelle kommunikasjonskanaler. I proactive-styrene derimot, baserer denne prosessen seg i mye større grad på formelle regler og kanaler, noe som tilsier at bildet av participative-styrene passer bedre inn i det gammelinstusjonelle perspektivet enn hva bildet av proactive-styret gjør. Det at man med et proactive-styre i stor grad baserer seg på de formelle kanalene kan i følge Pearce og Zahra være til hindring for kvaliteten på dialogen som finner sted mellom styret og direktør. "Collegial" (Vance, 1968) "Shared leadership" (Hermann, 1987) og "Normative/Strategic" (Molz, 1985) er andre merkelapper som er blitt satt på den type styrer som Pearce og Zahra betegnet som participative.

Pearce og Zahra kategoriserer sine typer av styrer slik i en 2x2-tabell som tar for seg den makt styrene besitter i forhold til direktørene og daglig ledelse.

Høy	Statutory	Participative
Direktørmakt	Caretaker	Proactive
Lav		
	Lav	Høy
	Styrets makt	

Mål med studien

Pearce og Zahra hadde tre ønsker med denne studien. For det første ønsket de å skape et empirisk grunnlag for å kunne dele makten styrene har inn i typer. Videre ønsket de å utforske forskjeller i effektiviteten de forskjellige styretypene viste. Slik ville de vise hvilke typer som

var funksjonelle, og hvilke som var dysfunksjonelle. Et tredje mål med studien var å se på forskjellene i styrets karakter (sammensetning, prosesser og arbeidsmåte) i forhold til i hvor stor grad styret var med på å påvirke organisasjonens prestasjon.

Pearce og Zahra formulerte 6 forskningsspørsmål for å nå disse målene og startet sin datainnsamling med et dybdeintervju over telefon med 15 av Fortune 500-industriselskapene, supplementært med direkte intervjuer av daglig ledelse i 72 produksjonsselskaper.

Erfaringene fra disse samtalene ble brukt til å utforme et spørreskjema som skulle skaffe hoveddelen av empirien som ble brukt i studien. Dette spørreskjemaet, sammen med en e-post som forklarte hensikten med undersøkelsen ble til slutt sendt til i alt 695 selskaper, med spesifikk adresse til selskapets direktør. Pearce og Zahra opplevde at rundt 20 % av disse sendte spørreskjemaet tilbake igjen, ferdig utfylt, noe som var i samsvar med tidligere, sammenlignbare undersøkelser.

Resultatene

Pearce og Zahras første forskningsspørsmål skulle avdekke sammenhenger mellom styrets karakter og maktforholdet mellom styret og selskapets daglige ledelse. Resultatene ble analysert gjennom et statistikkprogram, og en ANOVA-test avslørte at styret som var sammensatt til det som stemte overens med en definisjon av caretaker-styret hadde lavest score på maktskalaen mens styrene som havnet i participative-bolken fikk høyest score på den samme skalaen. Samme test, denne gang med ekspertise som avhengig variabel og styretype som uavhengig variabel viste at Caretaker-styret hadde lavere score enn de andre typene, med statutory på tredje plass og proactive- og participative-styrene på topp.

Det andre forskningsspørsmålet tok opp problemstillingen vedrørende hvorvidt de fire styretypene varierte i demografisk komposisjon. Fire variabler ble vurdert: Det totale antallet styremedlemmer, antallet kvinnelige styremedlemmer, antall styremedlemmer med minoritetsbakgrunn og antall medlemmer som kom utenfra selskapet. ANOVA-testen viste ingen signifikante variasjoner mellom styretypene når man vurderte totalt antall medlemmer, medlemmer utenfra eller medlemmer med minoritetsbakgrunn. Det ble derimot avdekket en forskjell i antallet kvinnelige styremedlemmer. Participative-styrene var de som ledet an med flest kvinnelige medlemmer i snitt, fulgt av proactive-, statutory- og caretaker-styret, i den rekkefølge. Det viste seg at makten styret hadde i forhold til direktøren økte i takt med at antallet kvinnelige styremedlemmer økte. En forklaring på dette kunne være at styret med høy

representasjon av kvinner var mer oppmerksomme på sosiale forandringer i samfunnet, og at de derfor klarte å distansere seg fra gamle personnettverk.

Det tredje forskningsspørsmålet i denne studien handlet om muligheten for at de fire forskjellige styretypene varierte i deres interne prosesser. De interne prosessene ble målt ut ifra effektivitet og kvalitet i beslutningsprosesser. ANOVA-testen viste igjen at participative-styrene kom best ut, fulgt av henholdsvis proactive-, statutory- og caretaker-styrer.

Det fjerde forskningsspørsmålet tok opp muligheten for at de fire forskjellige styretypene hadde signifikant varierende beslutningstakerstil. ANOVA-testen viste at proactive- og participative-styrer hadde signifikant høyere verdi på gruppestil-indexen, enn hva caretaker-styrene hadde. Gruppestil er en index sammensatt av blant annet variablene fiendtlig vs vennlig fremtreden mot direktøren, oppmuntrende vs det å ta motet fra hverandre og så videre. ANOVA-testen viste eksempelvis at jo lenger vekk fra caretaker-styrets kjennemerker man beveget seg desto mer oppmuntrende atferd kunne man observere og følgelig fikk styret en høyere score.

Pearce og Zahras femte forskningsspørsmål er meget relevant i sammenheng med denne oppgaven, ettersom dets formulering er meget lik det spørsmålet som i stor grad er utgangspunktet for å skrive nettopp denne oppgaven. Det femte forskningsspørsmålet er ment å avdekke eventuelle forbindelser mellom styretype og styrets effektivitet. Et interessant funn var at selskapenes direktører så på proactive- og participative-styrene som mer effektive enn både statutory- og caretaker-styrene. Dette førte til at Pearce og Zahra fremsatte en delkonklusjon om at styrer som ble oppfattet som mektige også var effektive styrer. En slik konklusjon passer med det nyinstitusjonelle perspektivet hvor styrets legitimitet nettopp baseres på hvordan styret oppfattes utad.

Det sjette forskningsspørsmålet tok for seg muligheten for at de fire styretypene hadde forskjellig påvirkning på selskapets resultater. Det ble målt både objektive fakta slik som de tre seneste års faktiske økonomiske resultater, verdien av å ha aksjer i selskapet, samt subjektive oppfatninger av et selskaps prestasjon, fortjeneste og konkurransedyktighet. Den subjektive målingen ble gjort ved å la respondentene rangere selskapet med poeng fra 0 til 100. ANOVA-testen avdekket at caretaker-styrene fikk lavest poengsum på prestasjonsindexen, mens participative-styrene fikk den høyeste scoren. Dette viste seg å være resultatet man fikk fra både de objektive fakta og de subjektive oppfatningene av selskapenes prestasjon veid mot styretype.

4.2.2 Women directors and board task performance: Mediating and moderating effects of board working style

Morten Huse og Sabina Tacheva

Inspirert av Pearce og Zahras funn fra 1991 forfølges nå teorien om at styre med representasjon av kvinner har mer makt i relasjonen med selskapets direktør, enn hva styre uten særlig representasjon av kvinner har, og at dette kan skyldes at kvinnelige medlemmer gjør styre mer oppmerksomme på sosiale forandringer i samfunnet, samt at de har lettere for å distansere seg fra fastlåste, forpliktende person-nettverk.

Artikkelen "*Women directors and board task performance: Mediating and moderating effects of board working style*" av Morten Huse og Sabina Tacheva hjelper med å bedre forstå innvirkningen kvinner kan ha på prosessene i styrerommet. Huse og Tacheva har valgt å bruke en annen type avhengig variabel enn vi så brukt i artikkelen fra Pearce og Zahra. Mens Pearce og Zahra koblet sine uavhengige variabler direkte mot økonomisk resultat i selskapet, ser Huse og Tacheva at andelen kvinner i styret først og fremst vil påvirke prosessene i styrerommet, og at det er disse som til sist kan inneha en forklaringsverdi på økonomiske resultater. Det er tydelig at forfatterne her har et fokus på interne effekter av styrets handlinger noe som er et teoretisk riktig fokus i følge det gammelinstitusjonelle perspektivet.

I artikkelens åpningssekvens argumenterer forfatterne for at kvinner påvirker tre forskjellige hovedoppgaver/roller styret har. Disse er oppgavene finansiell kontroll, kvalitativ kontroll og rollen styret har som serviceorgan.

Eksisterende litteratur på emnet kvinnelige styremedlemmer, bærer ofte preg av å være deskriptiv og kun med fokus på antallet kvinner i styret og følge hvordan dette antallet varierer over tid. Det finnes også noen kvalitative studier som tar for seg kvinnelige styremedlemmers egne erfaringer og oppfatninger av sin egen rolle som styremedlem. Burke og Mattis, 2000 og Huse og Solberg, 2006 er eksempler på slike studier (Huse og Tacheva, 2006). Det er gjort to studier som ser objektivt på kvinners rolle i styret, og sammenlignet disse med menns roller. Disse er studiene til Bilimoria og Pederit fra 1994 og Kesner fra 1988. Som vi ser så finnes det noe variert forskning på kvinner i styre, men dette er ikke tilstrekkelig for og kunne si noe sikkert om hva effektene av å ha kvinner i styrene faktisk er (Huse og Tacheva, 2006). Huse og Tacheva konkluderer med at kvinner har en negativ påvirkning på styreoppgaven finansiell kontroll. Dette utfordrer funn gjort i studier som ser på

forholdet mellom kvinnelige styremedlemmer og økonomisk resultat i selskapet. Flere av disse har nemlig avslørt en positiv relasjon mellom disse variablene, men som Huse og Tacheva bemerker vil en slik direkte påvirkning være meget vanskelig å hevde ettersom man ikke kan eliminere andre ytre påvirkninger på den avhengige variabelen.

Teorier om styrets roller

Tidlig forskning på styrenes roller, eksempelvis Pfeffer 1972, fokuserte på styret som en institusjon som eksisterte for å holde organisasjonens kommunikasjon med omgivelsene aktiv. Dette ble betegnet som et ressursavhengighetsperspektiv (Huse og Tacheva 2006). Pfeffer hadde som nevnt, et helt annet fokus enn hva som er tilfellet i Huse og Tachevas artikkel. Pfeffer fokuserte på kommunikasjon utad mot omgivelsene. Dette passer med ideene i det nyinstitusjonelle perspektivet. Senere teorier flyttet fokus mot kontroll- og overvåkingsrollen til styrene. Eksempler på studier med dette fokuset er Fama 1980, samt Jensen og Meckling 1976. Også styrets strategiske rolle har vært i fokus i enkelte studier. Eksempler på slike er Andrews 1980 og Pearce og Zahra i 1991. Styrets strategiske rolle innebærer at styremedlemmene sitter med kunnskap og ekspertise på områder som er sentrale for selskapets strategilegging, og at medlemmene er ventet å bidra i så henseende. Sagt på en annen måte, ventes det at styremedlemmene har en organisasjonsspesifikk kunnskap, noe det igjen fokuseres på i det gammelinstusjonelle perspektivet. Judge og Zeithaml 1992, og Goodstein, Gautam og Boeker 1994, er eksempler på studier som har vist at styrets bidrag til strategi har bidratt positivt på selskapets prestasjoner (Huse og Tacheva 2006). Ut ifra disse teoriene ble et konseptuelt rammeverk som skulle tjene som en plattform for å forske på kvinners påvirkning på styreprosesser, utviklet. Dette rammeverket, eller modellen, tar også høyde for kontekstuelle variabler, eksempelvis selskapets størrelse. Videre er det i modellen identifisert tre arbeidsområder som et styre har. Disse er kvalitativ kontroll, finansiell kontroll og til sist service-oppgaver. Disse tre oppgavene representerer de avhengige variablene i modellen og tilsier som sagt et internt fokus. Modellen bygger først og fremst på tre antakelser eller teorier. For det første forutsetter man at "board task performance" påvirker forholdet mellom styrets demografi og resultatet som vises på selskapets bunnlinje. Videre mener man at styrets arbeidsmåter påvirker forholdet mellom styrets demografi og "board task performance". Som et tredje og siste punkt forutsetter man at det finnes forskjellige typer styreoppgaver og det å involvere seg i forskjellige oppgaver krever variasjon i demografi og arbeidsmåte. Huse og Tacheva velger i sin artikkel imidlertid kun å fokusere på den andre og tredje teorien, nevnt her.

