

Handelshøgskolen

Styrets arbeid med strategi

—
Christine Strøm Bendiksen

Masteroppgave i økonomi og administrasjon – mai 2015

Forord

Denne oppgaven er utarbeidet som siste del i min masterutdanning i økonomi og administrasjon ved Handelshøgskolen, Universitetet i Tromsø. Det er et selvstendig arbeid tilsvarende 30 studiepoeng, og er en del av min major i bedriftsøkonomisk analyse.

Oppgavens tema er styrets arbeid med strategi, og formålet er å se nærmere på hvordan styret er involvert i virksomhetens strategiprosess og hvordan styret faktisk arbeider med strategi.

Min involvering i syreutviklingsprogrammet; Prosjekt Styrefokus 2012-2014, ga meg et lite innblikk i hvilken betydning styret kan ha for en virksomhet, og jeg ønsket derfor å lære mer om styrearbeid. Min veileder, førsteamanuensis Elsa Solstad, ved Høgskolen i Harstad, ga meg muligheten til å bygge videre på noen interessante funn som hun og to forskerkolleger hadde gjort i forbindelse med følgeforskning til Styrefokus. Annette Ekman og Ivar Råstad ved Kunnskapsparken Nord i Harstad er prosjektledere til Styrefokus. De fortjener også en stor takk for at de har inkludert meg i prosjektet, gitt meg gode råd og vært gode samtalepartnere, samtidig som jeg har fått full tilgang til den informasjonen jeg har hatt behov for. Jeg vil selvfølgelig takke alle informantene for at de i en hektisk hverdag velvillig stilte opp og lot seg intervju. Jeg har fått mange gode svar fra erfarne og engasjerte styremedlemmer.

En spesiell hilsen går til Elsa, min enestående og engasjerte veileder som jeg setter veldig stor pris på. I løpet av alle studieårene har du alltid stilt opp for meg, du har inspirert meg, og du har motivert meg. Takk for nå, jeg gleder meg til fortsettelsen!

Jeg ønsker å takke min nærmeste familie for at de hele tiden har hatt troen på meg. Spesielt til Mamma: Takk for all hjelp - du er et *umikum!*

Til sist vil jeg trekke frem mine aller viktigste støttespillere, Remi og Christian. Takk for at dere har oppmuntret meg, pushet meg, og støttet meg gjennom tykt og tynt i hele studietiden. Jeg er dere evig takknemlig for at jeg nå er kommet i mål.

Harstad 1. juni 2015

Christine Bendiksen

Sammendrag

Tema for denne studien er styrets strategiarbeid og formålet er å se nærmere på hvordan styret er involvert i virksomhetens strategiprosess. Jeg skal undersøke hvordan styret faktisk arbeider med strategi etter styremedlemmene har deltatt i styreutviklingsprosjektet: *Prosjekt Styrefokus 2012-2014*. Problemstillingen er: «*Hvordan arbeider styret med strategi?*». For å svare på dette har jeg tatt for meg ulike teorier fra eksisterende forskning innenfor strategi og styrearbeid. I studien har jeg hatt en deduktiv tilnærming og benyttet meg av kvalitativ metode med casestudie som forskningsdesign. De empiriske funnene er samlet inn gjennom dokumentstudier og dybdeintervjuer med fem ulike styremedlemmer.

Funnene viser at styret i stor grad er aktivt involvert i virksomhetens strategiutforming og strategiprosess. Alle informantene er tydelige på at deres styrer arbeider med strategi, men hvordan strategiarbeidet foregår i praksis varierer fra styre til styre. Informantene trekker frem at styret har et ansvar når det kommer til virksomhetens strategiprosess, og at styrets strategiansvar har betydning i forhold til corporate governance og virksomhetsutvikling.

Et viktig funn er at styrets ulike roller er overlappende ved at en del oppgaver som i hovedsak knyttes til strategiarbeid også er sentralt i de andre rollene. Jeg fant at både kontrollrollen og servicerollen kan gi en indikasjon på hva styret konkret gjør når de arbeider med strategi.

Funnene tyder også på at styresammensetningen er strategisk viktig og at styremedlemmenes samlede kunnskap og erfaringer spiller en avgjørende rolle for hele virksomhetens strategiprosess, og for hvordan styret arbeider med strategi. Et viktig funn i denne sammenhengen er betydningen av at styremedlemmene har tilgang til de ressursene og har den kompetansen som best matcher virksomhetens behov for styret skal fungere best mulig i strategiprosessen.

Studien vil bidra med nyttig innsikt i hvordan styret arbeider med strategi og gi en dypere forståelse for hvordan styrer er involvert i strategiprosesser. Styrets arbeid med strategi er til nå et område som ikke er blitt viet mye oppmerksomhet, derfor er behovet for mer kunnskap på området etterlyst fra flere ulike kilder.

Nøkkelord: Corporate Governance, strategi, styret, styrearbeid, strategirollen, servicerollen, kontrollrollen

Innholdsfortegnelse

Innhold

Forord	ii
Sammendrag	iii
Innholdsfortegnelse	iv
Figurliste.....	vii
Tabelliste	vii
1. Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn og aktualisering	1
1.2 Problemstilling.....	3
1.3 Avgrensninger og definisjoner	3
1.4 Oppgavens videre oppbygning	4
2. Teoretisk rammeverk.....	5
2.1 Corporate governance	5
2.1.1 Styrearbeidets spilleregler	6
2.2 Strategi.....	7
2.3 Styrets roller	9
2.3.1 Kontrollrollen	9
2.3.2 Servicerollen.....	10
2.3.3 Strategirollen	11
2.4 To teoretiske retninger innenfor styrets strategirolle.....	13
2.4.1 Den passive retningen – agentteori og ledelseshegemoniteori.....	14
2.4.2 Den aktive retningen - stewardship, ressursavhengighet, og kognitiv teori.....	17
2.5 Oppsummering av teorigjennomgangen.....	21
3. Metodisk tilnærming	24

3.1	Innledning	24
3.2	Vitenskapsteori	24
3.3	Forskningsdesign	25
3.4	Utvelgelse av informanter	30
3.5	Datainnsamling	31
3.6	Analyse av innsamlede data	33
3.7	Evaluering av kvaliteten	34
3.7.1	Troverdighet - intern validitet	35
3.7.2	Overførbarhet - ekstern validitet	35
3.7.3	Pålitelighet – reliabilitet	36
3.7.4	Bekreftbarhet – objektivitet.....	36
3.8	Forskningsetikk	37
3.8.1	Vurdering av egen rolle i forhold til studien	37
4.	Casebeskrivelse	39
4.1	Styrets lovfestede ansvar for strategi.....	39
4.2	Prosjekt Styrefokus 2012 - 2014	39
4.3	Informant 1 og Styre 1	41
4.4	Informant 2 og Styre 2.....	42
4.5	Informant 3 og Styre 3.....	42
4.6	Informant 4 og Styre 4.....	43
4.7	Informant 5 og Styre 5.....	43
5.	Presentasjon av empiriske funn.....	44
5.1	Corporate governance og styrets viktigste oppgaver.....	44
5.2	Strategi.....	46
5.3	Styrets roller	48
5.3.1	Kontrollrollen	49

5.3.2	Servicerollen.....	51
5.3.3	Strategirollen	52
5.4	Styrets involvering i strategiprosessen	55
5.4.1	Den passive retningen – agentteori og ledelseshegemoniteori.....	55
5.4.2	Den aktive retningen – stewardship, ressursavhengighet, og kognitiv teori	57
5.5	Oppsummering av empiriske funn	61
6.	Analyse.....	63
6.1	Hvilke oppgaver har styret i forbindelse med corporate governance?	63
6.2	Hvordan tolker styret strategibegrepet?.....	64
6.3	Hvilken sammenheng har styrets roller med strategi?.....	65
6.3.1	Kontrollrollen	65
6.3.2	Servicerollen.....	65
6.3.3	Strategirollen	67
6.4	Hvor involvert er styret i strategiprosessen?	69
6.4.1	Passiv involvering – Agentteori og ledelseshegemoni.....	69
6.4.2	Aktiv involvering – Stewardshipteori, ressursavhengighet og kognitiv teori	71
7.	Avslutning	74
7.1	Konklusjon og oppsummering.....	74
7.1.1	Forslag til videre forskning	76
	Litteraturliste	77
	Vedlegg 1. Kontaktbrev	81
	Vedlegg 2. Samtykkeserklæring	83
	Vedlegg 3. Intervjuguide.....	84

Figurliste

Figur 1. Basic types of designs for case studies (Yin, 2014:50) 28

Figur 2. Holistisk multippel casesdesign slik det tolkes i denne studien..... 29

Tabelliste

Tabell 1. Modell som illustrerer hvordan styret kan påvirke strategiprosessen (McNulty & Pettigrew, 1999) 20

Tabell 2. Dato, lengde, og sted for intervju..... 32

Tabell 3. Utdrag av evaluering til Styreforum 41

1. Innledning

1.1 Bakgrunn og aktualisering

De senere årene har det vært økende oppmerksomhet knyttet til styrearbeid og til hvordan styret på ulikt vis kan bidra til å utvikle virksomheter (Huse et al., 2011; Machold et al., 2011; Pugliese et al., 2009). Antakelsene om at godt styrearbeid kan bidra til virksomhetsutvikling og gi konkurransefortrinn, var en av grunnene til at styreutviklingsprogrammet, *Prosjekt Styrefokus* ble gjennomført i perioden 2012-2014. Visjonen til Prosjekt Styrefokus var *Vekstkraft gjennom kompetent styrearbeid*, og hensikten bak var i hovedsak å:

- Profesjonalisere styrearbeidet
- Styrke styrets strategiske rolle
- Styrke rekrutteringen til bedriftenes styrer
- Motivere bedriftene til å bruke ressurser på å utvikle styrearbeidet

Godt styrearbeid regnes som en av de grunnleggende forutsetninger for god corporate governance, men hva som regnes som godt styrearbeid er det ingen bred enighet om verken i akademia eller blant praktikere (Huse, 2004; Monks & Minow, 2011; Zahra & Pearce, 1989). Det hevdes at enkelte bruker begrepet corporate governance om alt som har med eierskap, styrer og styring å gjøre, men Huse (2004) påpeker betydningen av å forstå styremedlemmene og hvordan styret faktisk arbeider for å forstå god corporate governance. Videre hevdes det at man også må ha kunnskap om ulike styreroller, hvordan de utøves, og i hvilke situasjoner ulike styreroller bør ivaretas (Huse, 2004). Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse, har utarbeidet en nasjonal anbefaling for corporate governance hvor styrets oppgaver defineres som:

«Etter allmennaksjeloven har styret det overordnede ansvaret for forvaltningen av selskapet og for å føre tilsyn med den daglige ledelsen og selskapets virksomhet. Med styrets forvaltningsansvar menes blant annet ansvaret for å organisere virksomheten på en forsvarlig måte, ansvaret for å fastsette planer og budsjetter for selskapets virksomhet, ansvaret for å holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling og at dets virksomhet, formuesforvaltning og regnskaper er gjenstand for betryggende kontroll. Styret bør lede selskapets strategiske planlegging, og gjøre vedtak som danner grunnlag for selskapets

daglige ledelse til å forberede og gjennomføre investeringer og strukturelle tiltak. Strategien bør vurderes jevnlig» (NUES, 2014:32).

Et teoretisk perspektiv som over lang tid har dominert diskusjonen knyttet til corporate governance og styrearbeid, er agentteori (Daily, Dalton & Cannella, 2003; Pugliese et al., 2009). Ifølge agentteori skal en virksomhets styre fungere som en kontrollmekanisme, for å beskytte eierens investerte kapital fra å bli misbrukt av ledelsen (Fama & Jensen, 1983). Ifølge Hendry & Kiel (2004) har agentteori hatt stor påvirkning på forskningsområdet, fordi betydningen av styrets andre roller nedtones når litteraturen i hovedsak har fokusert på styrets ansvar for kontroll og overvåking av ledelsen. Et område som derfor ikke har fått like mye oppmerksomhet, er hvordan styret er involvert i en virksomhets strategi og hvordan strategiarbeidet foregår (Pugliese et al., 2009).

Aksjelovens § 6-12 (2) fastslår at: «*Styret skal i nødvendig utstrekning fastsette planer og budsjetter for selskapets virksomhet. Styret kan også fastsette retningslinjer for virksomheten.*». Det betyr at styret har et ansvar også når det kommer til virksomhetens strategiprosess. Huse (2011) omtaler strategi som utvikling, vedlikehold og styring av et selskaps kjernekompetanse for å oppnå langsiktige resultater og overlevelse. Det har også blitt argumentert for at en av styrets viktigste roller, er å aktivt være med å bestemme hvilken retning virksomheten skal ta i fremtiden: «*Effective board participation in strategic processes could make an important long-term difference in a company's performance*» (Andrews, 1980: 31).

Til tross for lite oppmerksomhet har styrets strategiarbeid likevel blitt identifisert som en vesentlig faktor for å gjøre virksomheter mer konkurransedyktige (Machold et al., 2011; Pugliese et al., 2009). Dette er forhold som også kom frem i en studie (Fjellvær, Olsen & Solstad, 2014) utført som en del av følgeforskning til Prosjekt Styrefokus. Et interessant funn fra Fjellvær et al. (2014) er at selv om styremedlemmer peker på *strategirollen* ved spørsmål om hvilken rolle de mener er styrets viktigste, er det likevel *kontrollrollen* som spiller hovedrollen når det kommer til det faktiske styrearbeidet. Hvorfor er hovedfokuset på styrets kontrollansvar? Og hvorfor har styrets involvering i virksomhetsutvikling og verdiskapning gjennom strategiprosessen fått så lite oppmerksomhet?

For å belyse dette temaet har denne studien til formål å bygge videre på noen av funnene fra følgeforskningen til Prosjekt Styrefokus (Fjellvær et al., 2014). Formålet med studien er derfor å se nærmere på hvordan styret er involvert i virksomheters strategi og hvordan styret

faktisk arbeider med strategi. Studien vil bidra med nyttig innsikt og en dypere forståelse for hvordan styret er involvert i strategiprosesser. Styrets arbeid med strategi er til nå et område som ikke er blitt viet mye oppmerksomhet, samtidig som det er et område som har vist seg vanskelig å avgrense og definere. Behovet for mer kunnskap og videre empiriske undersøkelser på området er derfor etterlyst fra flere ulike kilder (Daily et al., 2003; Huse et al., 2011; Pugliese & Wenstøp, 2007).

1.2 Problemstilling

Med bakgrunn i dette temaet, som er styrets involvering i, og rolle i forhold til strategiprosessen, er oppgavens problemstilling som følger:

Hvordan arbeider styret med strategi?

Problemstillingen skal forsøke å belyse hva som regnes som godt styrearbeid og hva som er forventet av styret, hva som er styrets roller når det gjelder strategi, hvor involvert styret er i virksomhetens strategi både direkte og indirekte, samt hva som er de faktiske arbeidsoppgavene knyttet til strategiprosessen.

1.3 Avgrensninger og definisjoner

Konteksten for denne studien er *Prosjekt Styrefokus* i perioden 2012 – 2014. Alle informantene har vært deltakere på samlingene i *Styreforum*, som var en del av Prosjektet Styrefokus. Populasjonen i Styreforum består av rundt sytti styremedlemmer i ulike små og mellomstore bedrifter i Nord-Norge, og i denne studien er tre menn og to kvinner med ulik yrkeserfaring og bransjetilknytning, samt med ulik erfaring med styrerollen representert i utvalget.

Formelt sett er styret bindeleddet mellom virksomhetens eiere og ledelsen som har fått ansvaret for den daglige driften (Forbes & Milliken, 1999; Stiles & Taylor, 2001). Et styre består av styreleder og en eller flere styremedlemmer. Dersom det ikke trekkes spesielt frem at det skilles mellom rollen som styreleder og styremedlem, vil benevnelsen styremedlem brukes om alle styrets medlemmer i denne studien.

Med styrets arbeid med strategi regnes alle måter som styret er involvert i en virksomhets strategiprosess på. Betegnelsene virksomhet, bedrift og foretak, betyr i denne studien en organisasjon som produserer varer eller tjenester. Med strategiprosess menes prosessen som

starter når virksomheter går i gang med å tenke strategisk, til en strategiplan er utarbeidet og formulert. I prosessen inngår alt arbeid med strategien, også implementering og oppfølging av strategien.

Det antas at styrets involvering og arbeid med strategi oftest dreier seg om virksomheters overordnede strategi. Med det menes identifisering av forretningsområde, utvikling av visjon og formål, vurdere trusler og muligheter, styrker og svakheter, samt valg og implementering av strategi (Johnson et al., 2011; Stiles & Taylor, 2001).

Alle styrets roller kan på ulikt vis, aktivt eller passivt, kobles mot strategiprosessen og derfor redegjøres det i denne studien for følgende roller: *kontrollrollen* – som handler om å overvåke hvordan virksomheten ledes, *servicerollen* – fokuserer på rådgivning og rettleiding av ledelsen samt nettverksbygging og sikring av kritiske ressurser, og *strategirollen* – som handler om styrets ansvar for å påvirke og ha oversikt over strategiprosessen (Hillman & Dalziel, 2003; Johnson, Daily & Ellstrand, 1996; Mintzberg, 1983; Stiles & Taylor, 2001; Zahra & Pearce, 1989).

1.4 Oppgavens videre oppbygning

Kapittel 1 viser bakgrunnen for valg av tema, problemstillingen, avgrensninger og oppgavens oppbygging. *Kapittel 2* tar for seg det teoretiske rammeverket som er relevant for å kunne svare på problemstillingen. *Kapittel 3* er et metodekapittel som beskriver hele forskningsprosessen, og som vurderer studiens kvalitet. *Kapittel 4* består av casebeskrivelse. *Kapittel 5* redegjør for de empiriske funnene fra datainnsamlingen. I *kapittel 6* tolkes og analyseres resultatene fra datainnsamlingen i forhold til det teoretiske rammeverket. I *kapittel 7* oppsummeres og avsluttes oppgaven, samt at jeg kommer med forslag til videre forskning. Kapittelet inneholder en konklusjon som, på bakgrunn av funn fra datamaterialet og analysen, gir svar på problemstillingen om hvordan styret arbeider med strategi.

2. Teoretisk rammeverk

For å svare på problemstillingen vil jeg starte med å redegjøre for hva corporate governance er og hvilken rolle en virksomhets styre har i den sammenheng. Det blir også gitt en kort beskrivelse av hva som menes med strategi. En del av styrets ulike oppgaver og funksjoner gjennomgås, før fokuset dreies mot styrets ulike roller i virksomheten: *kontroll, service, og strategi*, samt hvordan disse rollene kan kobles opp mot strategi (Hillman & Dalziel, 2003; Johnson et al., 1996; Mintzberg, 1983; Stiles & Taylor, 2001; Zahra & Pearce, 1989).

Avslutningsvis dreies fokuset mot styrets strategiinvolvering, hvor det redegjøres for to teoretiske retninger, med ulike underliggende teorier. Den ene retningen forventer at styret tar en aktiv rolle i fastsettelsen av den strategiske retningen, mens den andre antar at styret har en mer passiv rolle i forhold til strategiprosessen (Golden & Zajac, 2001; Hendry & Kiel, 2004).

2.1 Corporate governance

Begrepet corporate governance har blitt forsøkt oversatt til norsk på flere ulike måter og oftest brukes begrepene virksomhetsstyring, eierstyring eller eierstyring og selskapsledelse. Siden de norske oversettelsene kan tolkes litt forskjellig vil jeg i denne oppgaven, i likhet med Huse & Søland (2009), velge å forholde meg til det engelske begrepet *corporate governance*. Huse (2004) påpeker at det finnes ulike oppfatninger om hvordan begrepet corporate governance spesifikt skal defineres og at definisjonene har endret seg i takt med utviklingen i den internasjonale corporate governance-debatten, samt at et av de store spørsmålene i debatten er hvordan styret bør settes sammen for at kontrollfunksjoner og strategiarbeid skal fungere mest mulig optimalt. I de ulike versjonene av Monks & Minow (2011) lærebok om corporate governance kommer dette ifølge (Huse, 2004) tydelig frem.

I den første versjonen fra 1995 ligger en helhetlig bedriftstenkning bak, når Monks og Minow (Monks og Minow, 1995 gjengitt i Huse, 2004) legger vekt på at corporate governance er samspillet mellom ulike aktører for å styre og lede en virksomhet, hvor de viktigste aktørene er aksjonærer, ledelsen og styret. Huse (2007) viser til at det hender, spesielt i små og mellomstore virksomheter, at en og samme aktør innehar to eller flere av disse rollene samtidig og at dette er forhold som kan få betydning for styrearbeidet. Videre pekes det på at eieren i rollen som styremedlem har ansvar for å ivareta virksomhetens overordnede interesser, og ikke egne særinteresser som aksjonær. I den siste utgaven fra 2011 definerer

Monks & Minow (2011: xxii) corporate governance som: «*In essence, corporate governance is the structure that is intended to make sure that the right questions get asked and that checks and balances are in place to make sure that the answers reflect what is best for the creation of long-term, sustainable, renewable value.*». Her legges det mer vekt på at corporate governance er selve strukturen som skal sørge for at ulike forhold ligger til rette, slik at virksomheten kan oppnå langsiktig, bærekraftig og fornybar verdiskapning (Monks & Minow, 2011). Det er hevet over all tvil at styret er et viktig verktøy for å utøve corporate governance (Demb & Neubauer, 1992). Innenfor corporate governance-debatten er det fokus på hvordan styret kan forsikre seg om at virksomhetens ledelse faktisk forholder seg til de strategier, retningslinjer og rammer som styret med fullmakt fra eierne har satt (Zattoni & Pugliese, 2012).

2.1.1 Styrearbeidets spilleregler

Styrearbeidets spilleregler reguleres ifølge Huse & Sølund (2009) av ulike styrestrukturer som kan ses på som redskap for å rettlede styrearbeidet. De varierer mellom to ytterpunkter: fra det formelle lovverket på den ene siden, til den menneskelige dimensjonen representert ved styreleder og styrets andre medlemmer på den andre. Mellom ytterpunktene ligger såkalte myke lover, koder og anbefalinger, vedtekter og instruksjoner, bransjenormer, uskrevne regler om styrearbeid, bedriftskultur, samt formelle og uformelle strukturer i de enkelte styrer (Huse & Sølund, 2009).

Ulike styrer må ifølge Huse (2011) forstås ut fra den kontekst de befinner seg i. Med kontekst menes for eksempel type selskap, størrelse, livssyklus, eierstruktur, bransje og geografisk lokalisering. Siden konteksten varierer mye medfører det utfordringer ved utarbeidelsen av universelle retningslinjer for hva som regnes godt styrearbeid. Hva som er de anbefalte normer for styrearbeid kan dermed være forskjellig og det bør utvises forsiktighet ved å kopiere normer blindt fra en kontekst til en annen (Huse, 2011). Situasjonsbestemt- eller betingelsesteori kan brukes for å forstå styrene ut fra den spesielle konteksten styret er i, ulike forventninger, og ut fra egenskaper ved aktørene (Huse, 2011). Fiedlers (1967) klassiske *contingency theory* handlet om å tilpasse situasjonen til lederen, teorien kan også brukes i forhold til styret. Hersey & Blanchard (1969) på sin side mente at ledere må lære å tilpasse sin atferd alt etter hvilken situasjon en står overfor, og denne teorien kan også direkte overføres til styremedlemmer. Situasjonsbestemt teori kan benyttes for å gi forståelse for at det ikke finnes en universell fasit for å forstå styrer ut fra: «*For å kunne utøve god corporate*

governance og godt styrearbeid må man vite i hvilke situasjoner ulike styrefunksjoner skal ivaretas, og man må vite hva som skal til for å utøve disse styrerollene.» (Huse, 2004:12).

2.2 Strategi

For å kunne diskutere hvordan styret arbeider med strategi, er det nødvendig å få en forståelse for hva strategi er da det finnes mange ulike synspunkt på temaet og mange ulike definisjoner (Hendry & Kiel, 2004). En klassisk og mye brukt definisjon på selve konseptet strategi står Chandler (1962:13) for: *«the determination of the long-run goals and objectives of an enterprise and the adoption of courses of action and the allocation of resource necessary for carrying out these goals»*. En annen klassiker er Porters (1996:60) definisjon, som fokuserer på strategiske valg, differensiering og konkurranse: *«Competitive strategy is about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value»*. Mintzberg (1978:935) på sin side argumenterer for at strategi ikke alltid tar den planlagte og logiske veien, men kan vokse frem i mer tilfeldige retninger: *«a pattern in a stream of decisions»*. Med dette menes at en virksomhets strategi reflekterer en serie inkrementelle beslutninger som over tid former et gjenkjennelig mønster. Dette er i samsvar med Johnson et al. (2012:3) syn på at strategi handler om virksomhetens langsiktige planer og kan defineres som: *«Strategy is the direction and scope of an organisation over the long term, which achieves advantage in a changing environment through its configuration of resources and competences with the aim of fulfilling stakeholder expectations»*. I tråd med dette hevder Johnson et al. (2012) videre at begrepet strategi ofte assosieres med å:

- Stake ut den langsiktige retningen for organisasjonen og bestemme hva slags bedrift en ønsker å være.
- Vurdere bredden av organisasjonens aktiviteter, om en bør konsentrere seg om ett område eller mange.
- Vurdere hvilke konkurransefortrinn organisasjonen har, og vite hva som er svakhetene.
- Hvordan en skal posisjonere seg i forhold til omgivelsene og identifisere markedsbehov.
- Hvordan utnytte organisasjonens ressurser og kapabiliteter på best mulig måte.
- Kartlegge verdier og forventninger hos ulike interessenter rundt virksomheten.

Huse (2007:239) på sin side definerer strategi som: «*the development, maintenance and monitoring of the firms' core competencies with the purpose of achieving long-term results and survival. Strategic decision-making involves resolving uncertainty, complexity and conflict*». Her skiller det mellom strategi som konsept og strategiske beslutninger. Strategi som konsept fremstilles som langsiktig utvikling, vedlikehold og overvåking av kjernevirksomheten for å sikre virksomhetens fremtid. Strategiske beslutninger derimot kan også være av en mer kortsiktig, *hands on* karakter for å løse usikkerhet, komplekse situasjoner og konflikter. Johnson et al. (2012) hevder at strategiske beslutninger ofte er komplekse, laget i situasjoner preget av usikkerhet, og at strategiske avgjørelser ofte involverer omfattende endringer i hele organisasjonen.

Johnson et al. (2012) nevner tre ulike nivå for strategi. Det første og øverste er på konsernnivå. Her avgjøres den overordnede strategien som er svært viktig da den setter overordnede føringer for hele organisasjonen. På konsernnivå avgjøres det hvilke forretningsområder hele virksomheten skal satse på og i hvor stor grad. Det andre nivået er forretningsenhetsnivå og handler om hvordan hver enkelt enhet i organisasjonen skal konkurrere i sine respektive markeder. Strategiske spørsmål her er typisk prisstrategi, innovasjon og differensiering. Det tredje og nederste strategiske nivået er på operasjonelt nivå. Her handler det om hvordan produksjonen kan gjøres best mulig og hvordan ressursene kan utnyttes mest effektivt (Johnson et al., 2012).

Huse (2007) hevder at styrets involvering i strategi oftest er på konsernnivå, hvor den overordnede strategien utvikles. Når styret setter rammene for strategien på konsernnivå og ledelsen kun er ansvarlig for iverksettelse og implementering, kalles det for en *top-down* tilnærming. I motsatt fall, når strategien utvikles på det operative nivået og styret kun trenger å godkjenne strategien, kalles det en *bottom-up* tilnærming. Huse (2007) forklarer videre at styret i varierende grad kan være involvert i både strategiformulering, planlegging og implementering av strategien på alle nivåer i organisasjonen, men at styret bidrar mest til strategiprosessen når styret selv har formulert den strategiske konteksten på konsernnivå.

Denne gjennomgangen av strategilitteratur viser at strategi er et vidt begrep og at det ikke finnes én enkel definisjon på strategibegrepet. Likevel virker det som de fleste er enige om at strategi handler om langsiktige planer for hvordan en virksomhet skal utnytte sine ressurser for å nå sine fremtidige mål.

2.3 Styrets roller

Til tross for utstrakt forskning på området er det fortsatt uklart hvilke av styrets roller som er avgjørende for virksomhetsutvikling og verdiskapning (Daily et al., 2003; Huse, 2007). Hva som regnes som styrets viktigste roller, samt hva som er innholdet i de ulike rollene, er i litteraturen fremstilt på ulike måter (Hendry & Kiel, 2004; Nicholson & Newton, 2010). Dette har ført til utviklingen av forskjellige definisjoner, både på hva styrets roller faktisk er, og på hva innholdet i de ulike rollene er (Van Den Heuvel, Van Gils & Voordeckers, 2006). Et utvalg av de ulike synspunktene beskrives nærmere i de følgende avsnitt.

Mintzberg (1983) foreslo at styret har sju ulike roller som skal ivaretas; velge daglig leder, utøve direkte kontroll i krisesituasjoner, godkjenning av ledelsens avgjørelser og resultater, kooptering av eksterne aktører med påvirkningskraft over virksomheten, etablere nettverk og sørge for tilgang til ressurser, bidra til økt omdømme, samt rådgivning til ledelsen (Mintzberg, 1983). Zahra & Pearce (1989) presenterte tre ulike styreroller; service, strategi, og kontroll. Johnson et al. (1996) begrenset i likhet med Zahra & Pearce (1989) styret til å ha tre roller, men istedenfor strategirollen la de vekt på styrets rolle for å sikre at virksomheten har tilgang til nødvendige ressurser (Johnson et al., 1996).

Selv om det over lang tid har vært fokus på hvordan styret bidrar til virksomhetens resultater (Andrews, 1980; Huse et al., 2011; Pfeffer & Salancik, 1978), varierer konklusjonene i forhold til hva styrets roller går ut på: *«the conclusions of which range from those viewed as ceremonial or ineffectual bodies through to key decision-making groups fundamental to corporate survival and performance»* (Nicholson & Newton, 2010:2). I de kommende avsnitt skal det redegjøres for følgende av styrets ulike roller i virksomheten, *kontroll, service, og strategi*, og hvordan alle rollene kan være overlappende og på ulike måter kan kobles mot en virksomhets strategiprosess.

2.3.1 Kontrollrollen

Daily et al. (2003) peker på at styrets lovpålagte ansvarsområder, kombinert med utstrakt bruk av agentteori i corporate governance-litteraturen har ført til at fokus på styrets kontrollrolle har dominert forskningsområdet (Daily et al., 2003). Forskere operasjonaliserer kontrollrollen på ulike måter. Enkelte anser at rollen i hovedsak utføres gjennom ansettelse og avskjedigelse av toppledelsen med spesielt fokus på daglig leder (Johnson et al., 1996), mens andre derimot mener styret utfører kontrollrollen gjennom tett og regelmessig oppfølging av ledelsens

beslutninger (Baysinger & Hoskisson, 1990). Det er således ikke et entydig syn på hvordan styret utfører denne rollen. Forskjellene ligger ofte i hvilket syn en har på hva kontroll er, og etter hvilken terminologi som brukes.

Stiles & Taylor (2001) identifiserer to ansvarsområder i kontrollrollen som overlapper med strategirollen. Det ene er at styret kontrollerer ledelsens handlingsrom når de bidrar til å definere virksomhetens overordnede formål og forretningsområder. Styret har det overordnede ansvar for virksomhetens verdiskapning, og er dermed med å påvirke og utforme virksomhetens verdigrunnlag og kultur. I tillegg har styret muligheten til å godkjenne, endre eller avvise ledelsens forslag til strategier og budsjetter, og kan derfor spille en avgjørende rolle for kvaliteten og hensiktsmessigheten av strategiprosessen på forretningsnivå (Stiles & Taylor, 2001).

2.3.2 Servicerollen

Servicerollen består i hovedsak av to deler: en eksternt fokusert del som handler om å skape og opprettholde kontakter med virksomhetens omgivelser, og en internt fokusert del som handler om rådgivning og støtte til ledelsen (Huse, 2007). Nicholson & Newton (2010) påpeker at selv om en del forskning på servicerollen primært konsentrerer seg om den internt fokuserte rådgivningsrollen, er det synet på servicerollen som fokuserer både internt, «*giving counsel and advice to executives*» og eksternt «*enhancing company reputation and establishing contacts with the external environment*» (Zahra & Pearce 1989: 292), som har fått mest oppmerksomhet.

Sett fra servicerollens eksterne del, er styrets rolle å skape kontakter og bygge nettverk for å sikre virksomhetens tilgang til nødvendige ressurser, som også er i samsvar med ressursavhengighetsteori (Huse, 2007). På den andre siden kan styret i seg selv ses på som en ressurs i form av humankapital. Servicerollens interne del fokuserer på at styret har en rådgivende og støttende funksjon ovenfor ledelsen (Huse, 2007). Både den eksterne og interne servicerollen til styremedlemmene og hvordan denne rollen utnyttes, kan kobles opp mot virksomhetens strategi. Styrets servicerolle kan ifølge Huse (2007) være av større betydning og en del av strategien til mindre virksomheter, da styret i større grad kan bidra til å sikre virksomheten de kritiske eksterne ressurser. Dette er i samsvar med Zahra & Pearce (1989) påstand om hvordan servicerollen kan brukes strategisk for å styrke legitimiteten for mindre virksomheter.

Rollen som skal sikre virksomhetens tilgang til ressurser handler om den eksternt fokuserte koopteringsrollen; *The Board's Access to Resources Role* (Nicholson & Newton, 2010:6). Det er et vanlig syn at styret har en rolle som går ut på å sikre virksomhetene tilgang til nødvendige ressurser og at dette kan ses på som en del av strategiarbeidet. Hovedtanken bak, er at styret kan hjelpe virksomheter med å redusere usikkerhet i omgivelsene eller til å sikre tilgang til nødvendige ressurser (Pfeffer & Salancik, 1978). I denne sammenheng legger Mintzberg (1983) vekt på tre viktige styreaktiviteter; innhenting og kooptering av ressurser, samt bygge virksomhetens rykte. Hung (1998) på den andre siden anser det å knytte til seg ressurser, koordinering og legitimering som det viktigste styret gjør for å sikre kritiske ressurser.

Hillman & Dalziel (2003) foreslo en modell som integrerer service og ressurser og viser til Pfeffer & Salancik (1978) når det argumenteres for at begge disse styrerollene skal bidra til at virksomheten når sine mål og har tilgang på nødvendige ressurser, gjennom blant annet tilrettelegging i forhold til omgivelsene. «*When an organization appoints an individual to a board, it expects the individual will come to support the organization, will concern himself with its problems, will variably present it to others, and will try to aid it*» (Pfeffer & Salancik, 1978:163). I denne studien vil disse to rollene, service og ressursinnhenting, behandles under ett som styrets servicerolle.

2.3.3 Strategirollen

Selv om temaet har fått økt oppmerksomhet, er det fortsatt ikke enighet om en konseptuell definisjon av hva styrets strategiinvolvering faktisk er (Ghaya, 2011). Begrepsbruken varierer mellom *board strategic involvement* (Demb & Neubauer, 1992; Huse, 2007; Stiles & Taylor, 2001), *strategic participation/contribution* (Andrews, 1980; Minichilli, Zattoni & Zona, 2009), samt *board task performance* (Forbes & Milliken, 1999; Minichilli et al., 2009; Zhang, 2010). Det identifiseres flere ulike tolkninger av hva strategi er, samtidig som oppmerksomheten skifter mellom blant annet; hvilke av styrets roller som er i fokus, hvilke trinn i strategiprosessen som er berørt, hvilke aktiviteter det handler om, og hvordan strategi kobles mot effektivitet. For å få en forståelse for hvordan styret arbeider med strategi, er det nødvendig å få et overblikk over utviklingen og de ulike synspunktene på området, og derfor vil dette gjennomgås.

Andrews (1980) argumenterer for at styret står i en utmerket posisjon til å kunne bidra til en virksomhets strategiske planlegging, samtidig som det hevdes at styret har ansvar for å involvere seg i strategiprosessen. Andrews (1980:30) viser til at: «*A responsible and effective board should require of its management unique and durable corporate strategy, review it periodically for its validity, use it as a reference point for all other board decisions and share with management the risk associated with its adoption.*» Her forventes det at ledelsen i hovedsak skal formulere strategien og at styret skal; følge denne opp, vurdere fordeler og ulemper med den, samt tilpasse sine beslutninger deretter. På den andre siden har Zahra og Pearce II (1990:165) en bredere og mer aktiv tilnærming, når de foreslår at styrets strategiarbeid kan handle om alt fra strategiutvikling og formulering på konsernnivå, til ansvar for implementering av strategien på operasjonelt nivå: «*board strategic involvement refers to the level of attention given by director to the various areas of the strategy process. Therefore, board strategic involvement covers corporate mission development, strategy conception and formulation, and strategy implementation*»

På sin side hevder Judge & Zeithaml (1992) at strategiinvolvering som fenomen kan forklares gjennom to komplementære perspektiv, *det institusjonelle perspektivet* slik Meyer & Rowan (1977) beskriver det, og gjennom teori om *strategiske valg* (Child, 1972). Styrets involveringsgrad i strategiske beslutninger kan da betraktes som en institusjonell respons på, eller som en strategisk tilpasning til eksterne krav og forventninger til hvor mye styret involverer seg i strategiarbeidet. Styrets involvering i strategiske beslutningsprosesser hevdes å være: «*the overall level of participation of board members in making nonroutine, organization-wide resource allocation decisions that affect the long-term performance of an organization.*» (Judge & Zeithaml, 1992:771).

Forbes og Milliken (1999:492) definerer *board task performance* som: «*the board's ability to perform its control and service tasks effectively*». I likhet med dette definerer Minichilli et al. (2009:65) *board task performance* som: «*the ability of the board to perform six tasks related both to service (advice, networking and strategic participation) and control (behavioral, output and strategic control)* ». Strategi blir dermed sett på som styrets evne til å utføre seks oppgaver som er relatert til både service- og kontrollrollen; serviceoppgavene er *rådgivning, nettverksbygging, og deltakelse i strategiprosessen*, og kontrolloppgavene påstås å fokusere på *handlingskontroll, outputkontroll, og strategisk kontroll* (Minichilli et al., 2009).

Stiles og Taylor (2001:31) assosierer styrets involvering i strategi med: «*setting the context of strategy*». Det hevdes at selv om ikke styret bidrar aktivt i strategiformuleringer, setter de likevel dagsorden for den strategiske retningen ved å definere virksomhetens overordnede forretningsområder. Styret skal fungere som en «*gatekeeper*», ved å aktivt gjennomgå og vurdere strategiske forslag samt komme med forslag til endringer. Styret skal også fungere som en «*confidence builder*» gjennom å oppmuntre ledere som har vist gode evner til strategiarbeid, og gjennom «*selection of directors*», som sender sterke signaler om hva slags lederegenskaper og strategisk fokus som er ønskelige i organisasjonen (Stiles & Taylor, 2001:31). Huse (2007) argumenterer for at styrets involveringsgrad i strategiprosessen i stor grad er relatert til innholdet i strategien. Styrets involvering i strategi dekker i varierende grad følgende områder: «*corporate mission development, strategy conception and formulation, and strategy implementation*» (Huse, 2007:240).

Det viser seg at styrets strategirolle har blitt konseptualisert fra på den ene siden å innebære mer eller mindre passiv gjennomgang, godkjenning, og overvåking av strategi, til på den andre siden å ta en lederrolle ved å være aktivt involvert i fastsettelse av mål, verdigrunnlag og forretningsområde (Hendry & Kiel, 2004; Ingley & Van der Walt, 2001). Det har vært forsøk på å integrere teorier for å forklare styrets roller ved hjelp av flere ulike tilnærminger på en gang, en såkalt *multiple lens approach*, og det argumenteres for at dette kan bidra til: «*a more fully specified model and a richer understanding of the relationship between variables such as board capital and the monitoring and access to resources roles*» (Hillman and Dalziel, 2003:391). Synet på hva styrets roller er varierer, og kan forklares på følgende måte: «*board roles involve a mix of what and how; i.e. boards can choose to focus on a number of topics (such as strategy, risk, finances, etc.), and they can choose to act on those topics in a number of different ways*» (Nicholson & Newton 2010:6). Med dette menes at styret kan velge å ha fokus på en rekke ulike forhold, samtidig som de har flere måter å forholde seg til disse forholdene på, aktivt, passivt eller i en kombinasjon (Hendry & Kiel, 2004; Hillman & Dalziel, 2003; Huse et al., 2011; Nicholson & Newton, 2010).

2.4 To teoretiske retninger innenfor styrets strategirolle

Selv om det til en viss grad er enighet i litteraturen om at styret har et ansvar for strategi, har det ifølge Stiles & Taylor (2001) likevel vært vanskelig å definere hvordan styret ivaretar dette ansvaret. Litteraturen skiller ofte mellom strategiens formulerings- og evalueringsfaser

(Judge & Zeithaml, 1992), og det slås fast at styrets involvering i strategifasene kan ses på som en kontinuerlig aktivitet (Hendry & Kiel, 2004; Zahra & Pearce, 1989). På bakgrunn av dette kan det identifiseres to ulike teoretiske retninger innenfor forskningsområdet som omhandler styrets strategirole (Hendry & Kiel, 2004). Den ene retningen forventer at styret tar en aktiv rolle i fastsettelsen av den strategiske retningen, mens den andre antar at styret har en mer passiv rolle i forhold til strategiprosessen. Ifølge Golden & Zajac (2001) kan den rollen styret har for virksomheter, generelt vurderes som enten passiv eller som aktiv, men som Hendry & Kiel (2004) påpeker, kan denne overfokuseringen på det ene eller det andre teoretiske perspektivet virke som en forenkling (Golden & Zajac, 2001; Hendry & Kiel, 2004). Huse (2011) argumenterer for at ulike perspektiver på styrets strategirole må balanseres. På grunn av de til dels ensidige virkelighetsbildene som ulike teorier og perspektiver på styrearbeid representerer, er det viktig å finne balanse i andre teorier og perspektiver.

Innenfor den passive retningen finner vi blant annet *agentteori* og *ledelseshegemoniteori*, mens den aktive retningen blant annet støttes av følgende teorier: *stewardship*, *ressursavhengighet*, og *kognitivt perspektiv* (Hendry & Kiel, 2004). Teoriene har vidt forskjellige tilnærminger til styrets strategirole og strategiarbeid, og skal i det følgende utdypes nærmere for å kunne belyse problemstillingen om hvordan styret arbeider med strategi.

2.4.1 Den passive retningen – agentteori og ledelseshegemoniteori

Hovedlinjene for den passive teoretiske retningen, er at virksomheter er sammenkoblet gjennom kontrakter basert på prinsipal/agent relasjoner mellom ledelsen og eiere. Det anses at styret i liten grad er aktivt involvert i virksomheten, men at styret likevel forventes å ha en viss oversikt over strategiprosessen (Hendry & Kiel, 2004).

Agentteori

Helt siden Berle og Means i 1932 identifiserte de ulike problemene assosiert med separasjon av eierskap og kontroll, har både den passive retningen og corporate governance-litteraturen generelt vært preget av agentteori (Daily et al., 2003; Dalton et al., 1999; Minichilli et al., 2009). Agentteori, ifølge Eisenhardt (1989), ser på forholdet mellom to aktører, *agenten* (ledelsen) og *prinsipalen* (eieren/styret), som en kilde til interessekonflikter. Agenten skal utføre oppgaver på vegne av prinsipalen, og agenten skal ivareta prinsipalens interesser. Når

prinsipalen delegerer oppgaver til agenten, er prinsipalen avhengig av agenten for å nå sine egne mål (Eisenhardt, 1989). Teorien bygger på antakelser om at mennesket er en rasjonell aktør som søker å maksimere sin egen nytte, og definerer prinsipal/agentforholdet som en kontrakt: *«a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent»* (Jensen & Meckling 1976:308). Agentens atferd er betinget av kontraktens underliggende incentivstruktur (Kosnik, 1987), og kontrakten er dermed en viktig forutsetning for å regulere forholdet mellom partene.

Separasjon av eierskap og kontroll innebærer en slags gjensidig avhengighet på grunn av arbeidsdeling og delt risiko, men denne organiseringsformen gir også grobunn for en potensiell interessekonflikt mellom prinsipalen og agenten (Baysinger & Hoskisson, 1990). Eierne risikerer sin investerte kapital, samtidig som ledelsen har ansvaret for virksomhetens resultater. Et sentralt spørsmål i agentteorien er hvordan prinsipalen kan sikre seg at agenten handler i samsvar med prinsipalens interesse, da prinsipalen har begrenset oversikt over agentens handlinger og det er antatt opportunisme hos agenten (Stiles & Taylor, 2001). Tre ulike problemer som kan oppstå ved prinsipal/agentforhold er: ulik målstruktur hos prinsipal og agent, asymmetrisk informasjon, og ulik risikoaversjon (Jensen & Meckling, 1976). Huse (2004) hevder at agentteori på den ene siden har en smal tilnærming som ser at aksjonærene bruker styret som et redskap for å kontrollere ledelsen, samtidig som agentteorien også tar et bredere perspektiv som kan brukes for å belyse prinsipal/agentforhold mellom flere ulike aktører (Huse, 2004).

Agentteori har vært sentral for å beskrive styrets kontrollroller siden teorien bygger på forutsetninger om menneskelig opportunisme og skjev informasjonstilgang mellom de ulike aktørene (Eisenhardt, 1989). Agentteori har klare implikasjoner på styrets overvåknings- og kontrollrolle (Eisenhardt, 1989), men Hendry & Kiel (2004) påpeker at teoriens påvirkning på strategirollen ikke er like klar. Zahra og Pearce (1989:303) hevder derimot at agentteori faktisk bidrar til å trekke oppmerksomhet til viktigheten av styrets strategiske rolle:

«...agency theory places a premium on a board`s strategic contribution, specifically the board`s involvement in and contribution to the articulation of the firm`s mission, the development of the firm`s strategy and the setting of guidelines for implementation and effective control of the chosen strategy.»

I dette ligger at det kan være vel så viktig for styret å holde oppsikt med og kontrollere at den vedtatte strategien blir fulgt opp på riktig måte, som å

ha kontroll på rent økonomiske forhold. Videre kan det tenkes at utformingen av en agentkostnadsminimerende kontrakt er en viktig del av styrets ansvar, og at uten en riktig kontrakt mellom aktørene, vil det kunne oppstå problemer i styrearbeidet som igjen kan påvirke strategiprosessen. Det er også blitt argumentert for at agentteori kan ha implikasjoner på strategi, når en ser på meningen med kontroll i et bredere perspektiv (Hendry & Kiel, 2004), og at kontroll kan ses på som en mekanisme for å forme en organisasjons strategiske retning (Stiles & Taylor, 2001).

Ledelseshegemoniteori

Managerial hegemony, eller ledelseshegemoniteori er en mye brukt teori på styret (Huse, 2011). Ledelseshegemoniteori beskriver styret: «*as a de jure, but not the de facto governing body of the organization*» (Stiles & Taylor 2002:10). Hvilket betyr at styret er uten reell makt, og ikke har noen annen funksjon enn å oppfylle aksjelovens krav om at alle virksomheter må ha et styre. Mace (1971) var tilhenger av denne teorien, og startet debatten om det passive styret ved å hevde at styrets involvering i strategi var svært begrenset og at strategi kun ble satt på styrets dagsorden når virksomheten sto ovenfor en krise. Senere slo Pfeffer (1972) fast at styret kun fungerer som et verktøy som ledelsen bruker for å styre virksomheten. Det ble antatt at styret ble dominert av input fra en sterk ledelse, og det ble argumentert for at styret er såkalte *rubber stamps*, det vil si at de mer eller mindre blindt godtar ledelsens strategiske forslag uten å stille kritiske spørsmål (Herman, 1981). Dette innebærer at det i praksis er ledelsen som styrer virksomheten, uten noe korrektiv fra styret eller eierne. Styret blir ifølge ledelseshegemoniteori redusert til en ledelsesstyrt legal konstruksjon, som verken involverer seg i strategiske spørsmål eller arbeider for å redusere mulige agentproblemer mellom eierne og ledelsen (Kosnik, 1987; Mace, 1971; Stiles & Taylor, 2001). Dette er i samsvar med det Berle og Means (1932) mente når de hevdet at eierne sakte men sikkert vil miste styringen når ledelse og eierskap er separert, og at ledelsen gradvis vil arbeide ut fra egne interesser i stedet for eiernes (Huse, 2011).