Hypotesene

Huse og Tachevas hypotese 1a: Antallet kvinnelige styremedlemmer har positiv påvirkning på styrets løsninger på kvalitative kontrolloppgaver

Huse og Tachevas hypotese 1b: Antallet kvinnelige styremedlemmer har negativ påvirkning på styrets løsninger på finansielle kontrolloppgaver.

Styrets kontrollroller er et bredt begrep som vi her ser inndelt i kvalitative og finansielle kontrolloppgaver. Med finansielle kontrolloppgaver menes styrets ansvar for å overvåke vedtak fattet av selskapets ledelse, vedrørende investeringer og andre saker som går direkte på hvordan penger skal håndteres. Kvalitative kontrollroller derimot, defineres som å gjelde overvåkingen av selskapets organisatoriske praksiser, samt spørsmål som berører temaet helse, miljø og sikkerhet. Huse og Tacheva baserer sine to første hypoteser på tidligere forskning hvor det ofte viser seg at kvinnelige styremedlemmers bakgrunn er ulik menns. Særlig vises det at kvinner er mindre sannsynlig til å ha en solid forretningsmessig bakgrunn. Videre viser det seg at kvinner med ledende posisjoner sjelden er involvert i det finansielle aspektet ved selskapet, eksempelvis regnskap og lignende. Kvinnene innehar da oftere posisjoner som leder de ”mykere” aspekter ved selskapet, eksempelvis human resources, og utvikling av merkenavnet til selskapet.

Huse og Tachevas hypotese 1c: Antallet kvinnelige styremedlemmer har negativ påvirkning på styrets løsninger på ressursavhengighetssaker.

Med ressursavhengig menes at selskaper er avhengig av deres omgivelser og at selskapets evne til å hente ressurser ut fra omgivelsene er avgjørende for selskapets overlevelse. Det nyinstitusjonelle perspektivet mener å ha svaret på dette problemet, og foreslår som sagt i denne sammenhengen å rekruttere styremedlemmer med et kunnskapsgrunnlag som passer overens med et slikt behov. En studie Tacheva gjennomførte sammen med Winfried Ruigrok og Simon Peck i 2005 viser imidlertid at kvinner er mindre sannsynlig enn menn en del av tette personlige nettverk. En annen studie fra 2005, gjort av Michael Bednar og James Westphal viser at kvinner har generelt færre personlige kontakter i forretningsverdenen enn hva menn har (Huse og Tacheva, 2006). Basert på blant annet disse studiene formulerte altså Huse og Tacheva sin hypotese 1c.

Huse og Tachevas hypotese 2: Kvinnelige styremedlemmer bidrar til styrets vedlikeholdsaktiviteter og derfor til utøvelsen av styrets oppgaver.

Denne hypotesen er ment å dekke mange av de interne prosessene som skjer i styrene. Dette krever nok litt nærmere forklaring. Hovedtanken er at hvor effektive styremøtene er, har innvirkning på hvordan styrene utfører sine oppgaver. Sydney Finkelstein og Ann C. Mooney skrev i 2003 at det er de interne prosessene som i stor grad er avgjørende for styrets utøvelse av oppgaver, mens L. Letendre i 2004 skrev at kvinnelige styremedlemmer ville sørge for variasjon i synspunkter til styrerommet. Dette ville igjen føre til livlige diskusjoner i styrerommet (Huse og Tacheva, 2006). Dette må vurderes som positivt da en mulig følge av dette vil være større innsikt i sakene man som styremedlem skal behandle. Dette er forklaringen på hvorfor Huse og Tacheva mener at styrer med kvinnelige medlemmer kan oppleve andre interne styreprosesser en styrer bestående kun av menn.

Huse og Tachevas hypotese 3a: Påvirkningen kvinnelige styremedlemmer har på "board task performance" er regulert av styrets tillit til selskapets direktør.

Artikkelen til Pearce og Zahra fra 1991 viser at der hvor forholdet mellom styre og direktør i høy grad er preget av tillit, finner man også ofte et høyt antall kvinnelige styremedlemmer. Antakelsen blir da at dersom det eksisterer en viss grad av tillit til direktøren, vil styremedlemmer generelt og særlig kvinnelige styremedlemmer bidra til å påvirke styrets arbeidsmåter og dermed "board task performance".

Huse og Tachevas hypotese 3b: Kvinnelige styremedlemmers påvirkning på "board task performance" er regulert av lengden på styremøtene.

Tanken bak denne hypotesen er at kvinnelige styremedlemmer tenderer til å ha lengre diskusjoner enn hva menn har, før avgjørelser blir tatt. Dette vil på den ene side føre til lengre og dermed mer ineffektive styremøter, mens det på den andre side vil føre til en større forståelse og innsikt i saken man diskuterer. Det som imidlertid er klart er at for lange styremøter vil ha en negativ effekt på "board task performance. Med dette verktøyet har altså Morten Huse og Sabina Tacheva sendt ut et spørreskjema til 762 mellomstore norske selskaper i 2003. De fikk til slutt 249 av spørreskjemaene tilbake og ferdig utfylt, noe som gir en svarprosent på 33 %.

Resultater

Det viste seg at 52.6 % av styrene som Huse og Tacheva fikk med i undersøkelsen hadde minst en kvinne i styret. 9.9 % av styrene hadde minst 40 % representasjon av kvinner i styret.

Huse og Tacheva fant ingen beviser på deres hypotese 1a, som antydte at andelen kvinner i styret har en positiv påvirkning på styrets evne til å utføre kvalitative kontrollfunksjoner. Huse og Tacheva gjorde derimot funn som støttet deres hypotese 1b og 1c. De fant at andelen kvinner i styret har negativ innvirkning på styrets evne til å utføre finansielle kontrolloppgaver og serviceopp-gaver. Huse og Tacheva fant også støtte for hypotese 2, som sa at kvinnelige styremedlemmer bidrar til styrets vedlikeholdsaktiviteter, og derfor til utøvelsen av styrets oppgaver. Når Huse og Tacheva la til variabelen *arbeidsmåte* i ligningen som testet styrets utførelse av finansielle kontrolloppgaver mot andelen kvinner i styret, økte den negative korrelasjonen. Man fant en svak positiv effekt når man testet forholdet mellom styrets (kvinnelige styremedlemmers) evne til å utføre kvalitative kontrolloppgaver mot tillit til selskapets direktør. Et siste funn viste at på styremøter med representasjon av kvinnelige styremedlemmer, vil lengden på møtene ha en negativ effekt på utførelsen av det som ovenfor ble definert som de ”mykere” aspekter ved selskapets drift.

Utifra disse resultatene tør ikke Huse og Tacheva å gi noe klart svar på spørsmålet om kvinner i styrene gir et vesentlig bidrag til arbeidet fordi de er nettopp kvinner. De svarer heller på spørsmålet vedrørende hvilke områder kvinner sannsynligvis har mest å bidra med. Disse områdene inkluderer som nevnt særlig oppgaver definert inn under det kvalitative aspektet, mens det blir hevdet at kvinner har dårligere forutsetninger for å bidra til styrenes finansielle kontrolloppgaver og serviceopp-gaver. En konklusjon blir derfor at kvinner ikke alltid er verdifulle bidragsytere i styrerommene, og utfordringen for fremtidig forskning blir å finne hvilke typer kvinner som kan bidra positivt til styrets oppgaver.

4.2.3 Who Controls Whom? An Examination of the Relation between Management and Boards of Directors in Large American Corporations

Mark S. Mizruchi

Denne artikkelen faller ikke inn under oppgavens problemstilling på samme måte som de andre artiklene som er analysert. Grunnen til at den likevel inkluderes er at denne artikkelen forklarer hvorfor det er viktig å forske på styre. Som vi skal se forteller den at styrene ofte har en meget innflytelsesrik posisjon i selskaper, noe som har det har blitt sådd tvil om fra flere teoretikere.

Mizruchi hevder i denne artikkelen at grunnen til at mange tror at styrene er diktert av selskapets ledelse, er en problematisk definisjon på begrepet kontroll. Mizruchi ser på

begrepet ”kontroll innad i selskapet” og inntar dermed det som tidligere i denne oppgaven er definert som et internt fokus. Selv om han sier at omgivelser er viktig, er altså dette et element han velger å se bort ifra. Myles Mace konkluderte i sin studie i 1971 at kontrollen i et selskap til syvende og sist ligger hos selskapets president ettersom det er denne som i all hovedsak velger styret. Mizruchi presenterer Hermans definisjon fra 1981 for å forklare hva som menes med selskapets ledelse. Denne sier at i de fleste analyser består ledelse av de som jobber fulltid på toppen av en organisasjon. (Chairman, president og chief executive officer). Andre har betegnet ledelse som toppfigurene som jobber fulltid i tillegg til styrvervet, og Mizruchi kommenterer at det er interessant å se hvordan definisjonen på ledelse over tid forandrer seg. Mizruchis spørsmål er at hvis ledelse er betegnelsen på selskapets daglige ledelse, betyr det at også styret er diktert av denne? Hvordan vet man så hvordan styrkeforholdet mellom styret og daglig ledelse er? Mizruchi bruker, som mange andre, forholdet mellom antallet styremedlemmer, som er på andre måter uavhengig av selskapets drift, og antall medlemmer som er hentet fra selskapet, som forklaringsvariabel. Allerede i 1959 fastslo E. V. Rostow at der hvor styret i hovedsak består av ansatte i selskapet, og dermed av mennesker som er avhengig av selskapets president for å få en karriere, er styret bare en refleksjon av presidenten selv (Mizruchi 1983). Dermed trekker Mizruchi den delkonklusjonen at jo høyere antallet uavhengige styremedlemmer er, desto mindre er sannsynligheten for at et selskap er dominert av daglig ledelse.

Videre trekker Mizruchi frem flere eksempler som viser at bedriftsstyrer ofte ikke er diktert av ledelsen. Det finnes nok slike eksempler til å kunne stille spørsmål ved teorien om styret som et passivt organ som har som eneste oppgave å sette sitt stempel på det som i praksis er allerede vedtatte saker. Dette vil selvfølgelig variere fra styre til styre og ikke minst fra styretype til styretype (jf. Zahra og Pearce 1991).

Første innvending mot å se på styrene som uavhengig av ledelsen er, som vi allerede har nevnt, det faktum at styrene ofte velges direkte av ledelsen. På denne måten kan, i følge hypotesen, ledelsen være i full kontroll over styret. Men som det ofte har vist seg, og som observatører i den politiske scene har kommentert oppfører ikke håndplukkede representanter, i tråd med teorien i det gammelinstitusjonelle perspektivet, alltid seg som man hadde forventet, og derfor kan denne teorien om direktørstyrte styre i beste fall ses på som en hypotese. En annen innvending som Mizruchi gjør rede for er Hermans teori om ”constrained managerialism” eller begrenset ledelse. Grunntanken er at daglig ledelse kontrollerer selskapet, men at de må operere under gitte begrensninger. Herman definerer det å kunne

kontrollere selskapet som evnen til å iverksette, begrense, omskrive eller avslutte tiltak, enten direkte eller ved å utøve påvirkning på de som har avgjørende makt (Herman 1981). Herman utreder videre at daglig ledelse har gjennom sin daglige direkte kontakt med sine respektive selskaper, gradvis tatt kontrollen over selskapene mens styrene, aksjeeierne og andre eksterne krefter kun kan legge begrensninger.

Til tross for denne kritikken konkluderer Mizruchi med at styrerommet til syvende og sist er stedet hvor kontrollen i selskapet ligger. En kontroll som manifesteres i evnen til å ansette og avsette selskapets administrerende direktør. Denne kontrollen betegner Mizruchi som "bottom-line control" (Mizruchi 1983:433). Det virker faktisk som om det skjer med relativt høy hyppighet at styret avsetter administrerende direktører. Imidlertid eksisterer det forvirring om hvordan begrepet kontroll defineres og at dette har ført til mye av uenigheten om styrenes rolle. Mizruchi avslutter med å etterlyse en slik enighet om terminologi slik at man kan komme i gang med empiriske undersøkelser på emnet.