I tidsperioden mellom 1970 og 1990, når den passive retningen vokste frem, var det dominerende synet at ledelsen er virksomhetens viktigste ressurs (Pugliese et al., 2009). Med dette menes at siden ledelsen har best innsikt i virksomhetens daglige drift, er det også ledelsen som er best egnet til å formulere og implementere virksomhetens strategi. I et ledelseshegemoniperspektiv blir derfor styrets strategiroлле redusert på grunn av ledelsens dominans, styret blir passivt i forhold til involvering og beslutningstaking, og utøver dermed

heller ikke kontroll over ledelsen eller virksomhetens strategi og resultater (Stiles & Taylor, 2001).

2.4.2 Den aktive retningen - stewardship, ressursavhengighet, og kognitiv teori

Innenfor den aktive retningen foreslås det at styret både kan og skal bidra mer i virksomheters strategiprosess. Hovedtankene er at virksomheter gjennom styret har tilgang til en rekke ulike ressurser, og at styrets samlede kunnskap og ferdigheter spiller en viktig rolle for virksomhetens strategi og resultat. Styremedlemmene har en avgjørende rolle i strategiprosessen og deltar aktivt i ulik grad på ulike områder (Hendry & Kiel, 2004).

Stewardshipteori

Stewardshipteorien er en del av den aktive retningen, som blant annet kritiserer agentteoriens forutsetning om selvmaksimerende opportunistiske aktører (Huse, 2011). Der agentteorien bygger på kontroll og mistillit, hvor ledelsen antas å handle kun i egeninteresse, bygger stewardshipteorien på tillit. Det var Donaldson (1990) som utviklet teorien, på bakgrunn av at agentteoriens underliggende syn på hva som motiverer mennesker var for ekstreme.

Stewardshipteorien bygger på antakelsen om at mennesker også motiveres av andre forhold enn nyttemaksimering for egen vinnings skyld, og at disse forholdene kan brukes for å forklare ledelsens atferd. I stedet for agent vil ledelsen fungere som en forvalter/steward av prinsipalens interesser, som setter virksomhetens beste foran egen vinning.

Stewardshipteorien vektlegger at ledere også vil kunne være motivert ut fra en indre tilfredsstillelse ved å gjøre en god jobb, ved å vise ansvarlighet og autoritet, og på den måten få anerkjennelse fra omgivelsene og sine overordnede (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997; Donaldson, 1990; Huse, 2011).

Det hevdes at ledere blir motivert av ikke-finansielle belønninger, at de motiveres av å prestere for å oppnå en indre tilfredsstillelse ved å utføre sine forvalteroppgaver og ansvarsområder på en god måte: *«to be good stewards of corporate assets»* (Donaldson 1990: 376). Styrets strategirolle blir da ifølge både Hung (1998) og Stiles (2001) å bidra til virksomhetens overordnede forvaltning. Det vil si å støtte prosesser som fører til at ledelsen tar større ansvar for eiernes interesser. I følge stewardshipteori bør styret arbeide proaktivt med strategi for å bidra med verdiskapning for en virksomhet (Donaldson & Davis, 1991). Det innebærer at styret aktivt deltar i strategiprosessen og veileder ledelsen når beslutninger skal fattes og implementeres, istedenfor å være etterpåklok å påpeke feil og mangler ved

ledelsens beslutninger (Donaldson & Davis, 1991). Hendry & Kiel (2004) viser til at stewardship-teori argumenterer for at styret som er dominert av interne styremedlemmer i større grad bidrar med dybdekunnskap, ekspertise og forpliktelse til virksomheten, noe som også legger til rette for en aktiv strategirole (Hendry & Kiel, 2004; Stiles & Taylor, 2001).

Ressursavhengighet

Ressursavhengighetsteori argumenterer for at styremedlemmer tilfører et selskap nytteverdi på tre områder; styret bidrar til å gi selskapet legitimitet, de gir råd og veiledning, og de opptrer som et bindeledd overfor selskapets omgivelser (Pfeffer & Salancik, 1978).

Styremedlemmer velges ofte på bakgrunn av at de innehar en eller flere av de kritiske ressursene virksomheten har behov for (Hillman & Dalziel, 2003).

Ifølge Stiles & Taylor (2001) kan en virksomhets styresammensetning ses på som en strategi og organisasjonsmessig respons til eksterne forhold. Det vil si at teorien brukes til å forklare viktigheten av tett sammenkoblede virksomheter, *interlocking directorates*, gjennom overlappende styreverv, for å redusere usikkerhet knyttet til avhengighet av eksterne organisasjoner og aktører (Stiles & Taylor, 2001). Styremedlemmer som har opparbeidet seg kunnskap og kontakter fra andre virksomheter, anses å kunne være mer aktivt involvert i strategiprosessen ved at de kan tilføre virksomheter viktige innspill til strategien (Hendry & Kiel, 2004; Stiles, 2001; Stiles & Taylor, 2001).

Hung (1998) kommer med kritikk av ressursavhengighetsteori, og hevder at det legges for mye vekt på hvordan styret henter inn ressurser, i forhold til hvordan styret faktisk bruker disse ressursene (Hung, 1998). Teorien kan likevel brukes for å belyse styrets arbeid i strategiprosessen, ved at styret aktivt deltar ved å hente inn ressurser og bygge nettverk med omverdenen.

Kognitiv teori

Kognitive teorier har mer fokus på aktivitet og atferd enn det stewardship og ressursavhengighetsteori har. Kognisjon handler om menneskers oppfatning og tenkning, avgjørelser, persepsjon og hukommelse, oppmerksomhet, problemløsning, språk og kommunikasjon (Wit & Meyer, 2010). Strategisk kognisjon, SC, setter søkelyset på hvordan kognitive strukturer og prosesser kan utvikles i organisasjoner, hvordan dette påvirker alt fra begrepsbruk og forretningsforståelsen i en organisasjon, til strategiformuleringer og strategiske beslutninger, og beskrives av Narayanan et al. (2011:307) som: «*SC highlights*

how cognitive structures and processes develop in organizations, how these structures and processes generate business definitions and corporate and business strategies, and how they lead to major strategic initiatives».

Som en reaksjon på hvordan den passive retningens sterke fokus på styrets kontrollrolle undergravde styrets strategiske bidrag, foreslo Rindova (1999) et nytt teoretisk rammeverk for å studere hvilken effekt styremedlemmers kognitive ressurser har på strategiprosessen. I dette kognitive rammeverket blir styremedlemmer fremstilt som eksperter med spesifikk kunnskap om virksomheten og dets aktiviteter, samtidig som det antas at de har en generell kunnskap på ulike områder som for eksempel strategi og økonomi. Styret forventes også å ha kunnskap om ulike strategiske utfordringer, utviklet fra tidligere erfaringer. Styremedlemmenes samlede kognitive ressurser antas å gi verdifull input til virksomheters strategiprosesser: «*Directors make their cognitive contributions to strategic decision making by performing along with a firm's managers a set of cognitive tasks: scanning, interpretation and choice*» (Rindova, 1999:953). Styret bidrar ifølge Rindova (1999) med å håndtere kompleksiteten og usikkerhet knyttet til strategiprosessen.

Innenfor kognitiv teori argumenterer også McNulty & Pettigrew (1999) for at styret er involvert i strategiprosessen på en rekke områder som tidligere studier har oversett. De utviklet en modell som illustrerer hvordan styremedlemmer kan påvirke strategiprosessen. De identifiserer valgmuligheter, endring og kontroll som nøkkelfaktorer ved utvikling av en virksomhets strategi. Det vises til at styremedlemmer kan være involvert i strategiprosessen på tre ulike nivå. De kan ta strategiske beslutninger, de kan forme strategiske beslutninger, eller de kan forme innholdet, konteksten, og måten strategi skal utføres på. McNulty & Pettigrew (1999) foreslår at styremedlemmer kan være aktivt involvert i ulik grad i de ulike nivåene i strategiprosessen, dette er sammenfattet i tabell 1.

	Ta strategiske beslutninger	Forme strategiske beslutninger	Forme strategisk kontekst, innhold, og utførelse
Definisjon	Påvirkningskraft fra styret i sluttfasen av en beslutningsprosess	Styremedlemmer påvirker forberedelser til strategiske beslutninger foreslått av ledelsen tidlig i prosessen.	Styret utøver kontinuerlig påvirkning, som ikke er begrenset til spesielle beslutningsepisoder.
Styrets atferd	På styremøter fattes beslutninger om å enten godkjenne, avvise, eller endre strategiske forslag.	Ledelsen konsulterer styremedlemmer ved forberedelser til strategiske beslutninger. Styret har mulighet til å teste ideer, stille spørsmål, komme med kritiske tilbakemeldinger ol.	Styret utvikler konteksten for den strategiske debatten, etablerer metodikk for strategiutvikling, overvåker strategiens innhold, samt søker å tilpasse ledelsens atferd i forhold til strategien.
Styrets involveringsgrad	Alle styrer tar strategiske beslutninger.	En del styrer påvirker strategiske beslutninger.	Et fåtall styrer er med på å forme strategiens kontekst, innhold, og utførelse.

Tabell 1. Modell som illustrerer hvordan styret kan påvirke strategiprosessen (McNulty & Pettigrew, 1999)

Modellen viser at alle styrer er aktive i strategiprosessen, om enn i ulik grad. Styret har mulighet til å påvirke prosessen rundt strategiske valg, strategisk endring, og strategisk kontroll, gjennom å forme både strategiens kontekst, innhold, og utførelse. Det hevdes også at styrets involvering i strategi og deres atferd påvirkes av både interne og eksterne faktorer, for eksempel: endrede normer vedrørende corporate governance, virksomhetens historie og resultater, samt prosesser og rutiner knyttet til styrearbeidet (McNulty & Pettigrew, 1999).

Forbes & Milliken (1999), på sin side, utviklet en kognitiv modell for «*strategic decision making effectiveness*» (Forbes og Milliken, 1999:490), som integrerer styreteorier med teori om gruppedynamikk og effektive arbeidsgrupper. Modellen søker å forklare sammenhengen mellom spesielle egenskaper ved styrets medlemmer og sammensetning, og virksomhetens resultater. Styret blir sett på som en gruppe beslutningstakere, definert som: «*intact social systems that perform one or more tasks within an organizational context*» (Forbes og

Milliken, 1999:491). Det hevdes videre at styrets effektivitet påvirkes av følgende forhold ved styreprosesser (Forbes og Milliken, 1999):

1. *Styrets normer for innsats*, det vil si gruppedeltagelsen og samhandling.
2. *Kognitive konflikter*, det vil si utveksling av informasjon og konstruktiv kritikk i diskusjoner.
3. *Bruk av kunnskap og ferdigheter*, altså relevante ferdigheter og virksomhetsspesifikk kunnskap

Forbes & Milliken (1999) viser til at et velfungerende styre bidrar til virksomhetens strategi og resultater gjennom, *task performance og cohesiveness*. Godt styrearbeid, *task performance*, krever at styret er reflekterte, at de kommuniserer godt, er engasjerte, samt at styremedlemmene bruker sine kunnskaper og ferdigheter hensiktsmessig. *Cohesiveness* handler om hvor sammensveiset styret er som gruppe, hvilke interpersonelle forbindelser de har og hvordan samarbeidsklimaet er (Forbes & Milliken, 1999).

På den andre siden, i tett sammensveide styre vil det kunne utvikles gruppetenking som kan bidra til å hemme kritiske og konstruktive diskusjoner rundt strategi, og som vil kunne ha en negativ effekt i beslutningsprosesser. Forbes & Milliken (1999) hevder at et styre hvor styremedlemmene ikke har for tette personlige bånd og hvor det er rom for saklig uenighet i beslutningssituasjoner, begrenser gruppetenking og er viktig for en velfungerende strategiprosess i styret. Modellen bidrar til å belyse hvor kompleks dynamikken i styret kan være, samtidig som den gir en innsikt i viktige forhold som kan påvirke styrearbeidet knyttet til strategiprosessen.

Gjennom kognitiv teori og de beskrevne studier av Rindova (1999), McNulty & Pettigrew (1999), og Forbes & Milliken (1999) anses styrets deltakelse i virksomhetens strategiprosess å bli viktigere enn hva tidligere studier har erkjent. Styremedlemmer påvirker ikke prosessen ved å kun godkjenne eller avvise ledelsens forslag, de forventes også å påvirke gjennom å forme den strategiske konteksten som skal videreutvikle strategien.

2.5 Oppsummering av teorijennomgangen

For å svare på problemstillingen om hvordan styrets arbeider med strategi, innledet litteraturgjennomgangen med å redegjøre for hva corporate governance er og hvilken rolle en virksomhets styre har i den sammenheng. Deretter ble fokuset satt på hva som menes med

styrets involvering i en virksomhets strategiprosess. Det har blitt redegjort for ulike teorier som tolker og definerer styrets strategiinvolvering på ulike måter, før fokus ble rettet mot styrets ulike roller i virksomheten og hvordan disse rollene kan kobles opp mot strategi: *kontroll*, *service*, samt *strategi* (Hillman & Dalziel, 2003; Johnson et al., 1996; Mintzberg, 1983; Stiles & Taylor, 2001; Zahra & Pearce, 1989).

Et viktig poeng fra litteraturgjennomgangen er at styrets involvering i bedriftens strategiarbeid har elementer av både serviceoppgaver og kontrolloppgaver (Huse, 2007), og alle de ulike rollene påvirker således styrets strategiarbeid på ulike måter. Huse (2007) foreslår følgende inndeling av styrets hovedoppgaver som kobler styrets roller med strategiarbeidet på ulikt vis:

- *Kontrolloppgaver*. Styret har et særlig ansvar for å sørge for økonomisk styring og kontroll, samt holde seg orientert om bedriftens økonomiske stilling. Det er også definert i loven at styret skal fastsette planer og budsjetter, hvilket regnes som strategiarbeid. Styret har et ansvar for å følge med på om virksomheten er på riktig kurs i forhold til strategien, og om nødvendig gjennomføre korrigerende tiltak.
- *Serviceoppgaver*. Styret kan bidra med råd og kompetanse knyttet til generelle strategispørsmål eller spesifikke problemstillinger knyttet til ulike fagområder hvor de har ekspertise. Styremedlemmene kan også, avhengig av hva som er virksomhetens strategi, bidra med å knytte kontakt og bygge relasjoner til andre bedrifter og viktige grupper i omgivelsene, samt forsøke å sikre kritiske ressurser.
- *Strategioppgaver*. Styret kan bidra til å fastsette mer eller mindre langsiktige mål og legge planer for hvordan disse målene skal nås.

To teoretiske perspektiv på styrets strategiinvolvering, samt de underliggende teorier har blitt gjennomgått. Den ene retningen forventer at styret tar en aktiv rolle i fastsettelsen av den strategiske retningen, mens den andre antar at styret har en mer passiv rolle i forhold til strategiprosessen (Golden & Zajac, 2001; Hendry & Kiel, 2004).

Oppsummert kan det sies at i henhold til den *passive retningen*, og agentteori skal styret fungere som et bindeledd mellom virksomhetens eiere og virksomhetens ledelse. Styret forventes å bidra til strategisk kontroll, følge med på at ledelsen holder seg innenfor kontraktens rammer og reduserer agentkostnader. I følge ledelseshegemoniteori deltar ikke styret i virksomhetens strategiprosess, fordi de ikke er daglig involvert i og generelt er lite til

stede i virksomheten. Det er da i realiteten ledelsen som styrer hele virksomheten og bestemmer strategi.

I henhold til den *aktive retningen* er styret mer aktivt involvert i virksomheten og strategiprosessen. Stewardshipteorien viser til at ledelsen ikke bare er nyttemaksimerende opportunistiske agenter, de er også gode forvaltere av virksomhetens ressurser. Styrets rolle er å sikre at virksomhetens ressurser blir forvaltet slik eierne ønsker, og det forventes at styret bidrar aktivt i diskusjonen rundt strategiprosessen. Ifølge ressursavhengighetsteori bidrar styret til strategiprosessen ved å redusere usikkerhet i omgivelsene. Styret deltar også ved å sikre at virksomheten har tilgang til kritiske ressurser, og ved å sikre legitimitet gjennom å bygge opp virksomhetens anseelse. Det kognitive perspektivet viser til at styret kan være en hovedaktør når det kommer til virksomhetens strategi. Styret deltar aktivt i alle faser av strategiprosessen og er med på strategiske beslutninger i ulike grad. Etter dette synet anses det som avgjørende at styremedlemmene innehar riktig kunnskap og ferdigheter for at styret skal fungere best mulig i strategiprosessen.

3. Metodisk tilnærming

3.1 Innledning

I dette kapittelet skal jeg redegjøre for de metodiske valgene jeg har gjort i denne studien for å finne svar på hvordan styret arbeider med strategi. Jeg skal i det følgende presentere studiens vitenskapsteoretiske forankring, hvilken forskningsdesign jeg har fulgt og hvorfor dette forskningsdesignet er mest hensiktsmessig for problemstillingen. Jeg vil også beskrive hvordan jeg har gått fram for å samle inn data, og fasen med tolkning og analyse av data. Jeg vil avslutte kapittelet med å diskutere kvaliteten på arbeidet, se på styrker og svakheter med undersøkelsesopplegget, samt drøfte de etiske sidene ved denne studien.

3.2 Vitenskapsteori

I følge Johannessen, Christoffersen & Tuft (2010) stammer begrepet metode fra det greske ordet *methodos*, som betyr å følge en bestemt vei mot et mål. Samfunnsvitenskapelig metode handler om ulike måter en kan skaffe informasjon om virkeligheten på, hvordan denne informasjonen kan analyseres, og hvordan den kan tolkes for å gi oss ny kunnskap om samfunnsmessige forhold og prosesser. Spørsmål en kan stille seg for å finne svar på dette er: *ontologiske* spørsmål, som dreier seg om hvordan virkeligheten egentlig ser ut, og *epistemologiske* spørsmål som handler om hvordan, og i hvor stor grad det er mulig å tilegne seg kunnskap om denne virkeligheten. Det som oftest kjennetegner metode er systematikk, grundighet og åpenhet, og et grunnleggende trekk ved forskning er objektivitet (Johannessen et al., 2010). I følge Tranøy (1986) bør objektivitet innenfor forskning preges av saklighet, verdifrihet og upartiskhet fra forskerens side. På bakgrunn av dette formulerte Tranøy (1986:104) den såkalte verdifrihetstesens: «*Vitenskapsfolk bør være verdifrie (verdinøytrale) når de opptrer i rollen som vitenskapsfolk.*» I følge Saunders, Lewis & Thornhill (2012) foregår det en ontologisk debatt om hvorvidt det eksisterer en objektiv virkelighet uavhengig av aktørene hvor forskeren skal stille seg helt utenfor forskningen, eller om forskeren faktisk også er en aktør i den verdenen som studeres siden alle mennesker subjektivt fortolker og konstruerer sin egen virkelighet (Saunders et al., 2012).

Avhengig av hvilket vitenskapsteoretisk ståsted, eller paradigme en tilhører, varierer forståelsen for hvordan forskningen ideelt sett skal foregå. Ulike forskere har ulike grunnholdninger som er formet av de styrende paradigmer innenfor ulike fagtradisjoner, disse

holdningene vil forme oppfatningen knyttet til ontologiske og epistemologiske spørsmål (Saunders et al., 2012). To forskningsparadigmer som er sentrale innenfor mitt fagområde er positivisme og hermeneutikk. Positivismen har ifølge Saunders et al. (2012) sitt utgangspunkt i naturvitenskapen og legger vekt på observerbare data, generelle lovmessigheter og objektivitet. Ifølge positivismen finnes det bare en sann eller positiv kunnskap, verden kan studeres objektivt og forskeren kan stille seg utenfor det som studeres. Data skal kunne etterprøves og det er et mål å kunne fremstille universelt gyldig kunnskap. Kvantitative forskningsmetoder benyttes oftest fordi de ifølge positivismen gir de mest riktige svar. Positivismen er kritisert for å være for rigid og for å ikke legge vekt på at når en studerer samfunn og mennesker så vil menneskene oppfatte og tolke virkeligheten ulikt fra person til person, samtidig som forskeren selv er en del av det samfunnet som studeres med sine egne subjektive oppfatninger. Saunders et al. (2012) hevder videre at hermeneutikken vokste frem som en del av kritikken mot positivismen, og at i dette paradigmet holder det ikke kun å observere personene som studeres. Her legges det vekt på å fortolke aktørene for å forstå hva det er som egentlig skjer. Innenfor hermeneutikken er en grunnleggende holdning at virkeligheten er sosialt konstruert av menneskene, og at fenomenene som studeres må forstås ut fra den spesielle kontekst aktørene befinner seg innenfor og subjektivitet er et viktig begrep. Kvalitative forskningsmetoder blir oftest benyttet innenfor dette paradigmet (Saunders et al., 2012). Denne studien er i hovedsak inspirert av det fortolkende paradigmet, siden jeg er opptatt av å forstå hvordan oppfatning de ulike styremedlemmene selv har for hvordan strategiarbeidet foregår i sine respektive styrer.

3.3 Forskningsdesign

Forskningsdesign dreier seg om hvordan en undersøkelse gjennomføres og utformes, samt alle vurderinger og valg en må ta underveis i prosessen. Forskningsdesign kan sammenfattes til å være *alt* som har med undersøkelsen å gjøre (Johannessen et al., 2010). Yin (2014) fremstiller forskningsdesign som en logisk framstilling av sammenhengen mellom empiri, problemstilling og konklusjoner.

Avhengig av hvilket vitenskapsteoretisk ståsted forskeren har, formålet med studien og selve problemstillingen, står valget av forskningsmetode mellom to hovedretninger: kvantitativ- eller kvalitativ tilnærming. Det som i hovedsak skiller de ulike tilnærmingene er hvordan data registreres og analyseres. Kvantitative metoder fokuserer mest på data i form av tall eller

kategoriserte fenomener, og benytter seg i hovedsak av spesielt utviklede statistiske prosedyrer. En kan samle inn data fra et stort antall personer, en legger vekt på objektivitet, opptelling og utbredelse av fenomenet, og i hvilken grad de svarene man får er representative for en hel populasjon (Johannessen et al., 2010).

Kvalitative metoder derimot fokuserer på data i form av tekster, lyd eller bilder, og legger vekt på subjektiv meningsfortolkning av dataene. En søker ved hjelp av noen få personer å få en dybdeforståelse av det fenomenet en er opptatt av. Resultatene kan som regel ikke generaliseres til å gjelde en større populasjon, men det er heller ikke hensikten med kvalitative studier. I mange tilfeller kan likevel resultatene teoretisk generaliseres. Formålet er oftest å komme så nært som mulig inn på personene som er i den målgruppen en ønsker å undersøke, for deretter å få en grundig forståelse for hvordan personene oppfatter sin egen virkelighet og fenomenet som studeres (Johannessen et al., 2010). Dalen (2004:16) beskriver målet med kvalitativ tilnærming: *«Et overordnet mål for kvalitativ forskning er å utvikle forståelsen av fenomener knyttet til personer og situasjoner i deres sosiale virkelighet».*

Jeg valgt kvalitativ metode i denne studien, fordi jeg ønsker å *forstå* og *beskrive* hvordan styret arbeider med strategi gjennom styremedlemmers egen oppfatning av hvordan strategiarbeidet foregår.

Når en benytter seg av flere metoder innenfor én studie kalles det for triangulering, og bruk av triangulering anses generelt å styrke kvaliteten til undersøkelser (Saunders et al., 2012). For å finne svar på min problemstilling vil jeg benytte meg av triangulering ved å kombinere dokumentstudier og intervju.

Dokumentstudier går ut på å skaffe informasjon ved å studere offentlige og/eller private dokumenter som kan være relevante for problemstillingen. Fordelen med å benytte seg av sekundærdata i form av dokumenter er at det oftest er lett tilgjengelig, billige og kan gi god bakgrunnsinformasjon om caset. Ulempen er at data som regel er innsamlet til helt andre formål og derfor må kvaliteten og påliteligheten til datakildene vurderes spesielt nøye.

Mehmetoglu (2004) påpeker at det ikke er alle problemstillinger som bare lar seg belyse ved å bruke dokumentdata og det anbefales at metoden kombineres med andre datainnsamlingsmetoder for eksempel intervju og/eller observasjon.

I tillegg til dokumentstudier har jeg foretatt dybdeintervju med medlemmer av målgruppen min. Det kvalitative forskningsintervjuet er karakterisert av Dalen (2004) som en samtale med en struktur og et formål. Det finnes flere ulike intervju typer som kan benyttes til ulike formål.

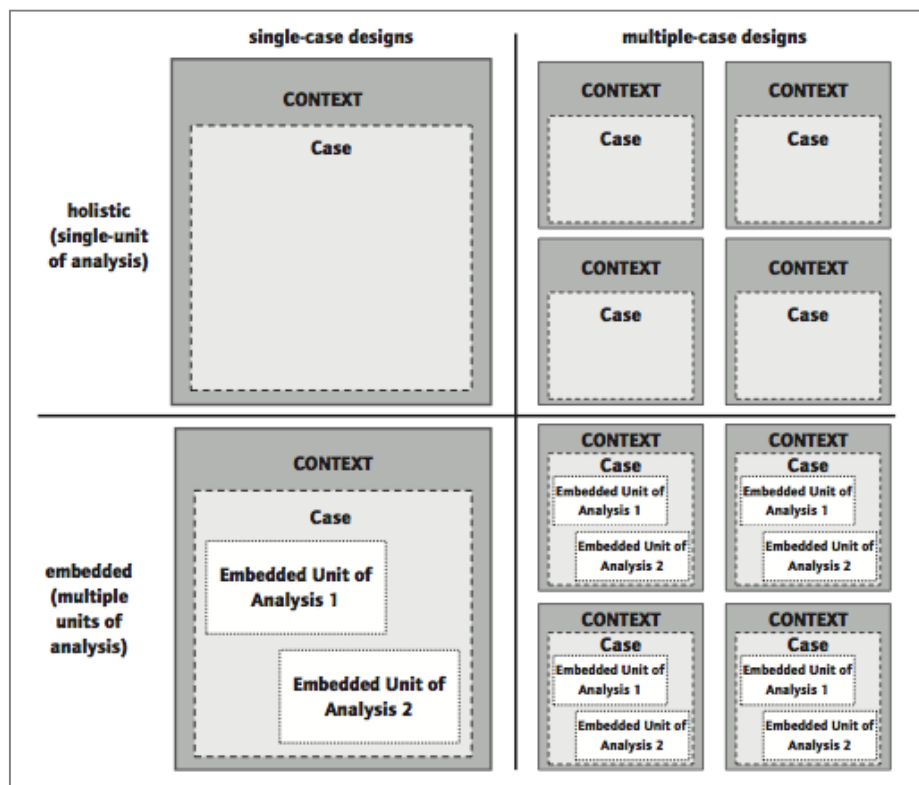
Til strukturerte intervju brukes en formell intervjuguide med en på forhånd bestemt struktur og rekkefølge på spørsmålene, og det legges vekt på at intervjuene skal være like fra gang til gang. Halv- eller semistrukturerte intervju har også en intervjuguide som utgangspunkt, men her har intervjueren muligheten til å diskutere mer rundt ulike temaer som dukker opp underveis i intervjuet. Dette gir en større fleksibilitet i intervjusituasjonen og kan gi mer flyt i samtalen. De standardiserte spørsmålene gir grunnlag for sammenligning mellom informantene, samtidig som den åpne samtalen kan gi rik dybdeinformasjon om de ulike temaene i studien. Ved ustrukturerte intervju brukes derimot ingen strukturerte forhåndsbestemte spørsmål. Her vet ikke forskeren hvilke spørsmål som skal stilles før han/hun er i situasjonen/feltet som studeres og det er en krevende metode, som egner seg godt til for eksempel etnografiske studier (Dalen, 2004). I denne studien har jeg valgt å gjennomføre semistrukturerte dybdeintervjuer. Denne intervjuformen ble valgt på grunn av metodens fleksibilitet og mulighet for å få rike data.

Saunders et al. (2012) forklarer at det skilles mellom *eksplorative, kausale, og deskriptive* forskningsdesign. Eksplorativt design brukes når man ikke har en konkret problemstilling, men ønsker å kartlegge et område hvor det tidligere ikke er drevet med systematisk forskning. Eksplorativt design kan gi indikasjoner på om det er nødvendig å studere dette området videre. Designet kan brukes i startfasen av en undersøkelse, og er ofte svært fleksibel. Man bruker kausale design når man ønsker å avdekke sammenhenger mellom variabler (årsak og virkning), og hvordan disse påvirkes av hverandre. Man er opptatt av årsaker til at ting skjer. Ved deskriptive design beskriver man en hendelse, person eller situasjon – gjerne på et gitt tidspunkt (Saunders et al., 2012). Jeg har valgt et deskriptivt design som også er *intensivt*. Dette for å kunne gå mer i dybden og få frem individuelle variasjoner fra ulike styremedlemmer som kan beskrive hvordan styret arbeider med strategi. Det motsatte av intensivt design er *ekstensiv* forskningsopplegg som er opptatt av å undersøke bredden, eller få en presis beskrivelse av omfanget av et fenomen. Ekstensive undersøkelser kan gi resultater som lett kan generaliseres til hele populasjonen (Jacobsen, 2005).

For å gå i dybden og få frem individuelle variasjoner benyttes det *casestudier* i denne undersøkelsen. Ordet case stammer ifølge Johannessen et al. (2010) fra det latinske *casus* som på norsk betyr *tilfelle*. Caseundersøkelser søker å samle mest mulig detaljert informasjon om et avgrenset fenomen eller tilfelle. Casen studeres grundig i en spesiell setting, for eksempel fysisk, sosial, historisk og/eller økonomisk. Baxter & Jack (2008) sier at casestudier er basert

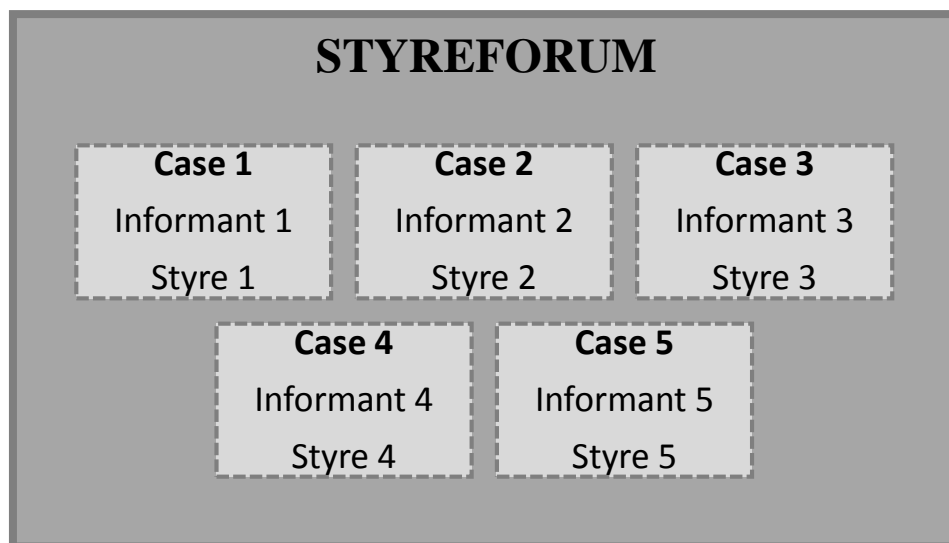
på en konstruktivistisk tilnærming, og at konstruktivisme er bygget på en forståelse om at virkeligheten er en sosial konstruksjon, at sannhet er relativ og avhengig av den enkeltes perspektiv. Casestudier defineres av Yin (2014:18) som: «*an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident*». Yin (2014) viser også til ulike kjennetegn som er veiledende i forhold til når man burde bruke casestudier som forskningsstrategi. Forskeren bør vurdere å bruke casestudier når fokuset for forskningen ligger i å besvare spørsmål med *hvordan* og *hvorfor*. På grunn av dette brukes ofte casestudier innenfor eksplorative eller deskriptive forskningsdesign (Saunders et al., 2012). Yin (2014) sier at en deskriptiv casestudie først skal presentere en deskriptiv teori, som danner et helhetlig rammeverk som skal følges gjennom hele studien, hvilket også er gjort i denne studien.

Yin (2014) beskriver to dimensjoner ved utforming av casestudier: den ene er basert på antall case i studien, og den andre er basert på hvor mange analyseenheter hver case har. Denne oppdelingen i fire relevante design for casestudier fremgår av figur 1:



Figur 1. Basic types of designs for case studies (Yin, 2014:50)

Jeg har i denne studien tatt for meg fem ulike caser, hvor hver case er et styremedlem. Det fremkommer av matrisen at denne studien er en holistisk multippel casestudie. Det som er felles for alle casene, eller informantene, er at alle fem er tidligere deltakere i styreutviklingsprogrammet Styrefokus. Styreforum er da den felles konteksten alle casene befinner seg innenfor og ifølge Yin (2014) er det en fordel at casestudier både dekker fenomenet som er av interesse og konteksten som dette fenomenet befinner seg i. Figur 2 illustrerer hvordan alle casene i denne studien har en felles kontekst gjennom deltakelse i Styreforum.



Figur 2. Holistisk multippel casedesign slik det tolkes i denne studien.

Grunnen til at jeg har valgt et holistisk multippel casedesign er at jeg ønsket å få frem det som er unikt for hver enkelt case, samtidig som jeg ønsket å studere hvorvidt det er likheter og forskjeller i forhold til hvordan informantene arbeidet med strategi i sine respektive styrer etter å ha deltatt i styreutviklingsprogrammet Styreforum.

Stake (1995) hevder at hensikten eller formålet med casestudier ikke er å generalisere, men å studere en spesifikk case og få god kjennskap til det. Fordelen med casedesign er altså muligheten til å skaffe seg dybdekunnskap om et fenomen siden fokuset er avgrenset til et spesielt område. En viktig grunn til å velge casestudier er nettopp informasjonsrikdom. En vanlig innvending mot bruk av casestudier, er at det ikke vil være mulig å generalisere resultatene til å gjelde for hele befolkningen. Dette trenger ikke å være til hinder for å bruke casedesign i denne undersøkelsen, da hensikten ikke er å undersøke utbredelsen av styrets strategiarbeid, men derimot å få: «utfyllende informasjon om et avgrenset og ofte spesielt

fenomen» (Johannessen et al. 2010:86). Det spesielle fenomenet i denne studien er hvordan fem ulike styremedlemmer som har deltatt i prosjekt Styrefokus arbeider med strategi i et styre de er medlem av.

Jeg har benyttet meg av en *deduktiv* tilnærming, som går ut på å gå fra teori til empiri. En slik tilnærming tar utgangspunkt i en teoretisk referanseramme om et fenomen, for deretter å undersøke om den innsamlede empirien, eller datamaterialet, bekrefter eller avkrefter teorien. En går fra det generelle til det spesielle. Det motsatte, en *induktiv* tilnærming, er å starte med datainnsamling, for deretter å utvikle teori på grunnlag av funn fra empirien (Johannessen et al., 2010). Jeg har foretatt en tverrsnittsundersøkelse på grunn av tidsbegrensningen. Det vil si at studien gjennomføres på et bestemt tidspunkt. Andre muligheter ville for eksempel være å gjennomføre studien med de samme personer over et lengre tidsrom, en såkalt longitudinell studie.

3.4 Utvelgelse av informanter

Utvelgelse av informanter er en viktig avgjørelse i all forskning fordi det vil være avgjørende for analysen av dataene. Det er også utvalget som avgjør hva slags konklusjoner en kan trekke, samt hvilken tillit en kan ha til disse konklusjonene (Mehmetoglu, 2004).

Johannessen et al. (2010) sier at når kvalitative metoder benyttes er formålet oftest å komme nært innpå og gå i dybden på personene i målgruppen en er interessert i, og en er ute etter mye informasjon om et begrenset antall informanter. Videre er hvem og hvor mange informanter en skal ha avhengig av problemstillingen og hvor mye tid og ressurser en har til rådighet, og i utgangspunktet er utvelgelse av informanter i kvalitative undersøkelser basert på hensiktsmessighet (Johannessen et al., 2010). Dette synet understøttes av Mehmetoglu (2004), som sier at det er mest hensiktsmessig å benytte seg av formålsutvelgelse (*purposeful sampling*) ved kvalitativ forskning. Det finnes flere varianter eller strategier av formålsutvelgingen, blant annet: maksimal variasjon, homogent, bekreftende/avkreftende, kriterier, typisk og bekvemmelig.

Jeg har valgt å benytte meg av strategisk formålsutvelgelse basert på bestemte *kriterier*, det vil si at jeg har bestemt målgruppen på forhånd til å være styremedlemmer fra ulike bedrifter som har vært deltakere i prosjekt Styrefokus i perioden 2012-2014. Jeg har valgt informanter fra målgruppen etter bestemte kriterier, og etter hva som praktisk var mulig å gjennomføre innenfor rammene av denne studien. For å sikre at informantene satt inne med informasjon

som kan bidra til å belyse problemstillingen og for å sikre et godt datagrunnlag for analysen, ble følgende kriterier lagt til grunn for valg av informanter innenfor denne målgruppen:

- *Styremedlem:* Informanten må være medlem av et styre i en bedrift på tidspunktet for undersøkelsen.
- *Styreforum:* Informanten må ha deltatt på samlinger i Styreforum
- *Kjønn:* For å sikre at både kvinnelige og mannlige styremedlemmer er representert i utvalget.
- *Erfering:* Det er ønskelig at informanten har styreerfaring fra flere ulike bedrifter for å ha mest mulig kunnskap og innsikt i styrets strategiarbeid.
- *Bransjetilknytning:* Jeg ønsket mest mulig variasjon i hvilken type bedrift informanten var styremedlem for, dette for å se om måten strategiarbeidet foregikk på var forskjellig i ulike bransjer.

Når det kommer til utvalgsstørrelsen hevder Dalen (2004) at et utgangspunkt er at antallet informanter ikke kan være for stort, siden både gjennomføring og bearbeidingen etter intervjuene er en tidkrevende prosess. Videre at datamaterialet en sitter igjen med må være av en slik kvalitet at det gir et tilstrekkelig grunnlag for den videre tolkningen og analysen (Dalen, 2004). I denne studien ble deltakerlister fra prosjekt Styrefokus gjort tilgjengelig fra meg for å velge ut aktuelle informanter. I samråd med prosjektleder og veileder ble det valgt ut 12 styremedlemmer som samsvarte med mine utvalgs-kriterier. Jeg kontaktet dem ved å sende ut en e-post med informasjon om min undersøkelse, forespørsel om å delta på intervju og samtykkeerklæring (henviser til vedlegg 1 og 2). Jeg fikk raskt positiv respons fra fem stykker og vi ble enig om tid og sted for å gjennomføre intervjuet.

3.5 Datainnsamling

Valget av et kvalitativt forskningsdesign legger en del føringer for hvordan en kan gå fram for å samle inn nødvendig data for å svare på problemstillingen. Datainnsamlingsfasen er en sirkulær prosess, og de viktigste aktivitetene er ifølge Mehmetoglu (2004):

- Å utforme utvalgs-kriterier for å finne de riktige personene som skal studeres
- Å skaffe seg tilgang til disse personene
- Å faktisk samle inn data ved hjelp av valgt innsamlingsmetode

Før intervjuene utarbeidet jeg en intervjuguide med semistrukturerte spørsmål (Vedlegg 3), fordi jeg ville ha muligheten til å være fleksibel i intervjusituasjonen, samtidig som jeg ønsket en viss struktur på spørsmålene. En intervjuguide omfatter sentrale temaer og spørsmål som skal dekke de overordnede områdene en studie handler om, men spørsmål, temaer og rekkefølge kan forandres underveis ved behov. Dalen (2004) sier at utformingen av intervjuguiden er en krevende prosess, da det handler om å oversette undersøkelsens overordnede problemstilling til konkrete temaer med tilhørende spørsmål. Det var en utfordring å lage intervjuguiden slik at alle spørsmål var relevante og kunne knyttes til problemstillingen og de teorier jeg har tatt utgangspunkt i. Jeg benyttet meg av det såkalte *traktprinsippet* som Dalen (2004) redegjør for. Intervjuet åpnet med enkle, generelle faktaspørsmål for å etablere en relasjon til informanten, før jeg gikk videre og snevret spørsmålene inn mot mer sentrale, relevante spørsmål for studiens tema. Mot slutten av intervjuet åpnes trakten opp igjen, og spørsmålene blir mer åpne i forhold til hva informanten mener om styrearbeid generelt, samtidig som jeg spør hvordan informanten opplevde selve intervjuet. Intervjuene ble avholdt 2/3, 9/3, 17/3 og 26/3 (se tabell 2), og det var informantene som valgte tid og sted for intervjuet.

	Dato for intervju	Lengde	Sted
Informant 1.	2. mars 2015	65 min.	Kontor på arbeidssted
Informant 2.	9. mars 2015	35 min.	Møterom på arbeidssted
Informant 3.	17. mars 2015	55 min.	Kontor på arbeidssted
Informant 4.	17. mars 2015	90 min.	Møterom på arbeidssted
Informant 5.	26. mars 2015	35 min.	Fellesrom på arbeidssted

Tabell 2. Dato, lengde, og sted for intervju

Alle intervjuene ble avholdt på informantenes arbeidssted med meg selv og informanten til stede. Innledningsvis presenterte jeg meg selv og hva undersøkelsen handlet om, jeg informerte om konfidensialitet og bruk av lydopptak, samt at jeg fikk et skriftlig informert samtykke fra hver informant. Under intervjuene ble det brukt lydopptaker, og på denne måten fikk jeg viet min fulle oppmerksomhet til informanten, samtidig som alle detaljer fra intervjuet ble bevart som en lydfil til transkriberingsarbeidet. Jeg holdt meg for det meste til

rekkefølgen for temaene og spørsmålene fra intervjuguiden, og opplevde at det var lettere å klare å holde seg til guiden etter hvert som jeg fikk mer erfaring med intervjusituasjonen. Jeg ville at svarene jeg fikk skulle være så innholdsrike og fyldige som mulig, og derfor var det flere ganger nyttig å ha en semistrukturert intervjuguide for å kunne stille oppfølgings spørsmål underveis og kunne følge informantens refleksjoner om ulike temaer selv om de avvek fra den oppsatte rekkefølgen.

Det var satt av tid til å runde av intervjuene på en ordentlig måte, med avsluttende kommentarer, oppklaring av eventuelle uklarheter og annen informasjon informantene selv ønsket å fortelle mer om. Dalen (2004) sier at det er viktig å gi seg tid til en avsluttende samtale etter selve intervjuet er ferdig, dette forsøkte jeg å få til. Det ble også informert om informantens mulighet for å lese datamaterialet som omhandlet dem selv etter transkribering. Jeg opplevde at jeg fikk til en god relasjon med alle informantene og at det var en avslappet atmosfære i intervjusituasjonen.

Etter at hvert intervju var ferdig, startet jeg så snart det var mulig med organiseringen og bearbeidingen av intervjudataene. Datamaterialet fra intervjuene ble transkribert ved at data fra lydfilen ble overført til tekst, og lydfilene fra opptakeren ble deretter slettet. Lydfilene ble overført til en privat passordbeskyttet datamaskin og blir slettet etter at forskningsprosjektet og eventuell følgeforskning er ferdigstilt. Transkriberingsprosessen var svært tidkrevende samtidig som den krevde konsentrasjon og nøyaktighet, men det var en fin måte å få et dypere innblikk i det innsamlede datamaterialet. De ferdig transkriberte intervjuene ble sendt tilbake til informantene for godkjenning og de fikk en ukes frist til å gi meg tilbakemelding.

I denne undersøkelsen har jeg også benyttet meg av dokumentstudier i datainnsamlingen. Jeg har blant annet studert prosjektdokumentene fra Styrefokus, relevante artikler om temaet på internett, tidsskrifter og i aviser, bedrifters hjemmesider, markedsføringsmateriell og offentlig tilgjengelig regnskapsinformasjon for å skaffe meg innsikt i konteksten.

3.6 Analyse av innsamlede data

Det finnes ikke noen standardmåter å analysere kvalitative data på. Forskeren må selv aktivt være med på å konstruere sin egen analysemetode, derfor er det, som Mehmetoglu (2004) påpeker, en stor utfordring for forskeren å analysere kvalitative data. Det krever god kunnskap om ulike metoder samtidig som det kreves at forskeren kan tenke kreativt, se nye sammenhenger og kunne sette dem sammen og analysere dem (Mehmetoglu, 2004). Dette

opplevde jeg i denne studien også, da jeg satt igjen med et stort datamateriale som skulle tolkes, sorteres, kategoriseres og analyseres etter intervjuene og dokumentstudiene var gjennomført.

Det hevdes at følgende trekk finnes i alle kvalitative analysemåter (Mehmetoglu, 2004):

- Analysen bør utføres i en sirkulær og refleksiv prosess.
- Den analytiske prosessen bør være omfattende og systematisk, men også fleksibel.
- Man må ikke miste sammenhengen mellom data når de blir delt inn i tekstsegmenter.

Det kan identifiseres fem viktige faser ved gjennomføring av casestudier: forskningsspørsmål, teoretiske antakelser, analyseenheter, den logiske sammenheng mellom data og antakelsene, og kriterium for å tolke funnene. Det er i den fjerde fasen, *den logiske sammenhengen mellom data og antakelsen*, at dataanalysen foregår (Johannessen et al., 2010).

I følge Yin (2014) er dataanalysen det minst utviklede og vanskeligste aspektet ved casestudier og det finnes ingen standardiserte metoder for dette formålet. Baxter & Jack (2008) forklarer at dataanalysen i en casestudie foregår parallelt med datainnsamlingen, og at dette er likt for alle kvalitative studier. Hvilken type dataanalyse som benyttes vil være avhengig av hvilken type casestudie som gjøres og hva som er mest hensiktsmessig. Yin (2014) presenterer to generelle analysestrategier: analyse basert på teoretiske antakelser, og analyse basert på en beskrivelse av casestudiet. Deretter beskriver Yin (2014) ulike teknikker for analysen: mønstermatching, knytte data til de teoretiske antakelsene, forklaringskjeder, tidsserieanalyser, logiske modeller, og sammenligninger med andre caser. Denne studien er basert på teoretiske antakelser, og i analysen søkes det å knytte data til de teoretiske antakelsene. Baxter & Jack (2008) påpeker at det er viktig å unngå at hver enkelt datakilde blir behandlet og rapportert uavhengig og separat fra selve caset, dette har jeg også tatt hensyn til. For å se helheten i fenomenet som studeres er det avgjørende at alle enkeltdata blir sammenføyd og sett i forhold til alle andre innsamlede data, i tillegg til andre forhold som kan tenkes å påvirke caset (Baxter & Jack, 2008).

3.7 Evaluering av kvaliteten

I dette avsnittet vurderes kvaliteten på denne studiens forskningsprosess, og i hvilken grad resultatene fra studien er troverdige, pålitelige, bekreftbare og overførbare til andre sammenhenger. Dalen (2004:101) påpeker at kvalitativ forskning bygger på en

grunnforutsetning om: «at mennesker skaper eller konstruerer sin sosiale virkelighet og gir mening til egne erfaringer. Dette innebærer at det ikke finnes en «sann» virkelighet eller universelle lover». På grunn av dette er det vanskelig å benytte seg av standardiserte metoder ved kvalitativ forskning, og derfor er også kvalitativ forskning kritisert for å ikke oppfylle de positivistiske kriteriene om validitet, reliabilitet og objektivitet på samme vis som kvantitativ forskning (Mehmetoglu, 2004). Ulike kvalitative forskere har møtt denne kritikken på forskjellige måter. Lincoln & Guba (1985) tilhører en gruppe forskere som mener at de positivistiske kriteriene eller terminologien må modifiseres i forhold til kvalitativ forskning. Jeg vil vurdere kvaliteten på denne studien etter Lincoln og Gubas (1985) terminologi, det vil si at jeg vil bruke det modifiserte kriteriene og begrepene: troverdighet (*intern validitet*), overførbarhet (*ekstern validitet*), pålitelighet (*reliabilitet*), og bekreftbarhet (*objektivitet*).