4.2.4 Sources of CEO Power and Firm Financial Performance: A Longitudinal Assessment

Catherine M. Daily og Jonathan L. Johnson

Selv om denne artikkelens fokus er på administrerende direktørs påvirkning på firmaet, så inkluderes den i oppgaven da et eksklusivt fokus på styrets rolle nødvendigvis vil medføre visse antakelser og begrensninger.

Utgangspunktet for denne artikkelen er at administrerende direktør ofte ses på som det enkeltmedlemmet av et selskap som har mest makt, og en mektig administrerende direktør vil ha en betydelig påvirkning på firmaets prestasjoner. Hvordan denne påvirkningen i praksis skjer, er imidlertid uklart. Denne artikkelen vil utrede administrerende direktørers makt, og forfatterne tar utgangspunkt i de fire makt-dimensjonene presentert av S. Finkelstein i 1992. Disse dimensjonene er strukturell makt, også kjent som legitim makt, eiermakt, statusmakt og ekspertmakt (Finkelstein 1992).

Daily og Johnson samlet inn fire års data fra sine 100 tilfeldig valgte studieobjekter fra Fortune 500-lista for å studere forholdet mellom disse maktdimensjonene og økonomisk resultat i selskapet. Dette er et to-veis forhold, noe som betyr at firmaets økonomi kan påvirke administrerende direktørs makt like mye som at dennes makt påvirker firmaets økonomi. Det konkrete forskningsspørsmålet som forfatterne til slutt endte opp med lød som følger (Min

oversettelse): ”Hvordan er forholdet mellom administrerende direktørs makt og firmaets økonomiske resultater?”(Daily and Johnson 1997)

Metode

Utvalg: 100 tilfeldig valgte firmaer fra Fortune 500-lista. Eneste kriteriet var at selskapet hadde beholdt samme administrerende direktør gjennom hele den aktuelle perioden man hentet data fra.

Uavhengige variabler

- Strukturell makt: Sitter administrerende direktør også i styret? Omfatter styret også medlemmer rekruttert internt i bedriften? Hvilken økonomisk kompensasjon får administrerende direktør i forhold til det organisasjonsmedlemmet som får nest mest i kompensasjon?
- Eiermakt: Antallet aksjer eid av administrerende direktør og administrerende direktørs status som grunnlegger av selskapet.
- Prestisjemakt: Har administrerende direktør verv i andre styrer? Hvilke eksamener har administrerende direktør fra respekterte utdanningsinstitusjoner?
- Ekspertmakt: Hvor mange posisjoner i selskapet har administrerende direktør tidligere hatt?

Avhengige variabler:

- Firmaets økonomiske resultat: Hvor mye får man igjen for å eie stamaksjer i selskapet og hvor godt betaler firmaets investeringer seg?

Det er tydelig at valget av variabler og formulering av spørsmålene er inspirert av det instrumentelle perspektivet. Beviser for dette er at det fokuseres på det strukturelle, på faglig kompetanse og på relativt lett målbare effekter som økonomisk resultat.

Resultater

Daily og Johnson understreker med denne undersøkelsen kompleksiteten som ligger i forholdet mellom administrerende direktør i et selskap og selskapets økonomiske resultat. To

relativt sikre funn som forfatterne velger å trekke frem er resultatene for forholdet mellom andelen uavhengige styremedlemmer og det regnskapsbaserte målet på økonomisk resultat, samt forholdet mellom antallet styrevern administrerende direktør har og det nevnte målet på økonomisk resultat. Det viser seg at et godt økonomisk resultat for selskapet ofte fører til flere styrevern for administrerende direktør, noe som igjen ofte fører til enda bedre økonomisk resultat for selskapet ca. 2 år frem i tid. Dette er resultater som støttes av tidligere forskning som antyder at styrevern i eksterne styrer gir administrerende direktør et bedre grunnlag for å kunne lede sitt selskap på en god måte. Slike styrevern gjør det også enklere for administrerende direktør å etablere gode forretningsforhold som kan komme selskapet til gode. Når det gjelder forholdet mellom uavhengige styremedlemmer og økonomiske resultater viser det seg først og fremst at gode økonomiske resultater fører til relativt færre uavhengige styremedlemmer det påfølgende år. Stikk i strid med den relativt utbredte oppfatningen at en stor del av styret bør bestå av uavhengige styremedlemmer, viser denne studien at færre uavhengige styremedlemmer, ikke nødvendigvis fører til dårligere økonomiske resultater. Andre konklusjoner trukket av forfatterne er at høy økonomisk kompensasjon til administrerende direktør faktisk vil føre til høyere avkastning for selskapet de påfølgende år. Det viste seg også at administrerende direktører med eksamener fra velrenommerte utdanningsinstitusjoner kunne assosieres med lavere markedsavkastning. Det blir ikke funnet noen signifikant relasjon mellom økonomisk resultat og hvorvidt administrerende direktør hadde et sete i styret. Som en avslutning konkluderer forfatterne med at det selv i de største selskaper eksisterer en gjensidig påvirkning mellom variablene administrerende direktørs makt og økonomisk resultat i selskapet.

Kapittel 5

Funn

Som sagt ble et feature map fylt ut for hver artikkel som ble gjennomgått og her vil det forsøkes å oppsummere svarene som ble funnet, for dermed å kunne avdekke tendenser på tvers av artiklene.

5.1 Forskningsspørsmål 1

I utgangspunktet skulle det ses etter uavhengige variabler som kjønn, uavhengighet til ledelsen, hyppighet på utskifting av medlemmer, møtehyppighet, møtelengde, samt geografisk tilhørighet. Hver artikkel som ble gjennomgått bidro i forskjellig grad til å belyse noen, om enn ikke alle, mine spørsmål og variabler. Denne prosessen avdekket imidlertid flere andre interessante variabler som ble anvendt i forskningen. Når det gjelder de avhengige variabler, søker oppgaven å besvare hvilke effekter som måles og hvordan effektivitet defineres. Kapittelet er som resten av avhandlingen, delt inn i punkter. Punkt 5.2 tar for seg særtrekkene ved selskapene som er valgt ut i studiene. Dette inkluderes for å gi et bilde på hvilke typer av selskaper det oftest forskes på i en slik sammenheng. Dersom man ser at det i stor grad forskes på store offentlige selskaper og i liten grad på mindre bedrifter og familiebedrifter, er det med på å identifisere et av de mange ”sorte hullene” som finnes i forskningen på styre, og kan ses på som et forslag til studieobjekter for fremtidig forskning. Punkt 5.3 fokuserer på særegenheten ved selve studieopplegget i de studiene som er gjennomgått. Dette gjøres fordi det vil gi et bilde på hvordan forskningen på styrearbeid gjøres, og med det reises ideen om andre forskningsmetoder vil gi svar som avviker fra de man så langt har kommet til. Punkt 5.4 fokuserer på styrene og deres kjennetegn. Dette er i all hovedsak det som er hovedfokus i denne studien. Her skal det svares på spørsmålet vedrørende hva eksisterende litteratur sier om styrets sammensetning og styrearbeidet. Punkt 5.5 er en oppsummering av funnene som settes i sammenheng med forskningsspørsmål 1. Under punkt 5.6 fokuseres det på forskningsspørsmål 2 som sikter på å finne i hvilken grad NUES anbefaling for eierstyring og selskapsledelse finner støtte i eksisterende litteratur om styre. Kapittelet avsluttes med punkt 5.7 som er en kort oppsummering av de mest sentrale funnene som er gjort.

5.2 Sentrale kjennetegn ved selskapene

Her fokuseres det på selskapene og deres kjennetegn. Det oppsummeres hvilke variabler, anvendt i forskningen, som først og fremst kan settes i sammenheng med selskapene, og deretter ha en effekt på selskapenes styrer.

5.2.1 Hvordan velges selskapene?

De fleste forskerne har valgt sine selskaper fra forskjellige rangeringslister. Særlig er Fortune 500-lista populær. Ofte er det imidlertid slik at man på forhånd har satt enkelte kriterier som selskapene må oppfylle, for på den måten å ekskludere de selskapene som av ulike grunner skiller seg vesentlig ut. Barnhart, Marr og Rosenstein valgte for eksempel sine selskaper fra Standard and Poor's 500, men hadde på forhånd valgt å eliminere for eksempel banker, som har en markant forskjellig finansiell struktur enn hva industrielle firmaer har. Rita D. Kosnik gikk gjennom flere skritt før hun sto igjen med sitt utvalg med selskaper. Først og fremst avgrenset hun seg geografisk, og valgte å forske på amerikanske selskaper. Deretter identifiserte hun alle selskaper som i det aktuelle tidsrommet hadde kjøpt tilbake sine stamaksjer til en pris over markedspris. Dette fant hun i offentliggjorte lister i *Wall Street Journal Index* ved å lete etter transaksjoner definert som "Reacquired Shares". For å finne selskaper som hadde motstått slike tilbakekjøp av stamaksjer kryssjekket hun selskaper med 8 velkjente navn forbundet med fiendtlige oppkjøp av selskaper, og kunne på den måten identifisere selskapene som hadde motstått å betale "greenmail" til oppkjøperne. Dalton og Kesner på sin side hadde som kriterium at de skulle ha 150 selskaper jevnt fordelt på den geografiske variabelen Japan, Storbritannia og USA. De brukte listene Moody's International Manual fra 1986 og Standard and Poor's Register og Corporations, Directors, & Executives, også fra 1986, og valgte selskaper tilfeldig fra disse. Daily og Johnson valgte 100 tilfeldige selskaper fra Fortune 500-lista da de skulle identifisere administrerende direktørs kilder til makt. Eneste kriterium var at selskapet ikke hadde opplevd utskifting av administrerende direktør i det aktuelle tidsrommet. Også Idalene F. Kesner valgte sine studieobjekter tilfeldig fra Fortune 500-lista. Hermalin og Weisbach valgte derimot sine selskaper ut fra en tidligere undersøkelse Weisbach hadde gjort. Ettersom de ville identifisere hvilke variabler som påvirket styresammensetningen, eliminerte de selskaper som de antok var utsatt for offentlige reguleringer når styret skulle velges. Videre ekskluderte de banker og andre finansielle institusjoner, av samme grunn som Barnhart, Marr og Rosenstein gjorde det. Baysinger og Butler valgte sine 266 firmaer fra *Forbes* liste over store selskaper. Kriteriet var at selskapene

måtte representere industri, transport eller distribusjon. Dette sannsynligvis for å ha sammenlignbare studieobjekter. Huse og Tacheva plukket tilfeldig ut mellomstore norske selskaper fra *The Value Creating Board database*. Pearce og Zahra valgte i sin banebrytende studie ut sine studieobjekter fra Fortune 500 og Service 500-lista.

5.2.2 Geografisk beliggenhet som uavhengig variabel

Av de utvalgte artiklene var det bare en som konsentrerte seg om hvordan selskapenes geografiske beliggenhet påvirket, først og fremst styrets sammensetning, og i neste ledd effektivitet. Et fokus på geografisk beliggenhet er vanskelig å plassere i noen av de teoretiske perspektivene som er greid ut for i denne oppgaven. En kan til en viss grad argumentere for at forskjell i geografisk plassering i neste trinn vil tilsi forskjellig kultur, og at dette kan plasseres i det gammelinstusjonelle perspektivet. Men dette ville i beste fall kunne defineres som en diffus sammenheng. Den ene artikkelen som hadde et slikt fokus er imidlertid skrevet av Dan R. Dalton og Idalene F. Kesner, som i 1987 gjorde en undersøkelse hvor de studerte hvordan geografisk beliggenhet påvirket antallet uavhengige styremedlemmer et selskap hadde. De plukket ut 150 selskapet hvorav 50 var japanske, 50 var britiske og 50 var lokalisert i USA. Det viste seg å være små forskjeller mellom USA og Storbritannia mens Japanske selskaper skilte seg noe ut med en lavere andel uavhengige styremedlemmer (Dalton og Kesner 1987). Om det betyr at selskap lokalisert i Japan dermed har mer eller mindre effektive styre eksisterer det ikke sterke nok beviser for å si noe om. Til det er artiklene som sier noe om forholdet mellom antallet uavhengige styremedlemmer og selskapets resultater for sprikende i sine resultater.