3.7.1 Troverdighet - intern validitet

Troverdighet tilsvare kriteriet intern validitet i kvantitativ forskning, og går ut på å vurdere hvor godt en måler det en faktisk ønsker å måle, eller hvorvidt funn og resultater i en studie er sanne. «Troverdighet refererer til sannheten som vist, opplevd, erfart og følt av de som studeres» (Mehmetoglu, 2004:145). Eller sagt på en annen måte: «validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten» (Johannessen et al., 2010:199).

Jeg hadde satt av god tid til intervjuene og erfarte å få en god dialog med informantene, de var åpne og jeg følte at de hadde tillit til meg som forsker. Informantene har fått muligheten til å bekrefte resultatene av intervjuene, ved at de transkriberte intervjuene ble sendt tilbake til informantene for godkjenning. På denne måten vil datamaterialet i størst mulig grad gjenspeile informantenes egne virkelighetsoppfatninger.

3.7.2 Overførbarhet - ekstern validitet

I følge Lincoln & Guba (1985) tilsvare overførbarhet kriteriet ekstern validitet i kvantitativ forskning, og det som ligger i begrepet er om bestemte funn og resultater i en studie også kan gjelde i en annen tilsvarende kontekst. Mehmetoglu (2004) hevder at formålet ved kvalitative studier ikke er generalisering, men det å få dybdeinnsikt i et fenomen, og å se om det kan være generelle likheter under lignende situasjoner. Det er det som Johannessen et al. (2010) kaller *overføring av kunnskap* i stedet for generalisering.

I denne studien er det for lite utvalg til å kunne dra konklusjoner som er representative for en større populasjon. Generalisering er ikke målet med denne studien, men derimot å få en grundig forståelse for hvordan styret arbeider med strategi. Likevel kan noen av funnene teoretisk generaliseres og overføres til lignende situasjoner.

3.7.3 Pålitelighet – reliabilitet

Pålitelighet tilsvarer reliabilitetskravet i kvantitativ forskning, og «*reliabilitet knytter seg til undersøkelsens data: hvilke data som brukes, måten de samles inn på og hvordan de bearbeides*» (Johannessen et al., 2010:198). Kort sagt så handler reliabilitet om hvorvidt en kan stole på det innsamlede datamaterialet i en studie og i hvilken grad studien er etterprøvable av andre i ettertid. Jacobsen (2005) forklarer at pålitelighet handler om hvorvidt det er trekk ved selve undersøkelsen som har skapt de resultatene som fremkommer, og at forskeren må være klar over det faktum at undersøkelsesmåten kan påvirke selve resultatet.

Jeg har forsøkt å styrke påliteligheten i denne studien ved å gi en grundig beskrivelse av ulike framgangsmåter jeg har brukt gjennom hele forskningsprosessen. Jeg har redegjort for valg av forskningsdesign og strategi, forskningsmetode, og det teoretiske rammeverket som danner grunnlag for hele studien. Jeg har kombinert ulike datainnsamlingsmetoder ved å bruke både dokumentstudier og intervju. Med andre ord gjort metodetriangulering som bidrar til å styrke påliteligheten til dataene. Jeg har også redegjort for utvelgelse av informanter, det praktiske rundt gjennomføringen av intervjuene, samt hvordan jeg gikk fram for å analysere datamaterialet. I tillegg er det gitt en grundig beskrivelse av caset og informantene.

3.7.4 Bekreftbarhet – objektivitet

Bekreftbarhet tilsvarer objektivitetskriteriet i kvantitativ forskning, og går i kvalitativ forskning ut på at forskeren gir direkte og gjentatte bekreftelser av det datamaterialet som kommer fra informantene. Mehmetoglu (2004) hevder at bekreftbarhet er å få empirisk grunnlag fra informantene om forskerens funn og fortolkninger. Jacobsen (2005) forklarer at bekreftbarhet eller overensstemmelse i kvalitative undersøkelser betyr at funnene er et resultat av selve forskningen, og ikke et resultat av forskerens subjektive holdninger.

Jacobsen (2005) påpeker at det er ett forhold som er helt sentralt ved vurdering av en undersøkelses kvalitet, og det er åpenhet. På grunn av den allmenne kunnskap om at undersøkelsesopplegget og metodebruken ved en undersøkelse kan påvirke resultatene, er det

særdeles viktig at en forsker er nøyaktig i sin redegjørelse av metodebruk og samtidig kritisk reflekterer over sin egen forskning. Dette er en måte å sikre at andre kan få innsyn i forskningsprosessen, og at de dermed også kan ha mulighet til å vurdere resultatene kritisk. «Åpenhet er sentralt fordi det tillater leserne å selv vurdere om de stoler på de metodene som er benyttet.» (Jacobsen, 2005:231).

I denne studien har jeg sikret bekræftbarheten ved at informantene har fått lese igjennom og verifisere det datamaterialet som omhandler dem selv, samt at jeg benytter direkte sitater fra intervjuene når jeg fremstiller de empiriske funnene.

3.8 Forskningsetikk

I dette kapittelet vil jeg reflektere rundt ulike etiske aspekter som er knyttet til denne studien. I følge Dalen (2004:111) vil: «*Samfunnet stiller krav om at all vitenskapelig virksomhet skal reguleres av overordnede etiske prinsipper som er nedfelt i lover og retningslinjer*».

I denne studien var det flere etiske problemstillinger som måtte vurderes, på bakgrunn i at studien berørte mennesker direkte siden jeg blant annet har valgt kvalitativt intervju som forskningsmetode. Jeg har gjort meg kjent med hvilke plikter jeg hadde i forhold til forskningsetiske retningslinjer og prinsipper. Da jeg gjennom intervjuene fikk tilgang på personlig informasjon om enkeltindivider, var det spesielt viktig å sørge for at informantenes og andre berørte parters rettigheter ble ivaretatt fullt ut i henhold til personopplysningsloven. Prosjektet ble meldt inn til og godkjent av NSD, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste før kontakt med informanter ble opprettet og intervjuer startet.

I forkant av intervjuene ble alle informantene skriftlig og muntlig informert om: formålet med studien, deres rolle for prosjektet, hvilke rettigheter de har, hvordan datamaterialet skulle brukes og behandles og konfidensialitet. Jeg fikk også en skriftlig samtykkeerklæring fra alle informantene. Alle lydopptak og det transkriberte materialet vil bli slettet etter at forskningsprosjektet og eventuell følgeforskning er ferdigstilt.

3.8.1 Vurdering av egen rolle i forhold til studien

I rollen som student fikk jeg muligheten å arbeide som frivillig under den Nord Norske styredagen 2013. Jeg ble i etterkant av dette forespurt om jeg ville være deltaker på de gjenstående samlingene i Styreforum, noe jeg takket ja til. Gjennom denne tiden fattet jeg større interesse for styrearbeid og fikk et innblikk i Prosjekt Syrefokus fra flere sider, som

igjen førte til at jeg i samråd med veileder valgte styrets strategiarbeid som tema for denne studien. Høsten 2014 ble jeg engasjert som medarbeider på flere ulike prosjekter i Kunnskapsparken Nord. Kunnskapsparken Nord er den virksomheten som har prosjektledelsen og er ansvarlig for Prosjekt Styrefokus. Min veileder under denne studien, Elsa Solstad, var en del av følgeforskningsprosjektet til Styreforum 2012-2014 (Fjellvær et al., 2014), samtidig som hun er med i fagrådet for neste runde med Prosjekt Styrefokus 2015-2017, og etter hennes anbefaling fikk jeg også tilbud om å sitte i fagrådet. Jeg anser at min involvering i Prosjekt Styrefokus, som også er caset jeg studerer, har bidratt til at jeg har fått tilgang til informasjon og en større innsikt i caset enn hva jeg ville fått som utenforstående. Prosjektleder har gitt meg all den informasjon jeg har hatt behov for, samtidig som han har anbefalt hvilke informanter som kunne være aktuelle. Jeg har ikke hatt noen nære relasjoner til noen av informantene. Jeg tror at informantene som jeg intervjuet har fått større tillit til meg som forsker gjennom min tilknytning til både Prosjekt Styrefokus og Kunnskapsparken Nord og at jeg har fått spesielt gode og rike data på bakgrunn av denne tilknytningen. Samtidig har jeg under hele prosessen hatt min tilknytning til caset i bakhodet, slik at ulike vurderinger og valg som jeg har tatt underveis i studien i minst mulig grad skulle bli påvirket av dette.

4. Casebeskrivelse

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for styrets lovfestede ansvar for strategi. Deretter presenteres *Prosjekt Styrefokus 2012-2014*, som er den felles konteksten for casene i denne studien. I tillegg presenteres de fem ulike casene - fem styremedlemmer som har deltatt på samlingene i Styreforum. Styrene som presenteres sammen med hvert case, er valgt ut av informantene selv som mest relevant i forhold til temaet om hvordan styret arbeider med strategi. Det er disse styrene det i hovedsak refereres til når de empiriske funnene fra intervjuene presenteres i kapittel 5. I tilfeller hvor informantene svarer i forhold til sin generelle erfaring med styrearbeid, vil dette oppgis.

4.1 Styrets lovfestede ansvar for strategi

I Norge er det lovfestet en rekke krav til styret, dette for å sørge for at viktige prinsipper for ansvar og kontroll blir ivaretatt. I følge aksjelovens § 6-1 skal et aksjeselskap ha et styre. Styrets lovpålagte oppgaver reguleres av aksjeloven § 6-12 hvor det slås fast at styret har det overordnede ansvaret og myndigheten for forvaltningen av selskapet.

Utdrag av Aksjelovens (1997) § 6-12:

(1) Forvaltningen av selskapet hører under styret. Styret skal sørge for forsvarlig organisering av virksomheten.

(2) Styret skal i nødvendig utstrekning fastsette planer og budsjetter for selskapets virksomhet. Styret kan også fastsette retningslinjer for virksomheten.

(3) Styret skal holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling og plikter å påse at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll.

Det er spesielt gjennom Aksjelovens § 6-12, andre ledd at det kommer frem hvordan styret har et lovfestet ansvar for virksomhetens strategi, ved at det fastslås at styret skal fastsette planer, budsjetter og retningslinjer for virksomheten.

4.2 Prosjekt Styrefokus 2012 - 2014

Antakelsen om hvordan godt styrearbeid kan bidra til virksomhetsutvikling, kombinert med en generell erfaring om at styrets rolle ofte blir undervurdert, dannet bakgrunnen for at

Kunnskapsparken Nord AS i Harstad i 2011 tok initiativet til å etablere et styreutviklingsprogram. *Prosjekt Styrefokus 2012-2014* ble etablert som et tre-årlig samarbeidsprosjekt mellom: Harstad Sparebank, Innovasjon Norge, Harstadregionens Næringsforening, og Kunnskapsparken Nord. Prosjektets overordnede mål var å heve kompetansen til styremedlemmer, styrke nyskappingsarbeid og vekstkraft i næringslivet i Nord-Norge generelt, men med særlig fokus på bedrifter i Sør-Tromsregionens.

Prosjektets visjon var *Vekstkraft gjennom kompetent styrearbeid*. Hensikten med Styrefokus var blant annet å profesjonalisere styrearbeidet i regionens virksomheter ved at deltakerne fikk mer kunnskap om styrearbeid gjennom faglige programmer. Det var også ønskelig å utvide de etablerte bedriftsnettverkene og åpne opp styrerommene for å tilføre nye impulser utenfra. Prosjektet ønsket også å bidra til mer hensiktsmessig sammensetning av styrene i forhold til bedriftenes behov i ulike faser. Et mål var å styrke styrets strategiske rolle ved å gjøre styremedlemmene mer oppmerksomme på styrets ansvar for virksomhetens strategiprosess. Et annet var å øke rekrutteringen av kompetente styremedlemmer til bedriftenes styrer, samt å motivere bedriftene til å bruke ressurser på å utvikle styrearbeidet.

I løpet av prosjektperioden ble følgende aktiviteter gjennomført:

- *Styreforum*, 9 samlinger med mellom 50-60 deltakere – faglige og sosiale samlinger med fokus på styrets roller og oppgaver
- *Mentorordning for unge (under 35 år)* – hvor 15 unge styrekandidater i løpet av ett år fikk en egen mentor og mulighet til å være observatør under styremøter for å lære av erfarne styremedlemmer.
- *Fagkonferansen*: Den Nordnorske Styredagen i 2013 og 2014, med rundt 150 deltakere hvert år.

Styreforum var en del av Prosjekt Styrefokus 2012 -2014, og ment som en arena hvor personer som var interessert i å lære mer om styrearbeid kunne møtes for faglig utvikling og nettverksbygging. Det ble lagt vekt på et helhetlig fagprogrammet, kompetente foredragsholdere, og aktiv medvirkning av deltakerne gjennom gruppearbeid og plenumsdiskusjoner.

Deltakerne har i ettertid evaluert Styreforum, et par av spørsmålene og resultatene av evalueringen er presentert i tabell 3. Resultatene fra evalueringen peker på at deltakerne blant annet har økt sin kompetanse om styrearbeid.

	Ja	Nei	Vet ikke
Har deltakelse i Styreforum ført til at ditt syn på styrets oppgaver har endret seg?	58,3%	33,3%	8,3%
Har programmet gjort deg til en mer kompetent styreleder/styremedlem?	72,7%	27,3%	0%

Tabell 3. Utdrag av evaluering til Styreforum

Tre forskere, Elsa Solstad og Trude Høgvold Olsen fra Høgskolen i Harstad, og Hilde Fjellvær fra Høgskolen i Sør-Trøndelag, har fulgt Prosjekt Styrefokus 2012-2014 med sikte på å undersøke styrets rolle i innovasjons- og utviklingsprosesser. Forskerne har observert fellessamlinger i prosjektet og gjennomført spørreundersøkelser blant deltakerne i Styreforum. Forskingen resulterte i: «*Board members' perceptions of the board's role in business development*» (Fjellvær et al., 2014). Det er noen av deres funn som min studie bygger videre på.

Kunnskapsparken Nord, Høgskolen i Harstad, Harstad Sparebank og Harstadregionens Næringsforening har på nytt gått sammen for å videreføre og videreutvikle *Prosjekt Styrefokus 2015-2017*.

4.3 Informant 1 og Styre 1

Informant 1 er en kvinne i femtiårene, utdannet siviløkonom som arbeider som prosjektleder i en tjenesteytende bedrift i Harstad. I tillegg er hun daglig leder i to andre mindre selskap. Informant 1 er for tiden styremedlem i seks virksomheter innenfor ulike bransjer. Hun har lang erfaring fra styrearbeid og hun har tidligere vært styreleder i flere virksomheter.

Informant 1 er styremedlem i Styre 1 som tilhører en tjenesteytende teknologivirksomhet som driver med utvikling og programmering av drifts- og prosjektrelaterte systemløsninger og prosesser rettet mot flere bransjer. Virksomheten er ti år gammel og omsetter normalt for mellom 3 og 4 millioner norske kroner i året, og har rundt ti ansatte. Den administrative ledelsen består kun av daglig leder. Styre 1 består av fem medlemmer, hvorav informant 1 er eneste kvinne. Alle styremedlemmene er tilknyttet virksomheten, som eier, eierrepresentant

eller som ansatt. Informant 1 er eierrepresentant ved at bedriften hun arbeider i har eierinteresser i virksomheten til styre 1. Det er normalt fem til seks planlagte styremøter i løpet av et år.

4.4 Informant 2 og Styre 2

Informant 2 er en mann i førtiårene, utdannet jurist og arbeider som advokat, daglig leder og partner ved et advokatfirma. Informant 2 har to bedriftsstyreverv. Han er styreleder i det ene som han også er deleier i, og styremedlem i det andre. Det lengste styrevervet har han hatt i seks år.

Informant 2 er både eier og styreleder i Styre 2, samtidig som han er daglig leder i den tilhørende virksomheten. Virksomheten er seks år gammel med ni ansatte og omsetter for opp mot 10 millioner norske kroner i året. Ledelsen består av en person, som er daglig leder. Styre 2 består av fire medlemmer som alle er eiere av virksomheten. Alle fire styremedlemmer, som er menn, er også ansatt i firmaet. Det er normalt fire planlagte styremøter i løpet av året.

4.5 Informant 3 og Styre 3

Informant 3 er en mann i femtiårene, bakgrunn fra samfunnsvitenskapelige fag med fordypning i organisasjon og ledelse, og er med i ledergruppen hos en stor Nord-Norsk virksomhet. Han har mange års ledererfaring innenfor både offentlig og privat sektor, i tillegg til erfaring fra forskning og undervisning. Informant 3 har tjue styreverv, hvorav nitten som styreleder. Han har lang erfaring fra styrearbeid innenfor flere ulike bransjer og type virksomheter.

Informant 3 er styreleder i Styre 3, som tilhører en tjenesteytende virksomhet som er en betydelig aktør i sitt lokale marked og har vært i drift over mange år. Virksomheten har mellom 25 til 30 ansatte og omsetter for over 70 millioner norske kroner i året. Ledergruppa er på fem personer. Styre 3 består av fem medlemmer, tre kvinner og to menn. Av disse er fire eksterne medlemmer og ett internt som er de ansattes representant i virksomhetens styre. Ingen av styremedlemmene har eierandeler i virksomheten. Det er normalt tolv planlagte styremøter i løpet av året, ett hver måned.

4.6 Informant 4 og Styre 4

Informant 4 er en mann i sekstiårene med yrkesfaglig bakgrunn. Han arbeider nå som prosjektleder, men har mange års ledererfaring fra virksomheten som han selv var med på å stifte for snart tretti år siden. Informant 4 har seks styreverv, hvorav fire som styreleder. I egen virksomhet har han vært medlem av styret så lenge virksomheten har eksistert, en del av disse årene også som styreleder.

Informant 4 var styreleder for Styre 4 som tilhører en stor lokal virksomhet, som nylig ble solgt og gjort til del av et større internasjonalt konsern. Virksomheten omsetter normalt for mellom 150 til 200 millioner norske kroner i året og har mellom 80 og 100 ansatte.

Ledergruppen består av fem personer. Styre 4 har hatt ulik styresammensetning gjennom årene, og styret var for det meste sammensatt av et representativt utvalg av eierne. Mange av eierne var også ansatte i virksomheten. I tillegg var det tatt inn eksterne medlemmer alt etter hvilke ulike behov virksomheten hadde på ulike tidspunkt. Det var normalt seks eller sju styremøter i løpet av året. Informant 4 har både hatt rollen som eier og som styremedlem i denne virksomheten fra stiftelse og frem til salget, og det er denne tiden informant 4 har fortalt om under intervjuet.

4.7 Informant 5 og Styre 5

Informant 5 er en kvinne i førtiårene, utdannet økonom, som eier og driver en konsulentvirksomhet. Hun har lang ledererfaring fra flere ulike bransjer og har vært innom mange ulike typer virksomheter. Informant 5 har seks styreverv, hvorav tre som styreleder.

Informant 5 er styremedlem i Styre 5 som tilhører en virksomhet som driver innenfor forskning og utvikling. Virksomheten ble stiftet på nittitallet, omsetter for rundt 30 millioner norske kroner i året og har 28 ansatte. Ledelsen består av fire personer. Styre 5 har fem styremedlemmer, fire menn og informant 5 som eneste kvinne. To av styremedlemmene er interne, en eierrepresentant og en ansattrepresentant, resterende tre, inkludert informant 5, er eksterne. Styre 5 har normalt fem til seks styremøter i løpet av året.

5. Presentasjon av empiriske funn

5.1 Corporate governance og styrets viktigste oppgaver

I dette avsnittet redegjøres det for hvilket syn informantene generelt har på hvordan styrearbeidet bør foregå og hva informantene mener er styrets viktigste oppgaver. Svarene knytter seg derfor både til informantenes generelle erfaring med styrearbeid, i tillegg til erfaringen fra styrene som ble presentert i kapittel 4.

Informant 1 peker på betydningen av profesjonell og ryddig organisering av virksomheten for å skille styrets roller fra administrasjonens roller: *«Det er en kunst å klare å skille og balansere roller, oppgaver og ansvarsområder i en virksomhet, imellom drift, strategiske oppgaver og styret som kontrollorgan.»* På spørsmål om den organiseringen og oppgavefordelingen går igjen i de andre styrene hun har erfaring fra, sier hun: *«Nei, i stor grad prøver man jo det, men det som ofte er en tendens, er at styret blir for operativt, det vil si at styret blir en del av den daglige driften ... Da dukker styret for mye ned i detaljer i stedet for å være kontroll-, støtte-, og strategiorgan.»* Hun tror at det å ha eierandeler kan virke både positivt og negativt i forhold til hvordan man arbeider i styret og at eksterne representanter i mange tilfeller tør å ta mer risiko enn interne: *«Når det er snakk om at du må ta noen tøffe valg og når de som skal inn med kapital må ta litt risiko»*. Hun viser til at spesielt eiere i større grad har fokus på driftssaker enn hva eksterne styremedlemmer har.

Informant 2 viser til at styret i tillegg til å ivareta de formelle lovmessige oppgaver, også har andre viktige oppgaver og ansvarsområder: *«Så mener jeg det at å vedta budsjett, legge strategi og følge opp strategi, handlingsplaner er viktige oppgaver. Hvis du ser vekk ifra kontrollfunksjonen, den er jo viktig, men når det ikke skjer noe så er jo den litt sånn i bakgrunnen. Det er jo en funksjon som vi [i styre 2] ivaretar, men som normalt ikke tar så mye plass.»* Han tror også at styrearbeidet påvirkes dersom styremedlemmer har eierandeler i virksomheten: *«Du får jo en helt annen nærhet, du får jo et helt annet eierskap til det arbeidet du gjør. Det blir tettere og det får deg å sette grenser for deg sjøl som aksjonær.»*

Informant 3 forteller at selv om styret skal sørge for at virksomhetens struktur og organisering er på plass, er det andre oppgaver som også er viktige å ivareta: *«Det som jeg er veldig opptatt av, det er jo at styret, da i tillegg til å ivareta kontrollfunksjoner, organiseringsfunksjoner og den type ting, også får jobbe med de muligheter som den enkelte*

bedrift har, jobbe utviklingsrettet ... og det kalles jo gjerne for strategioppgaver.» I den sammenheng følger han opp med: «Det er litt ulikt i fra styre til styre, litt utfra kapasitet, litt utfra sammensetning og kompetanse, og ikke minst utfra de livsfaser og det ståsted som den enkelte bedrift har.» I forhold til i hvilken grad eierandeler påvirker styrearbeidet, viser han til: «Ja, det tror jeg nok at det kan gjøre. Men det må nok vurderes fra bedrift til bedrift og selvfølgelig også i forhold til størrelse på eierandel.»

Informant 4 forteller at selv om han mener styrets viktigste oppgave er å fastslå strategi, er en annen viktig oppgave, spesielt for styreleder, det å støtte og hjelpe daglig leder: *«Du skal jo jobbe for å gjøre daglig leder best mulig ... for daglig leder er jo ofte en som sitter litt alene på ei tue i en bedrift.»* Samtidig viser han til at styret først og fremst må sørge for å ha kontroll på de lovfestede ansvarsområder: *«Selvfølgelig har styret hatt en hand på økonomistyringen også, og at vi har systemer til enhver tid som er god nok til økonomikontroll. Det er klart, det er store millionbeløp som tumler igjennom et sånt her system, og du må være oppdatert på det og du må være oppdatert på stadig nye, offentlige lover og regler som drysser ned over deg. Så det er mye ansvar i et styre og mye å holde styr på, for å si det sånn.»* Informant 4 er således tydelig på at styrearbeidet skal foregå på riktig måte: *«... styrearbeidet her har vi drevet rimelig etter boka, og den boka er ikke så dum.»* Han tror også at styrearbeidet påvirkes av eierandeler: *«Du er jo nærmere din egen virksomhet, og jeg tror jo i hvert fall den forsiktige linja som vi har hatt her [i styre 4], delvis springer litt ut ifra eierforholdene her.»*

Informant 5 forteller om hvordan styrearbeidet foregår og hvilke oppgaver styret ideelt sett bør fokusere på: *«Vi [i styre 5] har laget oss en styreplan som både ivaretar det som har med markedsarbeid å gjøre, altså strategien om markedsarbeidet, støtter daglig leder, hører om gleder og sorger. Har også kontrollfunksjon, veldig i forhold til å tenke økonomi og ivaretagelse av det, men vi holder oss på et strategisk plan og begynner ikke å grave oss for dypt ned i det profesjonelle, altså driften da, for det er ikke styrets oppgave.»* I likhet med de fire andre informantene hevder også informant 5 at eierandeler påvirker arbeidet i styret: *«Ja, dessverre så tror jeg det kan gjøre det veldig ofte, men derfor er det veldig viktig å gjøre en sånn styreevaluering en gang i året, hvor man tør å ta opp sånne der type ting.»* Hun forteller hvorfor hun har dette synet: *«Fordi styrets rolle er kjempeviktig for både å skape vekst og utvikling og ikke minst, få satt kulturen. Sånn at jeg tror det er veldig, veldig viktig at man skjønner at eierskapet skal utføres et annet sted, og ikke tas i styrerommet.»*

Alle informantene peker på styrets ansvar for at virksomheten drives forsvarlig etter lovverkets krav, og viser i den sammenheng til at kontrolloppgavene er viktige for å ivareta at lovverket følges. De fleste mener at styret ikke bør involvere seg for mye i den daglige driften av virksomheten, og at styret ideelt sett bør holde fokus på et overordnet nivå. Informant 4 trekker spesielt frem styrets ansvar for å støtte daglig leder. Det oppgis at styret i tillegg til kontrolloppgaver har fokus på strategiarbeid. Alle informantene tror at styrearbeidet påvirkes dersom styremedlemmer også har eierinteresser i virksomheten, og oppgir at hovedgrunnen til dette er at eiere ofte er mindre risikovillige enn det eksterne styremedlemmer er.

5.2 Strategi

I dette avsnittet redegjøres det for hvordan informantene generelt sett tolker strategibegrepet. Dermed knytter svarene seg både til informantenes generelle erfaring med styrearbeid, i tillegg til erfaringen fra styrene som ble presentert i kapittel 4.

Informant 1 forteller at hun tolker strategibegrepet til å dreie seg om spørsmål som: *«Hvor skal vi? Hvor er det vi vil være om så og så lang tid? Og det er ikke i neste uke, men det er litt lengre ... Og så er det å legge opp en plan som blir den veien og kartet for å komme dit»* Hun nevner også at styret kan ha en tendens til å bruke for mye tid på det operative nivået: *«... hvis man ikke jobber med strategi, så er det fordi du jobber så mye med drift.»*

I den sammenheng forteller også **informant 2** om viktigheten av langsiktige planer: *«Strategi er jo egentlig de lange linjene, altså hvordan man setter seg et mål og finner ut hvordan man skal nå de målene i hovedtrekk.»* Og videre: *«Foruten akkurat de formelle rollene, så mener jeg at strategi kanskje er det viktigste av alt! Det å utvikle bedriften, det å holde seg orientert i markedet, på trender, produktutvikling, altså ikke komme på helene. Man trenger ikke være først, men man skal heller ikke være sist ...»* Informant 2 forteller at alle ansatte i virksomheten er involverte i strategiprosessen og at grunnen til dette er: *«... det er fordi at vi skal ha god forankring og forståelse blant alle ansatte. Jeg mener jo det at det er helt avgjørende for at vi skal lykkes og nå de målene, at alle har det under huden, at alle har vært med og bidratt til å utforme en strategi.»*

Informant 3 redegjør for hvordan han tolker strategibegrepet: *«I begrepet strategi så legger jeg at man definerer en retning og en målsetting. Den retningen som man definerer skal også da gi et grunnlag for å kunne følge opp med konkrete planer, for hvordan man skal navigere for å oppnå den målsetningen og den retningen som man har sagt at det er ønsket.»*

Men informant 3 hevder også at strategi ofte bare blir et begrep som er knyttet til et håndfast dokument, og at det derfor er vel så viktig å snakke om virksomhetens framtid: *«Men det å diskutere framtid er veldig viktig i et styre! Og man skulle gjerne diskutere mer framtid, det er nok veldig fort sånn at et minimum er 80 % drift og nåtid som diskuteres, og maksimalt kanskje 20 % framtid, og den 20 % hadde det helt klart vært ønskelig å utvide ...»*

Informant 4 viser til at strategi handler om: *«... det er en måte til å velge litt veier i det markedet vi er i, men også hvordan, på detaljnivå, vi skal komme oss dit og få ting til å fungere.»* Informant 4 forteller at styret har hovedansvaret for strategien, men at ledergruppen også involveres i strategiprosessen gjennom regelmessige strategisamlinger: *«... det ble veldig ofte et godt utgangspunkt for diskusjoner, for det sprikte jo i alle retninger om hvordan folk så på ting og hva slags oppfatning de hadde i hodet sitt, av så vel økonomi som kunder og marked, utstyr og bemanning og ledelse, ja alt var der ...»* Han forteller også om en utfordring i den sammenheng: *«Erfaringen der var at når du satt på slike strategisamlinger, så ble de fristene satt altfor kort! Det var ikke måte på hvor fort vi skulle gjennomføre ting.»*

Strategi er ifølge **informant 5**: *«Det er å kunne gjøre et veivalg. Kort og godt!»* Hennes erfaring er at det var mer vanlig tidligere å involvere store deler av virksomheten i strategiprosessen: *«... før så var det vanlig at man tok en to-dagers samling og så reiste man rubb og stubb til et eller annet sted, og så kjørte man en strategiprosess og så var man helt der! ... men verden har endret seg og det betyr at ting går veldig fort ...»* Nå derimot, sier hun det er blitt mer vanlig at styret og ledelsen, eller ledelsen og de ansatte, møtes oftere og har kortere prosesser for å raskere kunne justere den strategiske kursen ved behov. *«Ikke sånn at styret nødvendigvis må være med på alle prosessene, det må de ikke. Men fortsatt er det styret som har ansvar for at det skjer.»*

Oppsummert har alle informantene en noenlunde lik forståelse av hva strategibegrepet innebærer. Alle peker på at strategi i hovedsak handler om å velge en retning for å nå virksomhetens mål, samtidig som alle er enige i at styret har ansvar for strategi på det overordnede planet. På overordnet nivå har informantene et langsiktig syn på strategi og at strategi dreier seg om å tenke fremtid og se muligheter for å utvikle virksomheten. Flere av informantene hevder at kortsiktige planer, det vil si strategi på det daglige operative nivået, ofte får mest fokus og er det som tar mest tid. Alle informantene oppgir at ledelsen og eventuelt andre ansatte involveres i strategispørsmål, om enn i ulik grad og omfang.

5.3 Styrets roller

Dette avsnittet handler om hvilken rolle informantene anser at et styre generelt sett bør ha og i dette ligger også hvilke roller de mener er styrets viktigste. Svarene her knyttes opp mot informantenes generelle erfaring med styrearbeid.

Informant 1 hevder at styrets viktigste rolle er: «... å legge de tyngste eller de litt lange strategiene.» Samtidig sier hun at styret må ha kontroll: «... det er litt synd å bruke ordet kontroll, men det står jo i loven også at man skal drive litt kontroll, du må jo ha litt økonomisk kontroll og du må sørge for å gi administrasjonen backing når det trengs.»

Informant 2 forteller at etter hans erfaring har styret flere ulike roller, men at den viktigste er strategirollen: «... jeg synes jo egentlig det viktigste er å legge strategi. Å sørge for at strategien følges, utvikle bedriften både driftsmessig og administrativt både når det gjelder produkter og mot kunder. Og så har det jo og en kontrollfunksjon, at det drives i tråd med handlingslinjer og på lovlig vis.»

Informant 3 forteller at styret i hovedsak har tre viktige roller og påpeker betydningen av at styret vet hvilke oppgaver og ansvarsområder som knytter seg til de ulike rollene: «Både rådgivningsrollen, kontrollrollen og den strategiske rollen er viktige. Alle roller er viktige, styrets roller er jo sammensatt av et sett oppgaver som alle hver for seg er viktig. Det er viktig at styret har et øye til ulike roller som man har og ulike funksjoner som man har, og dels de forpliktelser som man har.» Men informant 3 er likevel tydelig på hva som er styrets viktigste ansvarsområde: «Det er klart, styret har først og fremst et ansvar for å påse at virksomheten drives i samsvar med lov- og regelverk, og det må du ha på plass før du begynner å arbeide mer med fokus på framtidsrettede initiativ.»

Informant 4 er klar på hva han mener styrets viktigste rolle er: «Det er jo absolutt å legge strategier for virksomheten!» I forhold til hva som gjøres i praktisk styrearbeid hevder han: «Det er det vi [styre 4] mest har brukt styret til, til å bestemme hva slags steg vi skulle ta i ulike retninger.»

Informant 5 tror at styrets rolle lett kan undervurderes: «... det er klart at når man starter en bedrift eller et aksjeselskap som er tvunget til å ha et styre, så er det mange som tenker at, jaja, det er nå ikke så veldig farlig ...» Men samtidig viser hun til hvordan styret kan spille en viktig rolle for virksomheter: «Skal du vokse og har noen ambisjoner, så er det veldig viktig, tror jeg, å ha et styre som en strategisk partner. Du kan få veldig mye godt ut av et styre!»

Oppsummert sier alle fem informantene at styret generelt sett spiller en viktig rolle for virksomheter, men hva styrets roller går ut på varierer litt mellom dem. Alle trekker frem strategi som en av styrets viktigste rolle, mens to trekker frem at kunsten å balansere ulike roller er vel så viktig som fokus på en enkeltrolle. Alle fem nevner også at styrets kontrollrolle er av stor betydning, og at den er en basis for resten av styrearbeidet. Styrets servicerolle får minst fokus.

5.3.1 Kontrollrollen

I dette avsnittet redegjøres det for hvordan styrets kontrollrolle blir tolket og fulgt opp i informantenes utvalgte styrer, og i hvilken grad kontrollrollen kobles mot strategiprosessen.

Informant 1 viser til hvordan hun tolker styrets kontrollrolle: *«Det er kanskje ikke noe annet enn å, med jevne mellomrom, sørge for å kontrollere at det man har blitt enige om, blir gjort. Jeg liker ikke ordet kontroll, det høres så veldig ovenfra og ned ut ...»* Hun forteller at styret har god innsikt i den daglige driften, og at styret kontrollerer at ledelsens utfører sitt arbeid i henhold til strategiske planer: *«Det er viktig for meg som styremedlem å høre hva som har skjedd siden sist. Rett og slett om det har vært avvik fra planen.»*

Informant 1 sier at styret må tegne opp klare retningslinjer som enkelt kan følges opp: *«Det er jo viktig at man fatter så konkrete vedtak som mulig!»* Videre forteller hun at styrets kontroll av økonomien er viktig for å sikre virksomhetens fremtid: *«Der er vi veldig tett på! Det som har spesielt stor betydning for overlevelsen av selskapet, er likviditet, spesielt nå som vi er i en sånn blodbadfase.»*

Informant 2 beskriver at styrets kontrollrolle har flere formål. I tillegg til de lovfestede kontrolloppgavene, viser han til at kontrollrollen også handler om å kontrollere at ledelsen holder seg til virksomhetens overordnede planer: *«For det første skal de jo kontrollere at virksomheten er i tråd med lover og forskrifter og regler, og at vi driver lovlig. Og så skal de jo kontrollere at daglig leder og administrasjonen gjør jobben sin, at vi følger de planene som styret har vedtatt og forholder oss til budsjett og så videre.»*

I forhold til hvordan styret kontrollerer ledelsens arbeid sier informant 2, som selv er både styreleder og daglig leder: *«...formelt sett så skjer jo det i styremøtet, altså jeg rapporterer da til styret. Men ellers så forteller jo jeg mye utenom også, vi tar jo mye over lunsjbordet om hva jeg gjør ... så jeg rapporterer jo endel uformelt da.»*

Informant 3 sier følgende: «*Styrets kontrollrolle er jo viktig på vegne av organisasjonen, men er også viktig på vegne av, skal vi si samfunnet, da.*» Han forteller videre at kontrollrollen sørger for at styrets lovfestede ansvarsområder blir ivaretatt, og at kontrolloppgavene skal legge til rette for at styret kan konsentrere seg om mer fremtidsrettede spørsmål og utvikling av virksomheten: «*Kontrollopgaven er jo viktig og en basis for styrearbeidet. Jeg vil jo si det slik at du må jo først ha kontroll før du jobber med de andre sakene.*»

Informant 4 har følgende utsagn om styrets kontrollrolle: «*... det er styret som er ansvarlig for det regnskapet det avlegger ... styret må dermed holde seg a jour med den økonomiske utviklingen og forstå regnskapet og så videre.*» I forhold til hvordan styrets kontrollrolle også kan være av strategisk betydning, trekker informant 4 frem et tilfelle med noen utestående fordringer: «*... hos en kunde som du kanskje ikke har lyst til å dra så hardt til imot ... Da er det jo veldig greit at det er styret som har bestemt at fordringen skal få lov å løpe i et halvår til, uten at du nødvendigvis gjør noe med det.*» Informant 4 viser også til hvordan det har vært strategisk viktig å ha med en representant fra alle virksomhetens underavdelinger i styret for å få god nok kontroll og oversikt over hele organisasjonen: «*... for de har krevd ulikt, de drives på forskjellige måter og de krever ulik oppfølging.*»

Informant 5 oppsummerer hva hun synes styrets kontrollrolle går ut på: «*Kontrollrollen går ut på å sjekke ut at man både er på ballen, og på rette banen!*» Med det mener hun at styret har ansvar for at virksomheten gjør de rette tingene, samtidig som de riktige tingene må gjøres riktig, og i den sammenheng viser hun også til: «*Så mener jeg man må følge opp i forhold til regnskap og sånt. Det er mer en kontrollfunksjon, fordi vi skal sjekke at alt er sånn det skal være. Og er man kommet skjevt ut, så må vi bruke litt tid på hvordan vi kan komme i havn igjen.*» I forhold til styrets innflytelse på virksomheten forteller hun hvor styret bør ha fokus: «*På et overordnet nivå! Man må ikke grave seg ned og begynne å spørre om hvordan går det med ho Lisa eller ho Pia eller han Ole eller ...*»

Det se ut som at alle fem tolker kontrollrollen noenlunde likt. Det som går igjen hos informantene, er synet på at kontrollrollen i hovedsak er viktig for å ivareta styrets kontrollansvar i henhold til lovverkets krav. Det trekkes frem at kontrollrollen også handler om styrets ansvar for å følge opp at virksomheten er på rett kurs i forhold til de planer som er lagt.

5.3.2 Servicerollen

I det følgende avsnittet redegjøres det for hvordan mine informanter tolker styrets servicerolle, samt i hvilken grad informantene mener servicerollen kan kobles mot strategiprosessen.

Informant 1 forteller følgende: *«Det som er utfordringen til administrerende eller daglig leder, er at hvis du ikke har et godt styre eller god styreleder, så er du jo praktisk talt uten en leder. Derfor er det viktig at styret er bevisst sin rolle som arbeidsgiver til daglig ledelse og støtter den.»* Videre sier hun: *«... hvis strukturen i et styre er så formell at daglig leder ikke tør å utnytte styrets kompetanse, så oppnår du ingenting.»* Om servicerollen sier hun: *«Men det er den rollen som kan kreve når du må kreve og støtte når du må støtte, og så være en samtalepartner og tilgjengelig sånn at døra er såpass åpen at den daglige ledelse godt kan ringe til alle styremedlemmene.»* Hun sier også at hennes kontaktnett har spilt en stor rolle for virksomheten og at hun har benyttet seg aktivt av det: *«Jo det vil jeg påstå at det har hatt stor betydning. Både i forhold til at vi fikk inn en finansiell investor og at vi nå har åpnet noen dører i forhold til en ny bransje.»*

Informant 2 sier følgende om servicerollen: *«Her er jo styret veldig serviceinnstilt, sånn sett, både utad og internt. Altså jeg [i rollen som daglig leder] får all den hjelp og de rådene jeg trenger og får diskutert alt det jeg trenger, så den [servicerollen] er viktig.»* Informant 2 forteller at styrets kontaktnett er svært viktig og at det brukes aktivt av styret: *«Å ja, det brukes aktivt! Det er den viktigste markedskanalen vi har, det er nettverksarbeid. De fleste sakene får vi fra eksisterende kunder. Den nest viktigste kilden til nye kunder er anbefalinger fra andre eller fra kunder og bekjente, så de nettverkene vi har de er veldig viktige.»*

Informant 3 viser i den sammenheng til: *«... rådgivningsrollen den er også viktig, men det er jo noe som man trekker på ved behov, men også reelt sett, gjennom behandling av policysaker og strategisaker.»*, og forteller videre at: *«... det er viktig å bidra med råd og ikke bare bidra med krav.»* Han forteller at kontaktnettet har betydning for styrearbeidet og for virksomheten, samtidig som han sier det ikke brukes aktivt som en del av den formelle saksbehandlingen i styret men at innsiktene og erfaringene kan være nyttige å ha med seg: *«... å være del av et marked, del av et nettverk, del av et sett av omgivelser til en organisasjon, det er mer erfaringer som man må ta med seg, og benytte senere i den formelle sammenheng som styret skal jobbe i.»*

Informant 4 viser til at «Styret er jo det organet som daglig leder har til å drøfte ting med!». I forhold til betydningen av styrets nettverk hevder informant 4: «Nja ... vi har jo ikke vært tilsluttet noen av, hva skal jeg si, klanene i den byen her. Det har aldri vært noen ansatte hos oss, uten at vi har hatt noen politikk på det, som har vært medlem i noen av disse gutteklubbene for eksempel. Det tror jeg har vært positivt, for det gjør at vi har jobba for alle leirene, for å si det sånn.»

Informant 5 forteller følgende: «Servicerollen er jo å stille opp på endel arenaer hvor selskapet bør være representert.» og sier videre i den sammenheng: «At man er tilstede, det synes jeg er ganske viktig, og ikke minst også være tydelig i forhold til at man er mulig å få kontakt med, også utenfor styrerommet. At det er mulig om leder trenger noen å prate med. Utrolig viktig!» Hun mener også styret har mye kunnskaper som kan bidra med mye til virksomheten: «Du har sånt sett, billige rådgivere innen styret. Det er som regel veldig godt kompetente folk, så de kan gi mye.» Informant 5 hevder at styrets nettverk i mange tilfeller kunne vært brukt mer aktivt: «Hvis det var noe vi kunne vært flinkere til ... det er faktisk å bruke styremedlemmene og deres nettverk mer.»

Det som er felles for alle informantene er at styrets internt fokuserte servicerolle, som handler om rådgivning og støtte til ledelsen, blir sett på som strategisk viktig og er noe som alle de aktuelle styrene bidrar til virksomheten med på ulike måter. Det nevnes at styrets sammensetning er strategisk viktig, ved at styremedlemmenes ulike kompetanseområder til enhver tid bør matches med virksomhetens behov for rådgivning og støtte. Fire av informantene trekker spesielt frem at det bør være en uformell tone mellom styret og ledelsen, og at styret bør være tilgjengelig for ledelsen ved behov. Den eksterne servicerollen ilagt litt ulik betydning blant informantene, hvor tre av dem sier at deres nettverk har svært stor betydning for virksomheten, både operativt og strategisk. Informant 5 sier at det er et område styret med fordel kunne hatt mer fokus på, mens informant 4 ikke tillegger sitt kontaktnett særlig stor betydning for styrearbeidet og virksomheten.

5.3.3 Strategirollen

I dette avsnittet presenteres hvordan informantene tolker styrets strategirolle og hvordan denne rollen følges opp av styret.

Informant 1 viser til at styret står i en spesielt gunstig posisjon til å tenke forbi den daglige driften og forsøke å se fremover i tid: «... tid koster penger, og derfor er det så utrolig viktig

at det er noen som har oppmerksomhet rundt et tidsperspektiv, en tidsfase som er litt lengre fram i tid!» I forhold til hvem som har hovedansvaret for strategien sier hun at selv om det er styret som etter loven har hovedansvar for strategi, ligger strategiansvaret i praksis ofte hos ledelsen: *« ... hvis et styre ikke er opptatt av strategi men er opptatt av andre ting, så må administrerende ta ansvar for strategien Hvis jeg måtte peke på noen [som har hovedansvar for strategien] så ville jeg pekt på administrasjonen.»* Informant 1 forteller om hvordan hun mener strategiprosessen foregår: *«Jeg synes jo det mest optimale vil være at styret blir forelagt strategidokumentet et par ganger. Første runde vil være å gå igjennom den eksisterende strategien, at styret gir innspill på mulige endringer som man ønsker ut fra det som administrasjonen har sagt.»*

Informant 2 sier i den sammenheng: *«Det er jo styrets oppgave å legge strategien, og det er viktig å ha en god strategi og jobbe i riktig retning, og å jobbe målrettet.»* Han forteller hvorfor det å utvikle virksomheten er styrets viktigste rolle: *«Sånn som samfunnet, eller næringslivet og konkurransen har blitt nå, så må du være i bevegelse. Den dagen du stopper opp, da begynner nedturen. Så det å søke stadig forbedring, det å ha øynene åpne og fange opp hva som skjer, hva andre tilbyr, hva kundene forventer og så videre, det tror jeg er det viktigste ...»* Han hevder videre at det er styret som har hovedansvaret for strategi, men at alle ansatte involveres i strategiarbeidet: *«Vi [styret] setter oss ikke ned og lager strategien alene. Vår prosess er jo akkurat det at vi kjører en strategisamling med innspill og sånt.»*

Informant 3 viser også til at styret har hovedansvaret for strategi og forteller hvorfor det er slik: *«Det er sånn ut ifra både arbeidsdeling i det virkelige liv, men også ut fra det formelle grunnlaget, så heter det i aksjeloven at planer tilhører styret og er styrets ansvar.»* Han forteller at det viktigste for styret er å ha et blikk på framtida: *«... å bidra med informasjon, bidra med kunnskap om utfordringer for framtida, og også det å stille tydelige ambisjoner og forventninger til administrasjonen om hva som må gjøres for å opprettholde og gjerne også styrke posisjonen til virksomheten framover.»* Han viser også til hvordan styrets strategirolle har styrket seg i forhold til kontrollrollen de senere årene: *«... det som det i stadig større grad er behov for, er at man ser framtid. Og det tilsier jo da at den strategirollen og den framtidensrollen, den har blitt oppgradert i forhold både til behov, men også i faktisk oppmerksomhet.»* Men han hevder at en utfordring er at tiden styret har tilgjengelig til strategispørsmål er begrenset: *«... det er fortsatt så mange kontrolloppfølgingsoppgaver*

igjen at det tar mye av den disponible tida som styret har i sine møter og i forhold til total kapasitet ... man burde hatt mer tid på den framtids- og strategirollen som styret har.»

Informant 4 hevder at styrets strategiske rolle har mye å si for virksomheten: *«Den har jo mye å si, bevisst og ubevisst. Jeg tror jo at de fleste styrene på en eller annen måte må befatte seg med det der [strategi].»* Med ubevisst mener han at styret likevel har strategi på agendaen selv om det ikke uttales eksplisitt at det er det de holder på med: *«... hver gang de [styret] diskuterer bedriften sin livsbetingelse og eksistensbetingelse, og forutsetninger for drift framover og utvikling.»* Videre forteller han om hvorfor han mener strategisk tenking er så viktig: *«Du er nødt til å være på den banen [strategi] og, når du er oppe i det der litt store sjiktet. Så det er klart, det er tusen ting å diskutere og finne ut av hvordan du skal gjøre.»* Han viser også til: *«... vi har hatt en målsetning om at 2/3 av styremøtet skal være foroverlent. Ellers er det veldig lett at tiden går ifra det styremøtet med å sitte å se bakover.»*

Informant 5 har følgende å si om styrets strategirolle og hvordan hun legger hun vekt på at styret: *«... har en ledestjerne, at de har en visjon!»* Hun forteller hvorfor strategirollen er så viktig: *«For hvis du ikke har mål, så blir det jo meningsløst. Da kan man jo bare si opp hele styret, det er ingen vits i å ha oss der. Så viktig er strategi!».* Hun hevder videre at det er styret som har hovedansvaret for strategiprosessen, men at også ledelsen bør involveres: *«Og kanskje også at man også starter nedenifra, og så serverer de noe til styret. Det er ikke sånn at styret nødvendigvis må være med på alle prosessene, det må de ikke. Men den overordnede strategien bør styret ha som ansvar å sette på agendaen, med involvering av driften. Og det er fordi styrets rolle, det er nettopp å ivareta bedriftens verdier og verdiskapning.»*

Oppsummert hevder alle fem informanter at styret spiller en viktig rolle for virksomhetens strategi, men hva innholdet i strategirollen er og hvordan denne rollen utføres varierer. Meningene går fra at styret på den ene siden skal vurdere og godkjenne strategien som ledelsen legger frem, samt å kontrollere at strategiprosessen går etter planen, til at styret på den andre siden skal ta hovedansvaret for strategien ved å være aktivt involvert i fastsettelse av strategi og i utforming av strategiprosessen. Fire av informantene hevder styret har hovedansvaret for strategien, dette gjelder spesielt virksomhetens overordnede strategi og at strategiarbeid settes på dagsordenen. Alle fem mener også at ledelsen i større eller mindre grad bør involveres i strategiprosessen. En av informantene trekker også frem hvordan styrets strategirolle har fått mer fokus de senere årene, men viser til at styrets kontrolloppgaver fortsatt er så krevende at tiden som blir igjen til strategispørsmål blir begrenset.