5.2.3 Administrerende direktørs ansettelsesforhold

Bruk av denne variabelen tilsier et internt fokus, noe som stemmer med tanken i det gammelinstusjonelle perspektivet, men det har samtidig et preg av å fokusere på det formelle ved stillingsbeskrivelsene i en organisasjon, noe som passer bedre inn i et instrumentelt perspektiv. Av de utvalgte artiklene var det bare en som fokuserte på denne variabelen. Hermalin og Weisbach publiserte i 1988 en artikkel hvor de oppsummerte deres forskning. De fant at i situasjoner hvor selskapet er i ferd med å erstatte sin administrerende direktør vil man kunne oppleve at andelen interne, avhengige styremedlemmer øker i styret. Dette har sin forklaring i at aktuelle kandidater for den snart ledige direktørstillinga blir innsatt i styret. Når ansettelsesprosessen er unnagjort og en ny administrerende direktør er på plass vil man så oppleve at andelen uavhengige styremedlemmer i styret vil øke igjen. Dette er fordi de som

ikke ble valgt til jobben som administrerende direktør trekker seg ut og ofte søker utfordringer andre steder.

5.2.4 Endringer i markedet

Et eksternt fokus som bruken av denne variabelen tilsier passer inn i det nyinstitusjonelle perspektivet og dets fokus på omgivelser. Når selskapet gjør endringer i hvilke markeder de ønsker å figurere i er det også normalt å vente endringer i styrets sammensetning. Det viser seg at dersom selskapet trekker seg ut av noen markeder som de har operert i, fører dette til at antallet interne styremedlemmer som forlater styret øker. Dette har ofte sin naturlige forklaring i at de som forlater styret hadde sitt særlige ansvarsområde knyttet til den delen av selskapets drift som nå ikke lenger skal fungere. De interne medlemmene som forlater blir da ofte erstattet av uavhengige styremedlemmer. En overraskelse er det imidlertid at det ofte viser seg at ingen endringer i styret blir gjort når selskapet øker antallet markeder de ønsker å konkurrere i.

5.2.5 Selskapets resultater

Et fokus på de faktiske resultatene et selskap kan vise til står i samsvar med hovedpoengene i det instrumentelle perspektivet. Det viser seg at dårlige økonomiske resultater av investeringer fører til avgangen til flere avhengige styremedlemmer, noe som igjen fører til at flere uavhengige styremedlemmer blir satt inn i styret. Det er imidlertid ofte tilfellet at det tar noe lenger tid å tilsette nye uavhengige styremedlemmer, enn det tar før de avhengige forlater. I artikkelen til Hermalin og Weisbach viste det seg imidlertid vanskelig å finne noe om overraskende gode resultater for selskapet påvirker styrets sammensetning på noen måte, men det er nærliggende å anta at slike resultater ikke vil indikere behov for forandring.

Vi har sett at dårlige resultater, uttrekking fra markeder og ansettelse av ny administrerende direktør ofte fører til at avhengige styremedlemmer forlater. Dette er imidlertid ikke tilfellet med uavhengige styremedlemmer. De eneste to variablene som synes å kunne si forutsi bortfall av uavhengige styremedlemmer er gjennomsnittlig ansiennitet for disse, samt andelen uavhengige styremedlemmer i styret (Hermalin og Weisbach 1988).

5.3 Sentrale kjennetegn ved studienes metode

Her vil det redegjøres for hvilke metoder som er brukt i de studiene som er gjennomgått. Har forskerne brukt kvalitative eller kvantitative metoder? Er det brukt store eller små utvalg? Har

noen brukt casestudier? Det er også et fokus på hvilke analysemetoder som er brukt samt hva slags innsamlingsteknikker som er brukt.

Majoriteten av de artiklene som er gjennomgått baserer seg på kvantitative forskningsopplegg. Det vil si at forskerne skaffer sin empiri fra forholdsvis store utvalgsundersøkelser hvor forskerne henter inn data fra et stort antall styrer. Denne empirien blir så analysert ved hjelp av statistiske analysemetoder. De mest brukte analysemetodene synes å være ulike former for varians og regresjonsanalyse. Barnhart, Marr og Rosenstein (1994), Rita D. Kosnik (1990) og Baysinger og Butler (1985), Huse og Tacheva (2006), Pearce og Zahra(1991) er eksempler på studier som har benyttet slike metoder. Et av unntakene er Dalton, Johnson og Ellstrand som gjør en META-analyse med sin studie "Number of Directors and Financial Performance" Dalton, Daily, Ellstrand og Johnson gjorde også en META-analyse i sin artikkel "Meta-analytic Reviews of Board Composition, Leadership Structure, and Financial Performance". META-analyse innebærer å sette flere studier på samme tema i en sammenheng for å se enkle gjennomgående tendenser, og på bakgrunn av disse tendensene danne teorier (Hunter og Schmidt 2004).

5.4 Sentrale kjennetegn ved styrene

Her fokuseres det på styrene og deres kjennetegn. Det oppsummeres hvilke variabler som ofte anvendes i forskning, og som kan settes i direkte sammenheng med bedriftsstyrer.

5.4.1 Kompensasjon til styremedlemmer som uavhengig variabel

Fokus på økonomisk kompensasjon til styremedlemmene passer med det vi så var motivasjonsfaktorene i agentteorien som igjen springer ut ifra det instrumentelle perspektivet. Motsatsen er som sagt stewardshipteorien som i sterkere grad fokuserer på for eksempel identifisering som motivasjonsfaktor. Vi så også at denne teorien hadde sitt utspring i det gammelinstitusjonelle perspektivet. Av denne oppgavens utvalgte artikler var det kun en som så på i hvilken grad styremedlemmenes godtgjørelse påvirket styrets arbeid. Dette var Rita D. Kosniks artikkel fra 1990. Kosnik skriver at størrelsen på selskapet ofte regulerer hvor stor økonomisk kompensasjon styremedlemmene mottar. Altså har selskapets resultater og hvert enkelt styremedlems personlige bidrag lite å si for hvor mye man får i styregodtgjørelse. Det er blitt hevdet at en slik ordning fører til passive styrer, blant annet fordi de uavhengige styremedlemmer på denne måten gir etter for selskapets ledelse for på denne måten å sikre seg selv å kunne fortsette i en godt betalt styreplass. Dette er imidlertid en påstand som, da

Kosnik skrev denne artikkelen, ikke hadde blitt utsatt for systematisk testing. Kosnik formulerte imidlertid en hypotese som sa at dersom uavhengige styremedlemmer har relativt høyere fortjeneste på å eie aksjer i forhold til hva de får i økonomisk kompensasjon for å sitte i styret, så vil styret lettere kunne motstå greenmail-oppkjøp. Det viste seg imidlertid at denne hypotesen måtte kastes, da ingen klare sammenhenger mellom det forholdet og tilbøyeligheten til å motstå greenmail kunne finnes (Kosnik 1990).

5.4.2 De enkelte styremedlemmers personlige egenskaper

Av de utvalgte artiklene var det særlig en som utmerket seg med å bruke dette som uavhengig variabel. Det var Kesners artikkel fra 1988. I *Director's Characteristics and Committee Membership: An investigation of Type, Occupation, Tenure, and Gender*, ser forskeren på hvordan personlige egenskaper avgjør hvilke komiteer man bli satt til å jobbe i, i et styre. Kesner formulerte følgende hypoteser i forkant av å analysere sin empiri:

Hypotese 1: Det vil være uforholdsmessig flere uavhengige styremedlemmer enn avhengige representert i de fire store styrekomiteene, revisjons-, refusjons-, nominerings- og lederkomite.

Denne hypotesen kan settes i sammenheng med synet innen det nyinstitusjonelle perspektivet hvor vi kan lese at det er ønskelig å tilsette styremedlemmer med andre kunnskaper enn de bedriftsspesifikke.

Hypotese 2: Det vil være uforholdsmessig flere forretningsledere enn individer med ikke-forretningsrelaterte yrker representert i de fire store styrekomiteene.

Denne hypotesen vil kunne ses i sammenheng med det instrumentelle perspektivet, som eksempelvis inneholder poenget som beskriver styrets beslutningsstil som en nøye faglig vurdering av alle sakens sider. Det antas da at forretningsledere kan tilby en slik faglig tyngde.

3: Det vil være uforholdsmessig flere styremedlemmer med lang ansiennitet enn med kort ansiennitet i de fire store styrekomiteene.

Denne hypotesen settes her umiddelbart i sammenheng med det gammel-institusjonelle perspektivet som sier at det vil være ønskelig å ha et styre som i stor grad består av medlemmer som kjenner organisasjonen og som sitter med det som defineres som organisasjonsspesifikk kunnskap.

4: Det vil være uforholdsmessig færre kvinner enn menn i de fire store styrekomiteene.

Det er tidligere nevnt i denne oppgaven at det er meget usikkert om kjønnsvariabelen har noen direkte innvirkning på spørsmålet om hva som utgjør et effektivt styre. Kesner tar også opp denne tråden og leker med tanken om at det kanskje er slik at kvinner er forskjellig fra menn når det kommer til uavhengighet, ansiennitet og yrkestittel, og at det er dette som fører til de observerte forskjeller mellom kvinner og menn, og ikke kjønnsvariabelen i seg selv. Av denne teorien avledet Kesner ytterligere tre hypoteser:

Hypotese 5: Det er mindre sannsynlig at kvinnelige styremedlemmer blir rekruttert internt enn hva tilfellet er med de mannlige styremedlemmene.

Hypotese 6: Det er mindre sannsynlig at kvinnelige styremedlemmer kommer fra forretningsyrker enn hva tilfellet er med de mannlige styremedlemmene.

Hypotese 7: Kvinnelige styremedlemmer har kortere ansiennitet enn de mannlige styremedlemmene.

Disse hypotesene som retter seg i så sterk grad mot kjønnsvariabelen byr på større utfordringer å finne igjen i teorien. Men hvis vi imidlertid ser på resultatene i studien fra Pearce og Zahra, gjengitt under punkt 4.2.1 ser vi at kvinner har en positiv effekt på prestasjonsindexer som måler det kvalitative og det som nærmest kan ses på som kulturen i selskapet. Ut i fra et slikt resonnement kan det argumenteres for at Kesners hypotese 4, 5, 6 og 7 til en viss grad kan finne støtte i det gammelinstitusjonelle perspektivet.

Kesner fant at det i gjennomsnitt var det 13 medlemmer i hvert undersøkte styre og totalt var det 3128 styremedlemmer. Av disse var det bare 3.6 % kvinner. Styremedlemmer hentet utenfra representerte 63 % av det totale antallet medlemmer. 65 % av styremedlemmene har yrkestittel innen forretningsledelse, 4,7 % var advokater, 6,1 % var konsulenter mens 5,3 % kom fra utdanningsinstitusjoner. Det viste seg at i gjennomsnitt hadde hvert styremedlem sittet i styret i 11 år. Disse resultater bekreftet dermed hypotesene 1 – 3. Hypotese 4 viste seg imidlertid å være feilaktig. Kesners resultater viste ingen signifikant forskjell mellom kjønnene. Resultatene da hypotese 5 ble testet viste imidlertid en signifikant forskjell mellom kjønnene, men som Kesner kommenterer fant hun bare 6 kvinnelige styremedlemmer som var rekruttert internt og dette er for lite til å dra noen konklusjon. Kesner fant imidlertid store forskjeller mellom kvinner og menn når hun testet mot yrkestittel og ansiennitet, noe som bekreftet hypotesene 6 og 7.

5.4.3 Kvinner i styret som uavhengig variabel

Antallet kvinner i styret er en variabel som vi har sett ofte får overdreven betydning i debatten om hvordan et styre bør komponeres. Det er for eksempel et velkjent faktum at det nå kreves minst 40 % representasjon av hvert kjønn i norske almenaksjeselskaper. Forfatteren er imidlertid inneforstått med at dette kravet ikke begrunnes i høyere effektivitet i styrene. Det største bidraget til denne oppgaven, med tanke på denne variabelen er Morten Huse og Sabina Tachevas artikkel fra 2006. I følge Huse og Tacheva finnes det ingen empiriske beviser som sier at styret hvor kvinner er representert avviker fra styret uten kvinner hverken på arbeidsmåte eller effektivitet. Som vi imidlertid så i gjennomgangen av Huse og Tachevas artikkel konsentrerer de ikke sitt fokus på den avhengige variabelen "effektivitet", men heller på de forskjellige oppgavene de mener et styre har. Et slikt internt fokus står i samsvar med det gammelinstusjonelle perspektivet, noe som også stemmer overens med konklusjonen under punkt 5.4.2 hvor det vises hvordan Kesners fokus på kjønnsvariabelen også finner rot i det gammelinstusjonelle perspektivet. Funnene Huse og Tacheva gjorde i denne sammenheng var altså at kvinner hadde en negativ effekt på oppgavene finansiell kontroll og styret som serviceorgan. En høy andel kvinner i styret har i samspill med relativt lange styremøter også en negativ effekt på kvalitative kontrolloppgaver. Videre fant altså forfatterne varierende resultater og kunne ikke konkludere med at variabelen "kjønn" har noen klar effekt i noen retning (Huse og Tacheva 2006). Pearce og Zahra skrev i sin artikkel fra 1991 at når det kom til komposisjon var deres styretyper signifikant forskjellig kun når man kontrollerte for variabelen kjønn, og at deres participative-styret hadde flere kvinner enn de andre styretypene (Pearce og Zahra 1991).

5.4.4 Uavhengige vs avhengige styremedlemmer som uavhengig variabel

Forholdet mellom styrets sammensetning med tanke på uavhengige og avhengige styremedlemmer, og selskapets økonomiske resultat er det forholdet som i et relativt utforsket felt må kunne sies å være forsket mest på. Alle artiklene som direkte omhandler bedriftsstyret, og som er inkludert i denne studien inkluderer denne variabelen. Som nevnt under punkt 5.4.2 er denne variabelen teoretisk riktig å forfølge sett i lys av det nyinstusjonelle perspektivet som fokuserer på å rekruttere styremedlemmer som sitter inne med generelle kunnskaper som de gjerne har tilegnet seg eksternt fra bedriften. Scott W. Barnhardt, M. Wayne Marr og Stuart Rosenstein studerer i sin artikkel fra 1994, "Firm Performance and Board Composition: Some New Evidence", forholdet mellom nettopp denne

uavhengige variabelen og selskapets prestasjon målt i selskapets markedsverdi og selskapets faktiske verdier. Barnhardt, Marr og Rosenstein klarte imidlertid ikke å finne klare nok resultater til å definere forholdet mellom disse to variablene (Barnhart, Marr et al. 1994). Rita D. Kosnik ville i 1990 se hvordan denne variabelen påvirket styrets tilbøyelighet til å godta såkalt greenmail-oppkjøp, altså at selskapet kjøpte tilbake eierandeler fra eksterne aksjeeiere som kan bli en trussel for selskapet. Prisen for slike kjøp ligger da som regel godt over markedspris. Kort oppsummert konkluderte Kosnik med at jo større andel uavhengige styremedlemmer et styre har, jo lettere er det for styret å motstå slike greenmail-oppkjøp (Kosnik 1990). Dan R. Dalton, Catherine M. Daily, Jonathan L. Johnson og Alan E. Ellstrand publiserte i 1999 artikkelen *Number of Directors and Financial Performance: A Meta-Analysis*. I denne artikkelen forteller forfatterne hvordan fokuset på forholdet mellom uavhengige og avhengige styremedlemmer har grunnlag i agent-teorien. Hovedfokuset til artikkelen er imidlertid på størrelsen på styret som en samlet enhet. Denne artikkelen kan imidlertid ses på som en oppfølger av artikkelen *Meta-Analytic Reviews of Board Composition, Leadership Structure, and Financial Performance*, som ble skrevet av de samme forfatterne i 1998. Her er fokuset i større grad rettet mot antallet uavhengige styremedlemmer. I tillegg til å forklare forbindelsen med agent-teorien viser man her til noen empiriske eksempler hvor uavhengige styremedlemmer kan ses på som en moderator som virker positivt på økonomisk resultat (Dalton, Daily et al. 1998). Vi får imidlertid også høre om det perspektivet som i kapittel 2 er satt som et alternativ til agent-teorien, nemlig stewardship-teori, en teori som taler for bruken av styremedlemmer rekruttert internt i bedriften. Til støtte for denne teorien nevner man at Kesner i 1987 fant en signifikant og positiv sammenheng mellom en større andel av internt rekrutterte styremedlemmer og investorers fortjeneste. Kesner gjorde da sine undersøkelser blant flere Fortune 500-selskaper. Slike motstridende undersøkelser gjør at forfatterne i denne artikkelen ikke kan komme med noen klare slutninger på forholdet mellom uavhengige/avhengige styremedlemmer og økonomisk resultat. I artikkelen "Who Controls Whom?" ser Mizruchi på styrkeforholdet mellom styret og daglig ledelse i store amerikanske selskaper. Mizruchi sier at den mest naturlige plassen å starte for å kunne si noe fornuftig om emnet, er å se på nettopp fordelingen av uavhengige og interne styremedlemmer. Antakelsen er at jo større andel uavhengige styremedlemmer jo større makt vil styret ha i forhold til daglig ledelse. Denne antakelsen er i stor grad grunnet i et sitat hentet fra E.V. Rostows Utgivelse fra 1959;

”To whom an for what ends is corporate management responsible”. Sitatet ble også trukket frem under punkt 4.2.3 og går som følger:

”Where the board of directors consists largely or wholly of corporate employees, dependent upon the president for every step of their future careers, the board is simply a fictional projection of the president himself...” (Mizruchi 1983:429).

Flere empiriske eksempler på dominerende styrever gjør at Mizruchi foreslår å på nytt reise debatten om ”det passive styret”. I artikkelen *“Directors Characteristics and Committee Membership: An Investigation of Type, Occupation, Tenure, and Gender”* bruker også Kesner denne variabelen når hun forklarer at styremedlemmer vil ofte foretrekkes dersom de har bred erfaring, kunnskap og kanskje etablerte kontakter på utsiden av firmaet. En slik forklaring vil være på linje med synet til et ressursavhengighetsperspektiv og ofte tale for å rekruttere eksterne styremedlemmer. Kesner fant at i hennes utvalg på 250 selskaper var 65 % av styremedlemmene uavhengige av daglig ledelse, et resultat som føyer seg inn på linje med tidligere forskning (Kesner 1988). I 1985 ble det også publisert en undersøkelse som så på hvordan styrets sammensetning påvirket økonomisk resultat i bedriften. Baysinger og Butler konkluderte i denne artikkelen at selskaper med relativt flere uavhengige styremedlemmer kunne notere seg for bedre økonomiske resultat når man så på verdien av stamaksjene, enn hva selskaper med færre slike styremedlemmer kunne (Baysinger og Butler 1985). Pearce og Zahras artikkel fra 1991 deler som kjent styrever inn i fire kategorier og inkluderer ovennevnte variabel som en mulig moderator for hvilken kategori et styre skulle plasseres i. Pearce og Zahra fant imidlertid ingen signifikante resultater som kunne antyde en slik sammenheng (Pearce og Zahra 1991). Daniel P. Forbes og Frances J. Miliken utbroderte videre hva slags effekter som kan følge av å ha uavhengige styremedlemmer i deres artikkel fra 1999, selv om artikkelen altså var ment som svar på kritikk mot et for ensidig fokus på styvernes demografi som uavhengig variabel.

5.4.5 Uavhengige vs avhengige styremedlemmer som avhengig variabel

Dan R. Dalton og Idalene F. Kesner gjorde i 1987 en undersøkelse hvor de studerte hvordan geografisk beliggenhet påvirket antallet uavhengige styremedlemmer et selskap hadde. De plukket ut 150 selskaper hvorav 50 var japanske, 50 var britiske og 50 var lokalisert i USA. Det viste seg å være små forskjeller mellom USA og Storbritannia, mens Japanske selskaper skilte seg noe ut med en lavere andel uavhengige styremedlemmer (Dalton og Kesner 1987). I 1988 skrev Benjamin E. Hermalin og Michael S. Weisbach en artikkel de ga overskriften *The*

Determinants of Board Composition. Også i denne artikkelen ble forholdet mellom antall uavhengige og avhengige styremedlemmer satt under lupen. Forfatterne ville skaffe klarhet i hvilke prosesser som faktisk påvirket sammensetningen i styret. De så først og fremst på administrerende direktørs ansettelsesforhold, selskapets økonomiske resultater og endringer i markedet som uavhengige variabler. Kort fortalt viste det seg at når tiden for å ansette ny administrerende direktør nærmet seg, steg antallet internt rekrutterte styremedlemmer. Dette antallet sank igjen så snart ny administrerende direktør var ansatt. Videre viste det seg at dårlige økonomiske resultater i selskapet førte til en økning i antallet eksternt rekrutterte styremedlemmer og til sist kunne man se at dersom et selskap trakk seg ut fra et bestemt marked, sank antallet interne styremedlemmer (Hermalin og Weisbach 1988).

5.5 Oppsummering

Mange av de sentrale kjennetegnene som ble utledet i teorikapittelet er altså blitt funnet igjen i oppgavens empiri. Disse kjennetegnene gav seg særlig ti kjenne i variablene som forskerne valgte å bruke i sine studier. Det virker imidlertid som om forskerne har valgt å ikke gå dypere inn i materien for å for eksempel se på om styrenes vedtak blir holdt adskilt fra selskapenes kjerneaktivitet og man har heller ikke sett verdien i å "telle antall vedtak" for å definere et styres effektivitet. Det viser seg at når forskerne skal gjøre sine undersøkelser i forkant av å produsere artikler på emnet styrearbeid er det i stor grad "tilfeldig utvalg-regelen" som gjelder når man skal avgjøre hvilke selskaper som skal inkluderes i forskningen. Ofte velger man fra lister over suksessrike selskaper. Eksempler på slike lister er fortune-500 lista og Standard and Poor's 500. Dette er lister som som sagt viser hvilke selskaper som har vært de mest suksessrike, men forskerne velger ofte å eliminere enkelte typer av selskaper selv om de finnes på slike lister. Eksempelvis blir banker ofte utelatt fra slik forskning da disse ofte har en markant forskjellig økonomisk struktur enn industrielle selskaper, og derfor ikke ville vært sammenlignbare med disse. Det finnes også selvfølgelig særegne kriterier for å kunne inkluderes i enkelte av artiklene. Hermalin og Weisbach (1998) er et eksempel på det. Da de ville forske på hvordan styresammensetningen avgjøres var det åpenbart at de måtte ekskludere selskaper som var underlagt noen form for reguleringer på dette området. Videre viser det seg at planlagte endringer i selskapet, slik som ansettelse av ny administrerende direktør ofte vil føre til kortsiktige endringer i styrets demografi, før det hele normaliserer seg igjen etterpå. Endringer som at selskapet skifter marked eller opplever dårlige økonomiske resultater fører ofte til at antallet avhengige styremedlemmer minker. Det er også en tendens

at de fleste studiene som er gjennomgått baserer seg på et kvantitativt forskningsopplegg og i stor grad benytter seg av ulike former for variansanalyse som statistisk metode. Når det gjelder de forskjellige problemstillingene og variablene som er brukt i eksisterende forskning er det helt tydelig en stor enighet om at forholdet mellom avhengige og uavhengige styremedlemmer er noe som er viktig å fokusere på. Andre variabler det er fokusert på er eksempelvis kompensasjon til styremedlemmene, styremedlemmers personlige egenskaper og kjønn.

5.6 Forskningsspørsmål 2

Som sagt er et av denne oppgavens mål å finne ut om NUES har støtte i forskning for å gi ut sin anbefaling. Valget om å plukke ut artikler på egenhånd ble tatt for at forfatteren skulle være upåvirket av andres meninger om hvilke artikler som burde inkluderes. Etter å ha gjort dette, gjennomgått artiklene og trukket konklusjoner og sammenlignet svarene forskningen gir med NUES sine anbefalinger, ble Norsk Utvalg for Eierstyring og Selskapsledelse kontaktet via e-post. Målet med å kontakte dem var å få informasjon om hvilken forskning de faktisk hadde basert anbefalingen på. Svaret som til slutt ble mottatt var imidlertid noe overraskende for forfatteren. Utvalgets sekretær fortalte gjennom en e-post at det ikke lå noen forskning til grunn for den utgitte anbefalingen. Den var derimot basert på internasjonale standarder og innspill fra de tidligere nevnte markedsaktørene som er representert i Norsk Utvalg for Eierstyring og Selskapsledelse. Dette gjør at forfatteren kun har den litteraturen som, uten ekstern påvirkning ble valgt ut å basere seg på når det skal konkluderes om hvorvidt NUES har tilstrekkelig empiri for å gi ut en slik anbefaling som de har gjort.