5.4 Styrets involvering i strategiprosessen

De to vidt forskjellige teoretiske retninger som omhandler styrets strategirole forventer enten at styret tar en aktiv rolle i fastsettelsen av den strategiske retningen, eller at styret har en mer passiv rolle i forhold til strategiprosessen. Innenfor den passive retningen presenteres funn koblet opp mot *agentteori* og *ledelseshegemoniteori*, mens for den aktive retningen gjelder tilsvarende for: *stewardship*, *ressursavhengighet*, og *kognitivt perspektiv*.

5.4.1 Den passive retningen – agentteori og ledelseshegemoniteori

Agentteori handler om hvordan en virksomhets styre skal fungere som en kontrollmekanisme, for å beskytte eierens investerte kapital fra å bli misbrukt av ledelsen. Ledelseshegemoniteori fokuserer på hvordan det i realiteten er ledelsen som styrer virksomheten, uten noe korrektiv eller innflytelse fra styret eller eierne.

Informant 1 viser til at det er viktig å ha riktige kontrakter for at styret skal kunne kontrollere ledelsens arbeid: «... å gi administrasjonen sånne fullmakter at de skjønner, altså at det er åpenbart hva som skal gjøres.» Hun forteller videre om viktigheten med riktig organisering og avklarte roller: «Der [i styre 1] er styrearbeidet, med organisering av selskapet med styret på topp, gjort på en profesjonell måte og det er veldig avklart hva som er administrasjonens rolle, hva som er styrets rolle og hvem som skal utføre de ulike oppgaver.»

Informant 1 mener også at styret har god innsikt i den daglige driften, men hun hevder likevel at styret må følge opp ledelsens arbeid: «Man må følge litt med, se hva som har skjedd siden sist.» Ved spørsmål om hvorvidt ledelsen gir styret gode og riktige tilbakemeldinger sier hun: «Det er god presisjon, fordi styret etterspør det, og da gjør administrasjonen en god jobb.», og hun forteller videre i den sammenheng: «Jeg kan ikke teknologi, så jeg må bare ta det som en selvfølge at når de forteller om at hjulene snurrer rundt på ett produkt, så gjør de faktisk det ...» Informant 1 forteller at selv om det er ledelsen som oftest kommer med innspill til strategien, er det likevel styret som har det siste ordet: «Det er veldig viktig da at administrasjonen ikke legger fram et ferdig utkast som de går i krigen for og som de forsvarer ... men at det gir et godt grunnlag for å diskutere i styret. Det er ikke snakk om at administrasjonen skal opp til eksamen og legge fram et strategidokument, men at det må komme et innspill.»

Informant 2 forteller at styret formelt følger opp ledelsens arbeid i styrerommet: «*Formelt sett så skjer jo det i styremøtet, altså jeg rapporterer da til styret.*», men samtidig peker han på at styret har veldig god innsikt i den daglige driften: «*... fordi vi også er del av den daglige driften.*» Informant 2 viser til at styret har stor innflytelse på hva som skjer i virksomheten og forteller om når og hvordan styret involveres i ledelsens beslutninger: «*Beslutninger som jeg er trygg på at jeg kan klare selv, de tar jeg selv! Hvis jeg føler meg usikker eller føler at det er naturlig å spørre de andre eller høre hva de andre syns, så gjør jeg det.*»

Informant 3 forteller om hvordan relasjonen mellom styret og daglig leder er: «*I forhold til kontrollopgaven er den strukturert og formell ... i betydning at rapportering på kontrollopgaver skjer fortløpende på hvert styremøte, så det er en rutinepreget oppgave i det her styret.*» Når det gjelder hvilke beslutningsprosesser styret involveres i svarer informant 3: «*I forhold til daglige operative beslutninger så involveres ikke styret, men det er jo et fullmaktsystem, som også en instruks for daglig leder, som regulerer hvilke fullmakter som daglig leder har.*» Han viser også til at styret ikke har full innsikt i den daglige driften av virksomheten: «*Men det er klart, man er ikke der at man jobber med dette til daglig, og slikt sett så har man heller ikke den innsikt som gjør at man kan si at man har full kontroll og full innflytelse. Langt ifra, egentlig, så man er avhengig av at man jobber i felles retning, styret og administrasjon.*» Informant 3 forteller at styret i varierende grad har innflytelse på det som skjer i virksomheten: «*Ja, det er jo et spørsmål du ikke kan svare på er på 60% eller 90% eller 100%, den innflytelsen, men styret har jo en forpliktelse og et ansvar som er relativt omfattende.*»

Informant 4 forteller at styret har god innsikt i den daglige driften, og at styret sørger for å ha gode rapporteringssystemer for å ha kontroll på hvordan den operative driften går: «*Styret har veldig god innsikt, for vi [virksomheten] har et veldig godt økonomisystem, som på en måte er helt a jour på hvert eneste prosjekt. Nesten hver eneste dag så kan man se hvordan et prosjekt ser ut.*» Han peker også på betydningen av at styret følger opp sitt lovmessige ansvar: «*Jeg har jo vært opptatt av at ikke styret skulle glippe på noen områder, at vi skulle behandle det som måtte behandles, det er nå den lovlighets-greien da ...*», og er veldig klar på styrets ansvar for virksomheten: «*For det er klart, styret og styrelederen er nå til syvende og sist de som skal bures inne hvis du ikke følger med i svingen!*» Han forteller at ledelsen har mulighet til å uttale seg om ulike saker i styret, men at ledelsen ikke skal ha beslutningsmyndighet i

styresaker: «*Ellers så har vi [styret] hatt et prinsipp om at daglig leder ikke skal sitte i styret, men han deltar jo da som en del av administrasjonen på styremøtene.*»

Informant 5 forteller at styret har en viss innsikt i daglig drift i virksomheten, og at styret likevel utøver kontroll gjennom ulike rapporter: «*Vi [styret] skulle gjerne vite litt mer om den daglige drifta. Men samtidig ser man jo på hva som kommer ut av regnskapstall, sykefravær, planer som ligger framover, aktiviteter og så videre, om drifta følges i forhold til det som er strategien i selskapet.*» Informant 5 er veldig tydelig på at det er viktig at relasjonen mellom daglig leder og styret er bra: «*... det er kjempeviktig. Virkelig!*» Informant 5 forteller at daglig leder er med på styremøtene, men at han ikke har beslutningsmyndighet i styresaker: «*Daglig leder stiller alltid. Han er bare ikke med på behandlingen av ting som vedrører han.*»

Oppsummert sier alle informantene at det er viktig at styret har gode kontrollrutiner for å følge opp ledelsens arbeid, og flere av dem sier det er viktig med gode kontrakter og kontrollsystemer for å følge opp og regulere ledelsens handlingsrom. I forhold til beslutningsprosesser oppgis det at selv om ledelsen legger frem forslag på ulike saker for styret, så er det styret som har siste ordet og beslutningsmyndighet i større saker. Ingen av informantene nevner noe som kan peke i retning av ulike risikoaversjon mellom styret og ledelsen, men derimot nevner de fleste at styret har begrenset innsikt i den daglige driften. Det oppgis at det er viktig at styret og ledelsen jobber i samme retning og er enige om virksomhetens mål og strategi. Ingen av informantene oppgir at forholdet til daglig ledelse på noen som helst måte er preget av interessekonflikter, tvert imot peker informantene på viktigheten av tillit, godt samarbeid og gode relasjoner mellom styret og daglig leder.

5.4.2 Den aktive retningen – stewardship, ressursavhengighet, og kognitiv teori

Innenfor den aktive retningen er hovedtanken at styret både kan og skal bidra mer i virksomhetens strategiprosess. Stewardshipteorien handler om hvordan styret kan sikre at ledelsen forvalter virksomhetens ressurser etter planen. Ifølge ressursavhengighetsteori bidrar styret til strategiprosessen ved å redusere usikkerhet i omgivelsene ved å sikre at virksomheten har tilgang til kritiske ressurser. Det kognitive perspektivet handler om at styret på ulike måter har mulighet å påvirke og aktivt delta i strategiprosessen.

Informant 1 forteller at styret fungerer som rådgiver for ledelsen: «*Det er viktig at styret kan være en partner ledelsen kan spille på! Jeg har jo hatt mitt felt, hvor jeg har vært en støtte for daglig leder i de områdene der jeg kan, og samme med andre [styremedlemmer] som har stilt*

opp der det er behov.» Hun hevder at det er viktig med en tett og god dialog mellom styret og daglig ledelse: «I det store og hele i det selskapet så er det veldig god kontakt, ingen formalistiske hinder i veien for å holde kontakt både internt i styret og ellers imot administrasjonen.» Informant 1 forteller også om viktigheten av at styret og ledelsen er på samme linje når det gjelder: «etikk og moral», og at styret setter en standard som ledelsen skal rette seg etter: «At styret er involvert, betyr at administrasjonen må ha oppmerksomhet rundt det.» Hun forteller at styret har stor innflytelse på det som skjer i virksomheten, og at styret involveres i beslutningsprosessen til ledelsen: «Det har vært et veldig godt samarbeid mellom styret og administrasjonen ...» Informant 1 hevder at det er viktig at strategidokumentet brukes aktivt og at strategien er forankret hos alle i virksomheten: «... altså du må kunne relatere det ned til det operative, eller så har det ikke noen hensikt. Det må fram i lyset!»

Hun viser til at styret utnytter sine ulike kompetanser og bidrar med ressurser: «... jeg har god innsikt i den økonomiske biten, og så er det andre [styremedlemmer] som har kontroll med den andre biten.» Hun nevner også at styret skulle hatt mer kompetanse på markedsforhold. I forhold til hva informant 1 mener er hennes viktigste bidrag i styret, svarer hun: «Jeg tror faktisk at jeg er litt god på det med å tenke strategi ... Jeg er mer opptatt av strategi enn jeg er opptatt av operativitet.»

Hun mener også det er viktig at styrets kontaktnett brukes aktivt for å hente inn ressurser utenfra, og at det derfor er bra at styret har noen eksterne medlemmer: «Det er fint å få eksterne i styret som ikke er så veldig internt fokuserte, det er fordi at du får åpnet et nettverk, og det er jo viktig at det brukes.» I den sammenheng forteller hun om hvordan hun bruker sine kontakter på ulike måter: «Det jo noen som jeg har lavere terskel for å ringe eller sende en mail til. Og så er det noen som jeg vet om, men som jeg helst vil gå via andre for å nå. Det handler om å være litt smart for å ikke få ei dør i trynet.» Hun forteller at hun ikke alltid forholder seg til alle styremedlemmer på samme måte, og at dette er på grunn av muligheten for å kunne spille taktisk ved behov: «Det kommer an på ... Om jeg må være taktisk, så er jeg det ...»

Informant 2 forteller at det er en god relasjon og profesjonelt samarbeid mellom styret og daglig ledelse: «Jeg har jo stilt spørsmål til (en av de andre eierne) om det er rett at jeg som daglig leder også er styreleder, men de andre har jo villet det ... Spesielt når bedriften er så liten, så går det egentlig ganske greit. Jeg får lov og styre endel selv!» Han forteller videre i den sammenheng: «Men formelt sett så er det ikke så mye kontakt mellom daglig leder og

styret, men veldig masse uformell kontakt.» Han forteller videre at styret fungerer som et rådgivnings-/støtteorgan for ledelsen: *«Hos oss gjør det absolutt det! Det er erfarne folk som sitter der og lurert jeg på noe, så spør jeg, og jeg får svar. Og jeg får som regel gode svar.»* Han viser også til at han forholder seg til alle styremedlemmene på samme måte: *«Jeg oppfatter jo alle som likeverdige medlemmer av styret og alle bidrar godt i styret.»*

I forhold til hvordan styrets ulike ressurser utnyttes, viser han til at styremedlemmenes bakgrunn og kompetanse er forholdsvis lik: *«Vi sitter jo stort sett på den samme kompetansen, vi kan jo bransjen godt, alle sammen.»* Det han derimot mener styret kunne hatt mer kompetanse på er markedsforhold: *«... spesielt på marked, produktutvikling, trender i bransjen og så videre.»* Han viser til at styrets kontaktnett har meget stor betydning for virksomheten: *«Vi driver jo og måler hvordan vi får oppdragene våre, og de aller fleste får vi jo igjennom nettverk.»* Han forteller derimot at styret ikke har særlig stort behov for å hente inn eksterne ressurspersoner: *«... vi er jo sjølforsynte med kompetanse.»*

Informant 3 viser til at det er viktig at styret har en dialog med ledelsen om hvordan virksomheten kan nå de strategiske målsetningene: *«Rettere drøfte enn fortelle, og der er det jo at man kan bidra med råd utfra de ulike ståsted og den ulike kompetansen som man har i styret. Det å bidra til å bygge veien fram til målet, like mye som å definere målet.»* Han påstår videre i den sammenheng at: *«Det er jo da du virkelig kan trekke veksler på den komplementære kompetansen som styret har.»* Informant 3 viser til at styret er sterk på både de formelle og strategiske funksjoner: *«Det vi kanskje burde hatt mer av, selv om vi har en god del kompetanse på det, det er marked.»*

Han forteller at hans kontaktnett har betydning for styrearbeidet og for virksomheten: *«... den innsikt jeg erverver gjennom mitt kontaktnett, vil også kunne være en innsikt som jeg kan formidle videre til virksomheten.»* Informant 3 hevder at det er lite uformelt samarbeid utenom styremøtene: *«... i praksis, ingenting, det er jo selvfølgelig noe kontakt mellom administrasjonen og undertegnede som styreleder i forhold til å følge opp og tilrettelegge for saker som skal behandles av styret ...»* Han forteller videre at han i hovedsak forholder seg til alle styremedlemmer på samme måte: *«... i styrearbeidet så er jo alle like, altså alle har like rettigheter og like forpliktelser, uavhengig av hvor du er rekruttert fra.»*

Informant 4 viser til at tillit og samarbeid bør prege relasjonen mellom styreleder og daglig leder: *«... jeg tror absolutt at [daglig leder] har sett på styret som et okay organ å forholde seg til og ha som diskusjonsfora på en del ting.»* Han sier at styret likevel har et ekstra fokus

på driftssaker dersom styret er usikker på ledelsens håndtering av saken: «... om styret er usikker på om det blir fulgt hardt nok opp, så står de på dagsorden. Men hvis vi ser over tid at det der har organisasjonen tak i, så trenger det ikke å stå der.» Han viser også til hvorfor det er viktig med en god relasjon mellom styret og daglig ledelse: «Det blir jo fort galt hvis den relasjonen har noen form for antagonisme i seg, da er det jo et eller annet som er galt.»

Informant 4 forteller at eierne har vært opptatt av å sette sammen et styre med riktig kompetanse til enhver tid: «Det gjør jo at vi [eierne] i et par perioder har hatt eksterne folk inne i styret, og når vi har følt at vi ikke har hatt bruk for det lengre, så har vi sagt ha det til dem.» I tillegg har alle virksomhetens avdelinger vært representert i styret: «Og det ble veldig ofte et godt utgangspunkt for diskusjoner, for det sprikte jo i alle retninger om hvordan folk så på ting og hva slags oppfatning de hadde i hodet sitt, av så vel økonomi som kunder og marked, utstyr og bemanning og ledelse, ja alt var der ...» Han viser også til at han forholder seg til alle styremedlemmene på samme måte: «Ja, prøver jo det da.», og hvorfor det er lite uformell kontakt mellom styremedlemmene utenom styremøtene: «Man skal være veldig forsiktig med å drive og forfordle noen styremedlemmer med mer informasjonen enn det andre har, eller bygge allianser med utvalgte styremedlemmer.»

Informant 4 trekker frem et eksempel på hvordan styrets relasjoner med eksterne aktører har påvirket virksomhetens ressurstilgang: «Det er klart at relasjonen vi har hatt med [lokal bank] gjennom alle disse årene, den er jo nyttig ... Ei stund følte jeg at [lokal bank] var mer dristig enn vi selv var. De hadde jo stor tillit til det vi foretok oss her ...»

Informant 5 forteller at det er viktig at styret har en god relasjon og profesjonell dialog med daglig leder «Dersom daglig leder har ting som han ønsker å ta opp, så er vi også en rådgivende part for han.», samtidig som hun også hevder at en slik relasjon kan være et tveegget sverd: «...det må være åpenhet og tillit og alt det der ... Men det må heller ikke bli for nære relasjoner at det går over grensen til å bli vennskapsforhold ... for da tror ikke jeg ikke man fungerer godt nok som styre eller styreleder overfor daglig leder. Man skal ha litt avstand ...» Hun sier også at styret ikke bør være redd for å gå inn i utfordrende situasjoner: «... som kan ha en smak av konflikt, om man kan si det sånn ... Det tror jeg er en ut av de verste tingene, hvis man sitter i et styre, hvis man ikke tør å ta opp ting som også er vanskelig.»

Informant 5 forteller at styret bruker mye tid på strategi, spesielt mye på markedsarbeid: «Vi må jo tenke veldig mye ut mot markedet ... har vi de rette ressursene i forhold til det? Så det

er mye sånne saker som det brukes tid på.» I forhold til hvor aktivt styrets kontaktnett brukes og i hvilken grad styret representerer bedriften utad sier hun: «Så sånt sett, skulle man vært kanskje litt mer på ... hvordan styret kunne brukes også utad.»

Hun viser til følgende ved spørsmål om det er noe uformelt samarbeid mellom styremøtene: «... du tenker på sånn kompis ... Nei, vi er veldig tydelig kollegaer!» Hun sier hun i hovedsak forholder seg likt mot alle styremedlemmene, men at det var annerledes ved starten av hennes styrekariere når hun var mer usikker på situasjonen: «Ja, stort sett gjør jeg det nå. Men det gjorde jeg nok ikke da jeg var rimelig fersk ...»

Oppsummert nevner alle mine informanter at styret, på ulike måter, er aktivt involvert i strategiutformingen og strategiprosessen. Samtidig pekes det på viktigheten av at styremedlemmene innehar riktig kunnskap og kompetanse for at styret skal utføre disse oppgavene på best mulig måte. Flere av dem trekker frem at kompetansebehovet og styresammensetningen bør vurderes alt etter hvilken situasjon virksomheten er i, og alle utenom en nevner at styret i varierende grad har lite kompetanse på marked. Noen av informantene nevner at styret ved behov har benyttet seg av eksterne kontakter for å få tilgang til ressurser. Informantene legger vekt på at styret skal strebe etter å samhandle godt og ha gode relasjoner, samt opptre profesjonelt både internt i styret, mot ledelsen, og mot omgivelsene.

5.5 Oppsummering av empiriske funn

Funnene fra denne studien viser at det er noen likheter og noen ulikheter mellom de fem informantene, både når det gjelder synet på hva styrets strategirole går ut på, men også hvordan de ulike informantene selv arbeider med strategi. I forhold til hvilke oppgaver styret har for å utføre god corporate governance, peker alle informantene først og fremst på styrets ansvar for at virksomheten drives forsvarlig etter lovverkets krav. I tillegg til kontrollansvaret, oppgis det også at styret har ansvar for å legge planer og arbeide for å utvikle virksomheten.

Alle informantene en noenlunde lik forståelse av hva *strategibegrepet* innebærer, ved at alle peker på at strategi i grove trekk handler om å velge en retning for å nå virksomhetens mål. Informantene påstår alle at styret spiller en viktig rolle for virksomhetens strategi, men hva innholdet i *strategirollen* er og hvordan denne rollen utføres i praksis varierer mellom dem. Fire av informantene hevder styret har hovedansvaret for strategien, spesielt virksomhetens overordnede strategi og for at strategiarbeid settes på dagsordenen.

Alle fem mener også at ledelsen i større eller mindre grad bør involveres i strategiprosessen, for at styret skal få innspill til beslutninger og for å sikre at strategien blir forankret i hele virksomheten. Ifølge informantenes erfaringer er styret, om enn på ulike måter, *aktivt involvert* i strategiutformingen og strategiprosessen. Det er av betydning at styremedlemmene innehar riktig kunnskap og kompetanse, og at de velger å benytte seg av disse, for at styret skal utføre strategioppgavene på best mulig måte.

Informantene legger vekt på at styret skal strebe etter å samhandle godt og ha gode relasjoner, samt opptre profesjonelt både internt i styret, mot ledelsen, og mot omgivelsene. Styrets *servicerolle* blir sett på som en viktig del av strategiprosessen og er noe som alle de aktuelle styrene bidrar til virksomheten med på ulike måter, enten ved rådgivning, støtte til ledelsen, og/eller ved å aktivt bruke styrets nettverk for å sikre nødvendige ressurser til virksomheten.

Det nevnes at styrets sammensetning er strategisk viktig, ved at styremedlemmenes ulike kunnskaper og kompetanseområder til enhver tid bør matches med virksomhetens behov. Derimot blir den strategiske betydningen av styrets kontaktnett ilagt litt ulik betydning blant informantene, selv om de fleste informantene er enige i at nettverk på ulike måter kan spille en svært viktig rolle for virksomheten. Flere av informantene nevner at styret ved behov har benyttet seg av sitt kontaktnettet for å få tilgang til ressurser eller tilført kompetanse utenfra.

Det ser ut som at alle fem tolker *kontrollrollen* noenlunde likt. Det som går igjen hos informantene, er at kontrollrollen i hovedsak er viktig for å ivareta styrets kontrollansvar i henhold til lovverkets krav. Det trekkes frem at kontrollrollen også handler om styrets ansvar for å følge opp at virksomheten er på rett kurs i forhold til de overordnede planer som er lagt, og at kontrollrollen derfor er av strategisk betydning for virksomheten.

Informantene er enige om betydningen av at styret har gode kontrollrutiner for å følge opp ledelsens arbeid, og flere av dem sier det er viktig med gode kontrakter og kontrollsystemer for å følge opp og regulere ledelsens handlingsrom. Informantene trekker frem at har siste ordet og beslutningsmyndighet i større saker. Det oppgis at styret har begrenset innsikt i den daglige driften, og informantene sier derfor at det er viktig at styret og ledelsen jobber i samme retning og er enige om virksomhetens mål og strategi. Ingen av informantene oppgir at forholdet til daglig ledelse på noen som helst måte er preget av interessekonflikter, tvert imot peker informantene på betydningen av tillit og åpenhet mellom styret og daglig leder. De fleste mener at styret ikke skal involvere seg for mye i den daglige driften av virksomheten, og at styret ideelt sett skal holde fokus på et overordnet nivå.

6. Analyse

6.1 Hvilke oppgaver har styret i forbindelse med corporate governance?

Zattoni & Pugliese (2012) viser til at det innenfor corporate governance-debatten fokuseres på hvordan styret kan forsikre seg om at virksomhetens ledelse faktisk forholder seg til de strategier, retningslinjer og rammer som styret med fullmakt fra eierne har satt. I den forbindelse trekker alle informantene frem at styret først og fremst har et ansvar for at virksomheten drives forsvarlig etter lovverkets krav, og viser til at kontrolloppgavene er viktige for å ivareta at lovverket følges. Styrets strategioppgaver har også betydning i forhold til corporate governance, siden alle informantene oppgir at styret også fokuserer på å aktivt lete etter muligheter for utvikling av virksomheten og ha et blikk rettet mot fremtiden. Informant 4 trekker også frem styrets serviceoppgaver, når det hevdes at styreleder har et spesielt ansvar for å gjøre daglig leder best mulig gjennom å være tilgjengelig som samtalepartner og støttespiller for daglig leder.