5.6.1 Pearce og Zahra og NUES` anbefaling

Denne delen skal se om NUES anbefaling for eierstyring og selskapsledelse kan støtte seg til funnene Pearce og Zahra presenterte i 1991. Dette gjøres av to grunner. Først og fremst gjøres det fordi det etter forfatterens personlige mening er disse to trykksakene som danner den opprinnelige grunnsteinen for denne avhandlingen. Pearce og Zahras artikkel er startpunktet for den moderne forskningen på bedriftsstyrer mens NUES sin anbefaling bør kunne ses på som en kulminasjon av det man har lært om styret siden. Denne sammenligningen presenteres i tillegg på en slik særegen måte fordi det setter leseren i stand til å forstå hvordan forfatteren har arbeidet med artiklene og NUES sin anbefaling simultant for å være i stand til å svare på oppgavens forskningsspørsmål.

Først presenteres styrene som av Pearce og Zahra ble definert som caretaker-styrer. Det er først og fremst viktig å huske at caretaker-styrene ses på som ineffektive og som en lite ønskverdig form for styrer. Pearce og Zahra skriver at caretaker-styret mangler mangfold og er diktert av selskapets ledelse, noe det av NUES sterkt anbefales i mot. I anbefaling for eierstyring og selskapsledelse kan man lese:

”Styret bør sammensettes slik at det kan ivareta aksjonærfellesskapets interesser, og selskapets behov for kompetanse, kapasitet og mangfold” (Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse 2006:27).

Det står også:

”Styret bør sammensettes slik at det kan handle uavhengig av særinteresser. Minst halvparten av de aksjeeiervalgte medlemmene bør være uavhengige av selskapets daglige ledelse og vesentlige forretningsforbindelser” (Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse 2006:27).

Som et kjennetegn på Statutory-styrene, som i likhet med caretaker-styrene karakteriseres som et dårligere alternativ som styretype, sier Pearce og Zahra at styremedlemmenes oppgave bare er å ratifisere avgjørelser, som i all hovedsak er tatt av toppledelsen i selskapet, uten at styret setter seg tilstrekkelig inn i den aktuelle saken. Dette kan ha flere grunner, blant annet mangel på interesse og mangel på ekspertise. I denne sammenheng trekkes det her frem to konkrete anbefalinger fra NUES. Den første er allerede nevnt og sier:

”Styret bør sammensettes slik at det kan ivareta aksjonærfellesskapets interesser, og selskapets behov for kompetanse, kapasitet og mangfold” (Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse 2006:27).

Med dette menes det altså at styremedlemmene som velges, blant annet må ha kompetanse til å utføre sitt oppdrag. Den andre anbefalingen som trekkes frem retter seg mot styrelederen og lyder som følger:

”Styrelederen bør være særlig oppmerksom på behovet for at styremedlemmer er faglig oppdatert i forhold til de krav som må stilles til et kvalitativt godt styrearbeid og ta nødvendige initiativ i den forbindelse” (Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse 2006:33).

Proactive-styrene ble av Pearce og Zahra definert som et langt bedre styringsverktøy for selskapsledelse enn de to ovennevnte styretypene. Ved å i stor grad være sammensatt av faglig kvalifiserte mennesker som ikke har tilknytning til selskapet vil proactive-styret sikre objektivitet og ekspertise i beslutningsfasen. Dette er i samsvar med NUES sin anbefaling om at minst halvparten av de aksjeeiervalgte styremedlemmene bør være uavhengige av selskapets daglige ledelse og vesentlige forretningsforbindelser. Proactive-styrene deles inn i komiteer, men klarer å beholde en relativt friksjonsfri flyt av informasjon mellom disse. NUES sier:

”Styret bør vurdere bruk av styrekomiteer for å bidra til grundig og uavhengig behandling av saker som gjelder finansiell rapportering og godtgjøring til ledende ansatte” (Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse 2006:32).

Pearce og Zahra skrev at proactive-styrene hadde høy møtefrekvens og at dette i teorien skulle bidra positivt til selskapets ytelse. NUES sier imidlertid ikke noe om hvor høy frekvens på styremøtene det bør være. Pearce og Zahras participative-styrer består i likhet med proactive-styrene, og i tråd med NUES anbefaling, av medlemmer som er uavhengige av toppledelsen i selskapet.

Basert på disse fremsettes påstanden at Norsk Utvalg for Eierstyring og Selskapsledelse (NUES) vil finne støtte for sine anbefalinger som retter seg mot styret i Pearce og Zahras innflytelsesrike artikkel fra 1991.

Nå vil de generelle tendensene identifisert på tvers av all forskning som er inkludert i denne avhandlingen presenteres og sammenlignes med NUES sine anbefalinger. Inndelingen av anbefalingen i tre vil det bli holdt fast ved. De tre kategoriene er ”Styrets demografi”, ”Styremedlemmene”, og ”Styrearbeidet”.

5.6.2 Styrets demografi:

NUES anbefaling: *”Styret bør sammensettes slik at det kan ivareta aksjonærfellesskapets interesser, og selskapets behov for kompetanse, kapasitet og mangfold”* (Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse 2006:27).

Oppgavens funn: I litteraturen som er gjennomgått fokuseres det lite på hvilken spesifikk kompetanse styremedlemmene burde inneha og på kapasiteten hvert enkelt styremedlem skal ha til å sitte i styret. Noen artikler fokuserer imidlertid på de enkelte styremedlemmers

personlige egenskaper. Eksempelvis Idalene F. Kesner fokuserte på mangfoldet i et styre gjennom å bruke styremedlemmenes yrke, ansiennitet og kjønn som uavhengige variabler i sin oppgave. Med kapasitet menes altså i stor grad tid. Det sies ingenting om hvorvidt det eksisterer en maksgrense for hvor mange styreverv en person bør inneha. Med mangfold mener man i NUES sin anbefaling variasjon i styremedlemmenes bakgrunn og kompetanse samt at en balansert kjønnsrepresentasjon bør ivaretas. Påstanden om at en balansert kjønnsrepresentasjon er nødvendig er det imidlertid ikke funnet støtte for i litteraturen som er gjennomgått. Det skal sies at det var langt ifra alle studiene som tok opp denne problemstillingen, men de som gjorde det konkluderte i stor grad med at variabelen ”kjønn” hadde liten påvirkning på de avhengige variablene. Om man er mann eller kvinne har altså lite å si på hvordan man arbeider i et styre. Da er det heller andre personlige faktorer som bør vurderes som viktige. Eksempelvis utdanning, alder, ansiennitet og så videre. Disse påstandene baseres særlig på Huse og Tachevas artikkel ”Women Directors and board task performance: Mediating and moderating effects of board working style”. Denne artikkelen er en av de utvalgte for nærmere presentasjon i empiri-kapittelet i denne oppgaven nettopp fordi den er langt på vei den eneste som fokuserer så sterkt på variabelen ”kjønn”. Kort oppsummert sier Huse og Tachevas konklusjon at antallet kvinner i styret har en direkte negativ effekt på styret som finansielt kontrollorgan og styret som serviceorgan, mens det er en liten positiv effekt mellom kvinner og styrets kvalitative kontrolloppgaver. Hovedkonklusjonen i denne artikkelen er allikevel at variabelen ”kjønn” ikke bærer samme tyngde som andre personlige egenskaper. Dette finner støtte i Kesners artikkel. Kesner skriver:

”It is possible that female directors differ from males in terms of type, tenure, and occupation, and that it is those differences, not gender, that would account for disproportionately lower membership on key committees” (Kesner i The Academy of Management Journal 1998. Vol. 31, No. 1. s. 71).

Pearce og Zahra mente at de kunne se at det de kalte for participative-styrer ofte hadde høyere representasjon av kvinner enn de andre styretypene, og som vi har sett scoret denne styretypen høyt på for eksempel prestasjonsindexen Pearce og Zahra brukte. Pearce og Zahra konkluderte i stor grad da, at kjønnsvariabelen var den viktige og fokuserte mindre på mulighetene for at andre variabler påvirket denne sammenhengen, slik som vi har sett at Kesner og Huse og Tacheva har gjort. Med denne empirien i bagasjen kan man i stor grad

konkludere med at anbefalingen om mangfold i styrerommet har et empirisk fundament å støtte seg på.

NUES anbefaling: *”Styret bør sammensettes slik at det kan handle uavhengig av særinteresser. Minst halvparten av de aksjeeiervalgte medlemmene bør være uavhengige av selskapets daglige ledelse og vesentlige forretningsforbindelser. Minst to av de aksjeeiervalgte medlemmene bør være uavhengige av selskapets hovedaksjeeiere”* (Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse 2006:27).

Oppgavens funn: Dette er en problemstilling som er hyppig diskutert i studiene som er gjennomgått. Allerede i 1959 skrev E.W. Rostov det etter hvert så velbrukte sitatet:

”Where the board of directors consists largely or wholly of corporate employees, dependent upon their president for every step of their future careers, the board is simply a fictional projection of the president himself...” (Mizruchi i The Academy of Management review vol. 8, No. 3. 1983 s. 429).

Alle studiene som er gjennomgått har i en eller annen form inkludert denne problemstillingen og det er stor enighet om at et styre bør ha en signifikant representasjon av styremedlemmer som kan defineres som uavhengige av selskapets ledelse. En undersøkelse fra 1987 utfordrer imidlertid dette synet. Daily og Johnson fant en positiv sammenheng mellom forholdsvis mange avhengige styremedlemmer og høy fortjeneste på investeringer i selskapet. Dette støtter altså til en grad stewardship-, eller forvalterteorien som kan sies å tale for høy andel av avhengige styremedlemmer. Slike resultater har ført til at andre som har gjort litteraturstudier og META-analyser på dette emnet ikke har kunnet utforme en sterk teori som sier noe om andelen uavhengige styremedlemmer. Andre forskere har imidlertid kunne konkludert klarere i enkeltundersøkelser. Kosnik konkluderte for eksempel med at en høy andel uavhengige medlemmer hadde en positiv relasjon med styrets evne til å motstå greenmail-transaksjoner. Mizruchi fant at jo større andel uavhengige styremedlemmer, jo større makt har styret i forhold til daglig ledelse. Baysinger og Butler rettet seg direkte inn mot økonomisk resultat som avhengig variabel og fant at en høyere andel uavhengige styremedlemmer har en positiv relasjon til høy verdi på selskapets stamaksjer.

5.6.3 Styremedlemmene

NUES anbefaling: *”Styrets leder bør velges av generalforsamlingen hvis ikke allmennaksjeloven krever at vedkommende skal velges av bedriftsforsamlingen eller styret*

som følge av en avtale om at selskapet ikke skal ha bedriftsforsamling” (Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse 2006:27).

NUES sier også at verken daglig leder eller andre fra den daglige ledelse bør være representert i styret.

Oppgavens funn: Dette er en problemstilling som relativt ofte kommer opp i debatten som om styrets sammensetning, og som også har fått en god del av oppmerksomheten i litteraturen jeg har gjennomgått. Dalton og Kesner slo i sin utgivelse som sammenlignet selskaper med forskjellig geografisk tilhørighet fast at det å ha selskapets CEO, eller daglig leder som medlem av styret er en meget reell trussel mot styrets evne til å handle uavhengig av daglig ledelse.

”A very real threat to the exercise of independent judgment by the board of directors is the dual role of CEO as board chairperson” (Dalton og Kesner i Journal of International Business studies, Vol. 18, No. 3. 1987 s. 35).

Dette begrunner de først og fremst fordi styret innehar en kontrollrolle ovenfor daglig ledelse, og dersom daglig leder selv sitter i dette kontrollorganet vil det åpenbart skape en interessekonflikt. Selv om dette er en forholdsvis tydelig oppfordring om å unngå en dualitet hvor daglig leder sitter i styret viser empiriske undersøkelser fra 1300 amerikanske selskaper at nesten så mange som 75 % av selskapenes daglige ledere faktisk sitter i selskapets styre. Det antydes at dette også er tendensen for britiske selskaper.

NUES anbefaling: *”Styremedlemmer bør ikke velges for mer enn to år av gangen”* (Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse 2006:27).

Oppgavens funn: Det fokuseres relativt lite på lengden på styremedlemmenes engasjement i litteraturen, men det er selvfølgelig mulig å finne noe. Kosnik fant i sin studie at jo lenger ansettelsesforholdet til de uavhengige styremedlemmene varte, jo større sannsynlighet var det for at styret motsto greenmail-oppkjøp. Kosnik tenker a-priori at et effektivt styre vil kunne motstå greenmail-oppkjøp som:

”...solely served top management’s interest in securing its control position in the face of a takeover bid offering reasonable value and inducing favorable projections for a firm’s long term performance” (Kosnik i The Academy of Management Journal, Vol. 33, No. 1. 1990 s. 131).

Kesner skriver at det kan argumenteres for at det tar tre til fem år før et styremedlem å oppnå en tilstrekkelig forståelse for et selskap og dets prosesser og foreslår på dette grunnlaget en hypotese som sier at styremedlemmene med lengst fartstid i styret vil bli valgt i det som anses om viktige styrekomiteer. Hermalin og Weisbach skriver at når det er på tide å velge ny administrerende direktør i selskapet er det størst sjanse for et styremedlem med fire til seks års fartstid blir valgt til dette. Hermalin og Weisbach definerer i denne artikkelen en ansiennitet på null til tre år som veldig kort. På bakgrunn av disse funnene kan det ikke konkluderes med at NUES har uforbeholden støtte til sin anbefaling om at et styremedlem skal velges for kun to år av gangen. Forfatteren er inneforstått med at etter toårsperioden er det åpent for at styremedlemmet blir valgt til nye to år, men det virker altså relativt trygt å velge styremedlemmene for mer enn to år av gangen.

5.6.4 Styrearbeidet

NUES anbefaling: *”Styret bør vurdere bruk av styrekomiteer for å bidra til grundig og uavhengig behandling av saker som gjelder finansiellrapportering og godtgjøring til ledende ansatte. Slike komiteer bør bestå av styremedlemmer som er uavhengige av den daglige ledelsen. Styret bør informere om eventuell bruk av styrekomiteer i årsrapporten”* (Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse 2006:32).

Oppgavens funn: Det var relativt lite stoff som sa noe om akkurat denne anbefalingen i litteraturen som ble gjennomgått. Det fantes imidlertid noe som kunne anvendes i denne sammenhengen. Kesner skriver at selv om styrene ofte møtes i sin helhet for å stemme på forskjellige saker så blir de fleste avgjørelser faktisk tatt i styrekomiteene. Kesner skriver videre at det er mange fordeler ved å dele styrene inn i komiteer. En slik spesialisering vil føre til høyere effektivitet og fleksibilitet. Bruk av komiteer kan også føre til at medlemmene kommer med mer ”input” i sakene, samt at medlemmene faktisk blir mer objektive. Slike teoretiske fordeler førte til at Kesner kunne se en betydelig økning i antallet komiteer per styre. Til forsvar for anbefalingen om at styrekomiteene bør bestå av uavhengige medlemmer er det funnet at Kesner skriver at for mange avhengige medlemmer i styrekomiteene kan forårsake problemer i forhold til kontroll- og overvåkingsfunksjonen styrene har i forhold til selskapets ledelse. Dette kan også bli et problem når det skal avgjøres økonomisk kompensasjon til selskapets toppledelse og i situasjoner hvor nye styremedlemmer skal velges.

NUES anbefaling: ”Styret bør fastsette en årlig plan for sitt arbeid med særlig vekt på mål, strategi og gjennomføring. Styret bør fastsette instruksjoner for styret og den daglige ledelsen med særlig vekt på klar intern ansvars- og oppgavefordeling” (Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse 2006:32).

NUES anbefaling: ”Styret bør fastsette retningslinjer for selskapets rapportering av finansiell og annen informasjon basert på åpenhet og under hensyn til kravet om likebehandling av aktørene i verdipapirmarkedet.” (Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse 2006:43).

NUES anbefaling: ”Styret skal påse at selskapet har god intern kontroll og hensiktsmessige systemer for risikostyring i forholdet til omfanget og arten av selskapets virksomhet. Styret bør årlig foreta en gjennomgang av selskapets viktigste risikoområder og den interne kontroll” (Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse 2006:36).

Oppgavens funn: Dette virker for forfatteren å være gode anbefalinger. Det må imidlertid bemerkes at det ikke fantes noe som rettet seg direkte mot disse anbefalingene i litteraturen. Det fantes imidlertid en del stoff om hvordan forskningen på styrets roller har utviklet seg. Tidlig forskning på styrenes arbeidsoppgaver konsentrerte seg om hvordan styrene skulle fungere som selskapets forbindelse til dets omgivelser. Slik forskning var basert på et ressursavhengighetsperspektiv og tolket styret som et middel for å sikre tilgang til eksterne ressurser. Pfeffer: ”Size and composition of corporate boards of directors”, (1972) og Pfeffer og Salanick: ”The external control of organizations: A resource-dependence perspective” (1978) er eksempler på slik forskning. Senere ble agentteorien mer og mer dominerende innenfor forskningsfeltet. Med en slik teori som fundament ses styrenes oppgave som å fungere som et instrument for å forene interessene til daglig ledelse og eiere på en god måte. Fama: ”Agency problems and the theory of the firm” (1980), Fama og Jensen: ”Separation of ownership and control” 1983 og Jensen og Meckling: ”Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure” (1976) er eksempler på studier med et slikt utgangspunkt. En tredje rolle ble introdusert på 1980-tallet. Styret som strategisk organ er noe man kan se i utgivelser som Andrews: ”Corporate strategy as a vital function of the board” (1981), Baysinger og Hoskisson: ”The composition of boards of directors and strategic control: Effects on corporate strategy” (1990) og Pearce og Zahra: ”Determinants of board directors’` strategic involvement” (1990). Det finnes også flere fin-definerte roller for styret. Det som er viktig å forstå er imidlertid at hvordan man ser de forskjellige styrerollene, fundert

i de forskjellige teoretiske perspektivene er fundamentalt for hvordan man ser forholdet mellom styrets særegenheter og selskapets økonomiske resultat (Huse og Tacheva 2006).

Vi ser at anbefalingene som omhandler både strategi-, og kontrolloppgavene et styre har finner god støtte i de respektive perspektivene som er beskrevet i litteraturen. Det er imidlertid helt klart at det med fordel kunne vært et bredere fokus hos forskerne. Vi har her sett at det i for stor grad fokuseres på få variabler og at andre interessante spørsmål og eventuelle sammenhenger ikke får den oppmerksomheten som trengs for å avdekke klare mønstre. Dette vises alt for tydelig hver gang man leser linja ”det finnes lite forskning på dette..”, eller ”det fantes bare en artikkel som fokuserer på..”.

5.7 Oppsummering

På bakgrunn av dette avsnittet kan det konkluderes at selv om NUES sine anbefalinger umiddelbart kan virke som fornuftige anbefalinger og noe som man vil ønske å følge i sin bedrift så finnes det kun delvis støtte til mange av disse anbefalingene i oppgavens utvalgte litteratur. Ofte finnes argumenter som taler både for og imot at en anbefaling bør følges. Et eksempel på det er at Huse og Tacheva konkluderte med at kjønnsvariabelen var mindre viktig, mens Pearce og Zahra i sin høyt respekterte artikkel fastslår at det er en høy representasjon av kvinner i de styrene som de har kalt participative-styrer og som scorer høyt på deres prestasjonsindex. Et annet eksempel er at NUES anbefaler høy representasjon av uavhengige styremedlemmer, en anbefaling det tales både for og imot i litteraturen. Det er imidlertid en overvekt av litteratur som støtter denne anbefalingen og det fantes bare en artikkel som avdekket en positiv sammenheng mellom en høy andel avhengige styremedlemmer og økonomisk gevinst på investeringer i selskapet. Anbefalingen som sier at en dualitet med daglig leder som medlem av styret ikke burde forekomme finner imidlertid god støtte i forskningen, noe som ikke kan sies om anbefalingen om bare å velge styremedlemmer for to år av gangen. Denne anbefalingen om ikke å gi styremedlemmer for lange kontrakter er nok ”trygg” for selskapet sin del, men det er ikke funnet noe som skal tilsi at man ikke kan velge medlemmer for et lengre tidsrom av gangen. Anbefalingen om å bruke styrekomiteer bestående av stort sett uavhengige styremedlemmer finner støtte i den ene artikkelen som tar opp denne problemstillingen, men dette er selvsagt ikke nok empiri til å kunne fastslå om anbefalingen er god.

DEL 3

Kapittel 6

Avsluttende kommentarer

Dette kapittelet innledes med noen utfordringer som har presentert seg i prosessen med å skrive denne masteroppgaven. Så oppsummeres noen av hovedfunnene som er gjort og disse drøftes i lys av de teoretiske perspektivene jeg greide ut for i kapittel 2. Kapittelet avsluttes med en oppsummering og konklusjon.

6.1 Utfordringer

Målet med denne oppgaven har i hovedsak vært å skape et representativt bilde av hvilke fokus litteratur som eksisterer på emnet styrets sammensetning og effektivitet inntar. Denne målsettingen er i stor grad oppnådd, enkelte problemer har imidlertid dukket opp på veien og noen av disse nevnes her.

Oppdaterte artikler:

Mye av litteraturen som er gjennomgått er av eldre dato og dette kan brukes som kritikk mot oppgaven. Jeg vil imidlertid argumentere for at store deler av den litteraturen som er gjennomgått, i forskermiljøet ses på som særdeles viktig for å forstå styrenes sammensatte misjoner, og er hyppig referert til i oversiktsartikler som allerede eksisterer. Det at det er opplevd vanskeligheter med å finne artikler av nyere dato kan tolkes på flere måter. Det kan selvfølgelig være at forskerens tilgang til aktuelle databaser har vært mangelfull. Databasene som er brukt skal vi imidlertid gå nærmere inn på nedenfor. Mangelen på nye artikler kan også tyde på at det er stor enighet om at forskningen som allerede eksisterer på dette feltet, allerede har avdekket de viktige sammenhengene som eksisterer og derfor er tilstrekkelig. Det at det imidlertid ikke fantes forskning på variabler det var ventet å finne forskning på, tyder derimot på at eksisterende forskning er mangelfull og antyder at det eksisterer ”små hull” som nye studier kan plassere seg i, og dermed produsere ny viten om hvordan styrene fungerer.

Databaser:

Som nevnt har jeg opplevd begrenset tilgang til databaser for å få tak i aktuelle artikler. I all hovedsak er det Universitetsbibliotekets søkemotor ”BibSys” som er blitt benyttet for å finne

relevant materiale som måtte finnes mellom to permer i bibliotekets hyller. Samtidig er det gjennom UITs nettilgang til databasen Jstore, noe som har vært meget nyttig, at jeg fått tak i mye litteratur som ellers ville vært problematisk å finne på egen hånd.

Subjektivitet:

Ofte kan forskerens forhåndsoppfatninger prege litteraturstudien. Hver forsker har sitt individuelle interessefelt og en egen faglig bakgrunn. Dette vil føre til at funn som i utgangspunktet kan fremstå ganske så ukompliserte, kan tolkes med nyanser hos hver enkelt forsker, og selvfølgelig også hver enkelt leser.

”The interesting thing is that different researchers coming from different subject backgrounds often map out a subject in different ways. This means that your map will never be definitive, it will always have the potential to be developed either by yourself or by another researcher at a different stage” (Hart 1998:142).

6.2 Kort oppsummering av funn sett i lys av de tre perspektivene

Jeg sitter igjen med ideen om at forskerne i stor grad ser på styret som et verktøy. Dette verktøyet er til for å kontrollere ledelsen i bedriftene. Eksempler som viser dette synet er ikke vanskelige å finne:

”...the board which has the charter of monitoring and evaluating top management”(Mizruchi 1987).

“...the board of directors is the ultimate center of control. This control, which may vary depending on the relative performance of the firm, as well as on other factors, is exercised frequently through the ability to hire and fire the chief executive officer, here called “bottom-line control”(Mizruchi, 1983).

Det er imidlertid også funnet bevis på at styret ses på ved hjelp av begrepene man hører i det nyinstitusjonelle perspektivet:

”...board size may be a measure of an organization`s ability to form environmental links to secure critical resources”(Dalton et al., 1999).

Dette sitatet passer rett inn i kapittel 2 i oversiktstabellen som viser hovedpoengene i de teoretiske bidragene. Der ser vi at i det nyinstitusjonelle perspektivet har man fokus på omgivelser og det og kunne dra ressurser ut av omgivelsene og inn i selskapet.

Det har vist seg vanskeligere å identifisere artikler som ser på styret ved å bruke begrepene vi hører om i det gammelinstusjonelle perspektivet. Dette kan ha sin forklaring i at slike begreper som kultur og uformelle kontakt vanskeligere lar seg studere og sette ord på. Vi så imidlertid at Kesner skriver at det ofte tar tre til fem år før et styremedlem er inneforstått med de latente prosesser som virker i selskapet. Dette synet kan kobles til det gammelinstusjonelle perspektivets kjernepoenger som i kapittel 2 er oppsummert som ”styremedlemmenes kunnskapsgrunnlag”.

6.3 Konklusjon

I denne siste og avsluttende delen vil det kort, og på en oppsummerende måte gis svar på de to forskningsspørsmålene som ble formulerte da prosessen med å skrive denne oppgaven tok til. Forskningsspørsmålene lød som følger:

Forskingsspørsmål 1: I hvilken grad er man i forskningslitteraturen om styrer opptatt av å avdekke faktorer som påvirker styrenes effektivitet, og hva er kunnskapsstatus om slike sammenhenger i litteraturen

Forskingsspørsmål 2: I hvilken grad har NUES anbefalinger om hvordan styrearbeid bør utformes og drives støtte i eksisterende forskning?

Det ble forsøkt å finne svar på det første forskningsspørsmålet ved å gå igjennom de etter hvert ferdig utfylte feature-map med fokus på å se på hvordan forskerne har valgt ut hvilke selskaper som skulle fungere som studieobjekter. Funnene viste at man i så stor grad som mulig forsøkte å praktisere regelen om tilfeldig utvalg i denne delen av forskningsprosessen. Noen typer av selskapet har imidlertid, av varierende grunner måtte elimineres fra å være med i de forskjellige studiene. Deretter skulle variablene som oftest blir valgt for å kunne sette forskeren i stand til å si noe om hva som påvirker et styres sammensetting, identifisert. Resultatene viser et vidt fokus her. De variablene som syntes å gi tydeligst effekt på styresammensetningen ble valgt ut, og disse blir gjengitt i kapittel 5 som tar for seg funn. Disse variablene inkluderer geografisk beliggenhet, ansettelsesforholdet til selskapets administrerende direktør, endringer i selskapets marked og selskapets økonomiske resultater.

Det viser seg at endringer i administrerende direktørs ansettelsesforhold har en klar men kortvarig effekt på demografien i styrerommet, mens endringer i de andre variablene ofte fører til mer permanente endringer i styret. Neste steg ble da, fortsatt i tråd med oppgavens feature-map, å fokusere på hvilke studiemetoder som oftest blir benyttet. Dette ble gjort for å skape et inntrykk av om like innsamlingsteknikker og analysemetoder ofte avdekker like sammenhenger, og om man vil være tjent med å variere sine metoder, og for eksempel gjøre flere case-studier for å avdekke andre sammenhenger. Resultatene viste at det i stor grad benyttes tilnærmet like metoder i studiene. Langt på vei de fleste benytter store kvantitative metoder. Det innebærer store utvalgsundersøkelser og ofte en form for varians- eller regresjonsanalyse. Imidlertid viser denne oppgaven at dette noe ensidige valget av metode ikke nødvendigvis fører til like resultater. Det er i stor grad på grunn av dette at det er problematisk å trekke noen klare slutninger vedrørende hva som konstituerer et effektivt styre. Til det er resultatene i studiene som er gjennomgått for sprikende. Det er heller ikke alle studiene som har klart å avdekke klare sammenhenger selv. Det siste avsnittet som skal gi svar på forskningsspørsmål 1 handler om hvilke særegenheter ved styrene forskerne velger å se etter og å konsentrere seg om. Variabler som blir brukt i denne sammenhengen og som er presentert i denne oppgaven inkluderer kompensasjon til styremedlemmene, de enkelte styremedlemmers personlige egenskaper, kjønn, og forholdet mellom uavhengige og avhengige variabler. Disse er noen av variablene det har vært fokusert på når man vil svare på hvordan styrets effektivitet varierer i forhold til sammensetningen av medlemmer i styret. Igjen viser det seg at det vanskelig kan avdekkes klare sammenhenger. Enten finnes det for lite forskning til å kunne si noe sikkert om et forhold, eller så er resultatene på tvers av forskningsbidragene for sprikende. Problemet med sprikende resultater gjelder i stor grad også for variabelen ”forholdet mellom avhengige og uavhengige styremedlemmer”. Det virker som om man enda ikke er i stand til å gi et anslag på hvordan dette forholdet burde se ut. Til det finnes det for mange andre variabler som spiller inn.

Jeg fant flere interessante svar på mitt forskningsspørsmål 2. NUES sine anbefalinger er velformulerte og anbefalingen virker ved første øyekast å være en god standard å følge. Det er ikke funnet forskning som tilsier at NUES sine anbefalinger er direkte feil, men det er heller ikke funnet uforbeholden støtte til alle anbefalingene vi finner i ”Norsk anbefaling eierstyring og selskapsledelse”. De anbefalingene som i kapittel 5 er plassert under deloverskriften ”styrets demografi” er det i stor grad funnet tilfredsstillende støtte for i litteraturen som er gjennomgått. Disse anbefalingene om mangfold, kapasitet og uavhengighet virker å være

fordelsaktig for både eiere og ansatte i selskaper å følge. Anbefalingene som retter seg mot styremedlemmene er det kun i varierende grad funnet støtte til. Imidlertid virker det åpenbart at en dualitet med daglig leder som styremedlem ikke bør forekomme, et funn som er overens med NUES sine anbefalinger. Derimot er det i mye mindre grad funnet støtte for anbefalingen om å ikke velge styremedlemmer for mer enn 2 år av gangen. I enkelte artikler har vi sett at en slik tidsperiode defineres som meget kort, og at forskere mener at det ofte tar tre til fem år før et styremedlem har fått tilstrekkelig forståelse for hvordan et selskap opererer, samt hvilke prosesser som til enhver tid er i gang i selskapet. Anbefalingene som skal veilede styrets arbeidsmåter eksisterte det i mindre grad forskning på. Det som fantes støtter imidlertid de anbefalingene NUES har gitt.

Litteraturliste

- Barnhart, S. W., W. Marr, et al. (1994). "Firm Performance and Board Composition: Some New Evidence." *Managerial and Decision Economics* **15**(4, Special Issue: Aspects of Corporate Governance): 329-340.
- Baysinger, B. D. and H. N. Butler (1985). "Corporate Governance and the Board of Directors: Performance Effects of Changes in Board Composition." *Journal of Law, Economics & Organization* **1**(1): 101-124.
- Brunsson, N. (1989). *The Organization of Hypocrisy*, John Wiley & Sons.
- Christensen, T. (1994). *Politisk styre og Faglig uafhængighed*, TANO.
- Daily, C. M. and J. L. Johnson (1997). "Sources of CEO Power and Firm Financial Performance: A longitudinal Assessment." *Journal of Management* **23**(2): 97-117.
- Dalton, D. R., C. M. Daily, et al. (1998). "Meta-Analytic Reviews of Board Composition, Leadership Structure, and Financial Performance." *Strategic Management Journal* **19**(3): 269-290.
- Dalton, D. R., C. M. Daily, et al. (1999). "Number of Directors and Financial Performance: A Meta-Analysis." *The Academy of Management Journal* **42**(6): 674-686.
- Dalton, D. R. and I. F. Kesner (1987). "Composition and CEO Duality in Boards of Directors: An International Perspective." *Journal of International Business Studies* **18**(3): 33-42.
- Davis, J. H., F. D. Schoorman, et al. (1997). "Toward a Stewardship Theory of Management." *The Academy of Management Review* **22**(1): 2047.
- Finkelstein, S. (1992). "Power in top management teams: Dimensions, measurement, and validation." *Academy of Management Journal* **35**: 505-538.
- Forbes, D. P. and F. J. Milliken (1999). "Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards og Directors as Strategic Decision-Making Groups." *Academy of Management Review* **24**(3): 489-505.
- Gabrielsen, J. and M. Huse (2004). "Context, Behavior, and Evolution - Challenges in Research on Boards and Governance." *International Studies og Management & Organizations* **34**(2): 11-36.
- Hart, C. (1998). *Doing a Literature Review*
Releasing the Social Science Research Imagination, Sage Publications Ltd.
- Hermalin, B. E. and M. S. Weisbach (1988). "The Determinants of Board Composition." *The RAND Journal of Economics* **19**(4): 589-606.
- Herman, E. S. (1981). *Corporate control, corporate power*. New York, Cambridge University Press.

Hunter, J. E. and F. L. Schmidt (2004). *Methods of Meta-Analysis: Correcting Error and Bias in Research Findings*, SAGE Publications.

Huse, M. (1989). *Strategisk Økonomistyring - styrets rolle i praksis og teori*. **14**.

Huse, M. (1994). *Distansert Nærhet: En studie om betydningen av relasjonene mellom styre og ledelse for faktisk styreatferd*, Nordlandsforskning. **9**.

Huse, M. (1995). *Tante, barbar eller klan - om styrets rolle*, Fagbokforlaget.

Huse, M. (2000). "Boards of directors in SMEs: a review and research agenda." *Entrepreneurship & Regional Development* **12**: 271-290.

Huse, M. and S. Tacheva (2006). *Women Directors and Board Task Performance: Mediating and Moderating Effects of Board Working Style*. EURAM 2006.

Johnson, J. L., C. M. Daily, et al. (1996). "Boards of Directors: A Review and Research Agenda." *Journal of Management* **22**(3): 409-438.

Kesner, I. F. (1988). "Directors` Characteristics and Committee Membership: An Investigation of Type, Occupation, Tenure, and Gender." *The Academy of Management Journal* **31**(1): 66-84.

Kosnik, R. D. (1990). "Effects of Board Demography and Directors` Incentives on Corporate Greenmail Decisions." *The Academy of Management Journal* **33**(1): 129-150.

Meyer, J. W. and W. R. Scott (1992). *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, Sage Publications.

Mizruchi, M. S. (1983). "Who Controls Whom? An Examination of the Relation between Management and Boards og Directors in Large American Corporations." *The Academy of Management Review* **8**(3): 426-435.

Pearce, J. A. and S. A. Zahra (1991). "The Relative Power of CEOs and Boards of Directors: Associations with Corporate Performance." *Strategic Management Journal* **12**: 135-153.

Pettigrew, A. M. (1992). "On Studying Managerial Elites." *Strategic Management Journal* **13**: 163-182.

Powell, W. W. and P. J. DiMaggio (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press.

Reve, T. and T. Grønlie (1993). *Styrets rolle*, TANO.

Rodin, K., L. Andreassen, et al. (2007). *mangfoldet i styrerommet - styrearbeid og kvinner*, Fagbokforlaget.

Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner
Trender i organisasjonstenkningen ved årstusenskiftet*, Fagbokforlaget.

Scott, W. R. (2003). Organizations: Rational, Natural and Open Systems, Prentice Hall.

Selznick, P. (1997). Lederskap, Tano Aschehoug.

Internettkilder:

http://met.no/Om_oss/Organisasjonskart/

http://www.nues.no/www/Om_NUES/

http://www.nues.no/www/Norsk_anbefaling_for_eierstyring_og_selskapsledelse/

http://www.schibsted.no/eway/default.aspx?pid=269&trg=MAIN_5512&MAIN_5512=5583:0:10,1714:1:0:0:::0:0

http://www.schibsted.no/eway/default.aspx?pid=269&trg=MAIN_5512&MAIN_5512=5583:0:10,1728:1:0:0:::0:0