Informantene er stort sett enige i at styret ikke bør involvere seg for mye i den daglige driften av virksomheten, og at styret ideelt sett skal holde fokus på et overordnet nivå. Et interessant funn er hvordan to av informantene som ikke har eierinteresser i styret, nevner at eiere i styret kan ha en tendens til å være overfokuserert på detaljer på det operative nivået, samtidig som dette ikke legges vekt på av de to informantene som har eierinteresser. Dette bygger også opp om Huse (2007) antakelser om at eierforhold kan virke inn på hvordan styrearbeidet utføres ved at informantene mine i stor grad sier seg enige i dette. Det kan antas at eiere, på grunn av den personlige økonomiske risikoen de tar dersom ting ikke går som planlagt, som oftest er mindre risikovillige enn eksterne styremedlemmer. Slik det antydes fra både informant 1, 4, og 5, kan det også tenkes at styret som i hovedsak er sammensatt av eiere, på visse områder kan påvirke virksomheten negativt. Blant annet ved å la muligheter for utvikling og verdiskapning gå fra seg fordi de ikke er villig til å risikere egen investert kapital. Det kan på den andre siden tenkes at eiere har en mer forsiktig tilnærming til risiko, fordi de har et nærmere forhold til virksomheten og en mer personlig ansvarsfølelse for virksomhetens fremtid.

I overensstemmelse med Demb & Neubauer (1992), viser funnene i denne studien tydelig at styret er et viktig verktøy for å utøve corporate governance. I samsvar med Monks & Minow (2011) anser jeg at corporate governance er selve strukturen som skal sørge for at

virksomheten drives på best mulig måte for å oppnå langsiktig, bærekraftig og fornybar verdiskapning, og at strategiprosessen er en viktig del av denne strukturen. Jeg tolker det som at styret har flere ulike verktøy tilgjengelig for å utøve corporate governance; kontrolloppgaver, serviceoppgaver, og strategioppgaver. Men hvordan disse verktøyene brukes i praktisk styrearbeid varierer fra styremedlem til styremedlem, og fra styre til styre. Dermed støtter funnene opp om Huses (2011) argumentasjon om at det ikke finnes en universell fasit for å forstå styret ut fra. Jeg sier meg dermed enig med Huse (2004:12) når han hevder at: *«For å kunne utøve god corporate governance og godt styrearbeid må man vite i hvilke situasjoner ulike styrefunksjoner skal ivaretas, og man må vite hva som skal til for å utøve disse styreverollene.»*

6.2 Hvordan tolker styret strategibegrepet?

Selv om strategi er et vidt begrep, påstår Johnson et al. (2012) at strategi i hovedsak handler om å fastsette langsiktige planer for hvordan en virksomhet på best mulig måte skal utnytte sine ressurser for å nå sine fremtidige mål. Funnene mine viser at dette synet også er gjeldende hos mine informanter, ved at alle fem har en noenlunde lik tolkning av hva strategibegrepet innebærer. Alle peker på at strategi handler om å velge en retning for å nå virksomhetens mål på lang sikt, samtidig som alle er enige i at styret har ansvar for strategi på det overordnede planet.

I overensstemmelse med hvordan Johnson et al. (2012) påstår at en virksomhets strategi kan deles i tre ulike nivå, nevner også mine informanter at strategi kan utvikles på flere nivå med mange ulike aktører involvert; den kan enten legges av styret alene, i samarbeid mellom styret og ledelsen, eller av ledelsen og de ansatte, eller utvikles av alle virksomhetens aktører i fellesskap. Alle informantene oppgir i den sammenheng at ledelsen og eventuelt andre ansatte involveres i strategispørsmål, om enn i ulik form og omfang.

Informantene mine er tydelige på at styret har et ansvar når det kommer til virksomhetens strategi og at styret ideelt sett skal fokusere på det overordnede nivået, selv om kortsiktige operative planer ofte får mest fokus i praksis. Informantene hevder at strategi handler om å tenke fremtid og identifisere muligheter for å utvikle virksomheten. Det kan dermed virke som at styret i hovedsak ser på strategi som det å fastslå de lange overordnede linjene, hvor fokuset er på visjoner, målformuleringer og veivalg.

6.3 Hvilken sammenheng har styrets roller med strategi?

6.3.1 Kontrollrollen

Daily et al. (2003) peker på at styrets lovpålagte ansvar har ført til at fokus på styrets kontrollrolle har dominert corporate governance-litteraturen. Men det er ikke et entydig syn i litteraturen på hvordan styret utfører denne rollen, og det hevdes at forskjellene ofte ligger i hvilket syn en har på hva kontroll er (Baysinger & Hoskisson, 1990; Johnson et al., 1996). Alle mine informanter påpeker at kontrollrollen er viktig, og at styret har et lovpålagt ansvar til å kontrollere at virksomheten driver innenfor de lover og retningslinjer som til enhver tid gjelder. Det trekkes frem at kontrollrollen også handler om styrets ansvar for å legge til rette for og å følge opp at virksomheten er på rett kurs i forhold til de planer som er lagt. I den forstand virker det som at alle informantene tolker kontrollrollen noenlunde likt.

Stiles & Taylor (2001) identifiserer flere ansvarsområder i kontrollrollen som overlapper med strategirollen. Funnene mine viser at dette kan stemme på to områder: Det ene er hvordan styret kontrollerer ledelsens handlingsrom når de legger føringer for, og følger opp virksomhetens overordnede planer. Det andre området hvor grensene mellom strategi-, og kontrollrollen ikke er like klar, er hvordan styret gjennom sin overordnede kontrollrolle, har muligheten til å godkjenne, endre eller avvise ledelsens ulike strategiske innspill.

Beslutninger om hvilket kontrollsystem som er mest hensiktsmessig og hvilke rutiner som benyttes for oppfølging av ledelsens arbeid, inkluderer også elementer både kontroll-, og strategirollen.

Funnene peker på at styrets kontrollrolle på den ene siden kan spille en stor rolle for at den overordnede strategien fastsettes og følges opp, men på den andre siden spiller også kontrollrollen inn på strategiprosessen på det operative nivået gjennom styrets mulighet til å godkjenne eller avvise strategiske forslag fra ledelsen.

6.3.2 Servicerollen

Servicerollen består ifølge Zahra & Pearce (1989) både av den eksternt fokuserte delen som handler om å skape og opprettholde kontakter med virksomhetens omgivelser for å sikre virksomhetens tilgang til ressurser, og den internt fokuserte delen som handler om rådgivning og støtte til ledelsen. I forhold til den interne servicerollen trekker alle fem informantene frem hvor viktig det er at styret er tilgjengelig for ledelsen ved behov og at styremedlemmene i

varierende grad både støtter og bidrar med rådgivning. Hvor tett og hvor ofte denne kontakten foregår varierer derimot en del mellom informantene. Informant 2, som er både eier, styreleder og daglig leder har stort sett daglig og tett kontakt med de andre styremedlemmene og mange saker drøftes uformelt utenom styremøter, mens de andre informantene oppgir at styret bidrar med rådgivning etter behov og ønske fra ledelsen, men i ulikt omfang og i mer eller mindre formelle former. Fire av informantene trekker spesielt frem at det bør være en uformell tone mellom styret og ledelsen, og at styret bør være tilgjengelig for ledelsen ved behov.

Den eksterne servicerollen blir ilagt ulik betydning av informantene. Tre av dem sier at deres nettverk har svært stor betydning for virksomheten de har styreverv i. En annen sier at det er et område styret med fordel kunne hatt mer fokus på. En av informantene tillegger ikke sine kontaktnett særlig stor betydning for styrearbeidet og virksomheten, tvert imot mener han det er en fordel at styret kan operere uavhengig av medlemmenes kontaktnett. I samsvar med Pfeffer & Salancik (1978) syn på hvordan styret kan hjelpe virksomheter med å redusere usikkerhet i omgivelsene eller til å sikre tilgang til nødvendige ressurser, trekker Informant 1 frem hvordan styret, gjennom sitt nettverk, har bidratt til å skaffe virksomheten finansielle ressurser og åpnet dører til nye markeder. Nettverket trekkes også frem av informant 2 som en vesentlig faktor for å skaffe til veie nye kunder, mens informant 3 og 5 nevner at styrets nettverk er viktig for å holde seg orientert om hva som skjer i markedet. Informant 4 derimot, som representerer en stor virksomhet, ikke i det hele tatt er opptatt av at styrets nettverk skal spille noen stor rolle for virksomheten og styrearbeidet.

Jeg tolker funnene som at styret kan bruke servicerollen strategisk til å nå virksomhetens ulike mål. Informantene i denne studien trekker frem at rådgivning og støtte til ledelsen, er viktig for å legge til rette et godt samarbeidsklima i virksomheten og for at ledelsen skal kunne ta riktige beslutninger i henhold til strategien. I samsvar med Huse (2007) svarer funnene til at styremedlemmene i seg selv kan ses på som en serviceressurs for virksomheten, på bakgrunn av at styremedlemmene sitter med ulike erfaringer og kompetanseområder. Informantene trekker også frem at styrets sammensetning er av strategisk betydning, ved at styremedlemmenes ulike kompetanseområder til enhver tid bør matches med virksomhetens behov.

6.3.3 Strategirollen

Som litteraturgjennomgangen redegjorde for, gir den eksisterende teorien om styrets strategirolle, (Andrews, 1980; Demb & Neubauer, 1992; Forbes & Milliken, 1999; Ghaya, 2011; Huse, 2007; Minichilli et al., 2009; Stiles & Taylor, 2001; Zhang, 2010), flere ulike syn på hvordan strategirollen skal tolkes og flere ulike definisjoner på hva styrets strategiinvolvering går ut på. Dette gjenspeiles også i funnene i denne studien, da informantenes syn spriker i ulike retninger ved spørsmål om hva innholdet i strategirollen er og hvordan styret arbeider med strategi. Det alle informantene er enige om, er at styret spiller en viktig rolle for virksomhetens strategiprosess, men hvordan strategirollen utføres er det, i likhet med teorien, delte meninger om.

Andrews (1980) argumenterer for at det i hovedsak er ledelsen som har ansvar for å formulere strategien og at styret har ansvar for å godkjenne strategien og kontrollere at den følges opp. På lik linje med dette hevder også informant 1 at i praksis ligger ansvaret for strategiprosessen i hovedsak hos ledelsen, men at styret likevel har et overordnet lovfestet ansvar for strategien. På den andre siden virker det som de andre fire informantene, i likhet med Zahra & Pearce II (1990), tar en bredere og mer aktiv tilnærming når de stort sett er enige om at styrets strategirolle kan handle om alt fra strategiutvikling på overordnet nivå, til ansvar for implementering av strategien på operasjonelt nivå. Funnene mine stemmer således med Hendry & Kiel (2004), når det viser seg at informantene ikke har en felles tolkning av hva styrets strategirolle går ut på. Informantenes syn svinger fra at styret på den ene siden kun skal vurdere og godkjenne strategien som ledelsen legger frem og kontrollere at strategiprosessen går etter planen, til på den andre siden å ta hovedansvaret for strategien ved å være arbeide og være aktivt involvert både i fastsettelsen av strategien og i selve strategiprosessen.

Når fire av informantene hevder styret har hovedansvaret for strategien, og at styret har et spesielt ansvar for å fastsette virksomhetens overordnede strategi og sørge for at strategi er på virksomhetens agenda, er det i samsvar med hvordan Stiles og Taylor (2001:31) assosierer styrets involvering i strategiprosessen med: «*setting the context of strategy*». Funnene i denne studien støtter således opp om synet om at selv om ikke styret bidrar aktivt i strategiformuleringer, setter de likevel dagsorden for den strategiske retningen ved å definere virksomhetens overordnede forretningsområder. Samtidig viser funnene at styrets arbeid med strategi, i samsvar med Huse (2007:240), i varierende grad kan synes å dekke både:

«*corporate mission development, strategy conception and formulation, and strategy implementation*». Dette kommer spesielt godt frem når informant 4 hevder at styret ofte har strategi på agendaen, selv om det ikke uttales eksplisitt at det er strategiarbeid som foregår.

I likhet med hvordan Forbes og Milliken (1999) definerer *board task performance* til å inkludere både service- og kontrolloppgaver, peker også mine funn i retning av at styrets strategiroлле inkluderer elementer av disse to rollene. I forhold til kontrolloppgaver viser informantene til hvordan styret, i større eller mindre grad, har ansvar for strategiprosessen gjennom å ha siste ordet når strategier skal vedtas, samtidig som styret har ansvar for å kontrollere at strategien følges opp av ledelsen. Derimot peker informant 3 på at styrets kontrolloppgaver krever så mye av styrets fokus, at tiden som blir igjen til strategispørsmål blir begrenset, hvilket bygger under om Daily et al. (2003) argument om hvordan et overdrevet fokus på styrets kontrolloppgaver bidrar til å undergrave styrets strategiske rolle for virksomheten.

Når det gjelder hvordan strategirollen inkluderer elementer av serviceoppgaver, trekker også informantene frem hvordan styret i de fleste tilfeller søker å inkludere ledelsen i strategiprosessen. Styret drøfter strategisaker med ledelsen, og vise versa, samtidig som styret bidrar med råd og veiledning til ledelsen. I den sammenheng påstår informant 5 at styret er viktige rådgivere for en virksomhet, og informant 3 hevder at styret må drøfte fremtidsplaner med ledelsen og på den måten bidra med råd og støtte i strategiprosessen. Det å involvere ledelsen i strategiprosessen er noe alle fem informantene er enige i. Det kan dermed se ut som at de, i likhet med Huse (2007), vurderer strategirollen til å være relatert til *både* service- og kontrollrollen, som også er i samsvar med Minichilli et al. (2009) sitt syn på at strategirollen inkluderer både rådgivning, nettverksbygging, og aktiv deltakelse i strategiprosessen, samt, handlingskontroll, outputkontroll, og strategisk kontroll.

Funnene viser også at styrets strategiroлле, i likhet med både Hendry & Kiel (2004) og Ingleby & Van der Walt (2001), tolkes av informantene fra på den ene siden å innebære mer eller mindre passiv gjennomgang, godkjenning, og overvåking av strategiprosessen, til at styret på den andre siden tar en lederrolle ved å være aktivt involvert i fastsettelse virksomhetens mål, verdigrunnlag og overordnede forretningsområde.

6.4 Hvor involvert er styret i strategiprosessen?

Selv om styret har et ansvar for strategi, har det ifølge Stiles & Taylor (2001) likevel vært vanskelig å definere hvordan styret ivaretar dette ansvaret og hvor involvert styret er i virksomhetens strategiprosess. Det er i hovedsak to ulike teoretiske retninger innenfor forskningsområdet som omhandler styrets strategirolle (Hendry & Kiel, 2004). Den ene retningen forventer at styret tar en aktiv rolle i fastsettelsen av den strategiske retningen, mens den andre antar at styret har en mer passiv rolle i forhold til strategiprosessen. Funnene i denne studien gir delvis belegg for begge retningene.

6.4.1 Passiv involvering – Agentteori og ledelseshegemoni

Agentteori har ifølge Eisenhardt (1989) klare implikasjoner på styrets overvåknings- og kontrollrolle. Funnene mine peker på at dette til en viss grad kan stemme, da det er avgjørende at styret har gode kontrollrutiner for å kunne følge opp virksomhetens status og ledelsens arbeid. Flere av informantene hevder det er viktig med gode kontrakter og rapporteringssystem for å kontrollere og regulere ledelsens handlingsrom. Dette er i samsvar med hva som ifølge Stiles & Taylor (2001) er de sentrale spørsmål i agentteorien; hvordan prinsipalen kan sikre seg at agenten handler i samsvar med prinsipalens interesse da det er antatt opportuniste hos agenten, samtidig som prinsipalen har begrenset oversikt over agentens handlinger.

I følge Jensen & Meckling (1976) er det tre ulike problemer som kan oppstå ved prinsipal/agentforhold er: ulik målstruktur hos prinsipal og agent, asymmetrisk informasjon, og ulik risikoaversjon. I funnene mine er det ingenting som peker på at det er ulik målstruktur mellom styret og daglig ledelse, tvert imot viser informantene til at det er viktig at styret og ledelsen jobber i samme retning og er enige om virksomhetens mål og strategi. I forhold til problemet med asymmetrisk informasjon viser funnene mine at det til en viss grad kan være tilfelle, da flere av informantene nevner at styret har begrenset innsikt i den daglige driften og derfor må stole på at den informasjon som ledelsen legger frem stemmer. Ingen av informantene nevner derimot noe som kan peke i retning av ulik risikoaversjon mellom styret og ledelsen, eller at styret tror at ledelsen setter personlig vinning foran virksomhetens beste. Funnene gir heller ikke belegg for at styrets forhold til daglig ledelse preges av interessekonflikter, tvert imot påpeker informantene viktigheten av tillit, godt samarbeid og gode relasjoner mellom styret og daglig leder. Det viser seg også at utformingen av riktige

kontrakter og kontrollsystemer minimerer styrets kontrollbehov og at dette er en viktig del av styrets ansvarsområder. Flere av informantene hevder at hvis en ikke har gode kontrakter, vil det kunne oppstå problemer i forholdet mellom styret og ledelsen, som igjen kan tenkes å påvirke strategiprosessen.

Funnene mine stemmer ikke med hovedtanken i ledelseshegemoniteori; at styret er passivt i forhold til strategi og ikke har noen annen funksjon enn å oppfylle aksjelovens krav om at alle virksomheter må ha et styre og derfor er uten noen reell makt. I følge mine informanter er det derimot styret som har beslutningsmyndighet og siste ordet, uansett om ledelsen eventuelt har andre meninger om hvilken retning virksomheten skal gå i. Dermed er det ikke samsvar mellom Mace (1971) og Pfeffer (1972) påstander om at styrets involvering i strategi er svært begrenset og at styret kun fungerer som et verktøy som ledelsen bruker for å styre virksomheten. Ingen av informantene nevner noe om at styret blir dominert av en sterk ledelse og bare godtar ledelsens strategiske forslag uten å stille kritiske spørsmål, slik Herman (1981) argumenterer for. Tvert imot, når det kommer til beslutningsprosesser oppgir informantene at selv om ledelsen legger frem forslag på ulike saker for styret, så er det likevel styret som har siste ordet og beslutningsmyndighet. Det kan dermed virke som at tilhengere av ledelseshegemoniteori tar feil når de påstår at styret er redusert til en ledelsesstyrt legal konstruksjon som ikke involverer seg aktivt i strategiske spørsmål.

Oppsummert virker det som at Zahra og Pearce (1989) har rett når de hevder at agentteori også kan brukes for å forstå betydningen av styrets strategiske ansvarsområder. Funnene mine peker mot at det kan være vel så viktig for styret å holde oppsikt med og kontrollere at den overordnede strategien blir fulgt opp på riktig måte på det operative nivået, som å kun ha kontroll på rent økonomiske forhold. Dette er også i samsvar med Stiles & Taylor (2001), når de argumenterer for at kontroll kan ses på som en mekanisme for å forme virksomhetens strategiske retning. Likevel kan ikke styret forholde seg passiv og forvente at kontrollsistemene skal gjøre alt arbeidet, de må også aktivt følge opp ledelsen. Jeg finner ikke belegg for ledelseshegemoniteoriens syn på det passive og ledelsesdominerte styret. Funnene viser derimot at styret i stor grad er aktive ved at de har mulighet å begrense og kontrollere ledelsens handlingsrom ved å definere virksomhetens overordnede formål og hva som er de viktigste forretningsområder, samtidig som styret har det siste ordet ved store strategiske, beslutninger.

6.4.2 Aktiv involvering – Stewardshipteori, ressursavhengighet og kognitiv teori

Alle mine informanter oppgir at styret, på ulike måter, er aktivt involvert i virksomhetens strategiutforming og strategiprosess. Dette er i samsvar med hovedtankene innenfor den aktive retningen, og det kan dermed stemme når Hendry & Kiel (2004) argumenterer for at styret har en avgjørende rolle i strategiprosessen og deltar aktivt i ulik grad på ulike områder.

Stewardshipteorien er en del av den aktive retningen, som ifølge Donaldson (1990) vektlegger at mennesker streber etter å få tillit og anerkjennelse fra omgivelsene og sine overordnede, gjennom å utføre sine forvalteroppgaver og ansvarsområder på en god måte. Funnene i denne studien viser, i likhet med Hung (1998) og Stiles (2001) at styret bidrar aktivt i diskusjonen rundt strategiprosessen ved å sikre at virksomhetens ressurser blir forvaltet slik eierne ønsker. I denne sammenheng oppgir flere av informantene hvor viktig det er at styret veileder ledelsen i strategiprosessen, spesielt når beslutninger skal fattes og implementeres. Flere av informantene legger vekt på betydningen av en åpen og tillitsfull relasjon til ledelsen. Det pekes på viktigheten av at styret støtter ledelsen ved behov, samtidig som styret aktivt vurderer og drøfter ledelsens innspill til strategiprosessen. Det jeg legger merke til i denne studien, er at styrene i stor grad er aktivt involverte i virksomhetens strategi og at det ses på som både nyttig og viktig for virksomheten at styret og ledelsen samarbeider om strategiprosessen. Funnene peker også mot at informantene er oppmerksomme på styrets ansvar for å ha et godt samarbeidsklima med ledelsen, og det oppgis at denne relasjonen i størst mulig grad bør holdes åpen, men formell for å unngå for tette bånd som kan påvirke strategiprosessen i feil retning. Jeg tolker funnene som at styret legger vekt på å ha gode relasjoner og opptre profesjonelt både internt i styret, mot ledelsen, og mot omgivelsene, og at dette kan vurderes som en del av styrets aktive strategiarbeid.

I henhold til ressursavhengighetsteori velges ofte styremedlemmer på bakgrunn av at de innehar en eller flere av de kritiske ressursene virksomheten har behov for. Funnene mine støtter opp om Hillman & Dalziel (2003) ved at informantene oppgir at styremedlemmer ofte velges på bakgrunn av at de innehar den riktige kunnskap og kompetanse. Dette kan være med på å legitimere virksomheten utad, samtidig som det sørger også for at styret består av kompetente rådgivere. Det kan også virke som Stiles & Taylor (2001) har rett når de hevder at en virksomhets styresammensetning kan ses på som en strategi og organisasjonsmessig respons til eksterne forhold. Flere av informantene trekker frem at kompetansebehovet til styret bør vurderes alt etter hvilken situasjon virksomheten befinner seg i. Hvilket kan tolkes

som at styresammensetningen ideelt sett bør tilpasses den rådende interne og/eller eksterne situasjonen. Siden de fleste informantene trekker frem at styret i varierende grad har lite kompetanse på marked, kan det stilles spørsmål om hvorvidt denne ideelle kontinuerlige tilpasningen av styresammensetningen i forhold til virksomhetens ulike og endrede behov i realiteten etterlevs? På den andre siden nevner flere av informantene at styret har benyttet seg av eksterne kontakter for å få tilgang til ressurser eller rådgivning på områder styret selv ikke har kompetanse på. Hvilket igjen kan bidra til å forklare hvorfor ikke styremedlemmer oftere skiftes ut når virksomhetens behov for styrekompetanse endres.

Funnene gir til en viss grad støtte til Hendry & Kiel (2004) når de viser til at styret som er dominert av interne styremedlemmer er mer aktivt involvert i strategiprosessen, fordi styret i større grad bidrar med dybdekunnskap, ekspertise og forpliktelse til virksomheten. Samtidig gir funnene belegg for at styremedlemmer som har opparbeidet seg kunnskap og kontakter fra andre virksomheter, anses å kunne være mer aktivt involvert i strategiprosessen ved at de kan tilføre virksomheter viktige innspill utenfra til strategien.

I overensstemmelse med Stiles & Taylor (2001) viser funnene at styremedlemmer med omfattende erfaring og kontaktnett også kan bidra med å redusere usikkerhet knyttet til omgivelsene, ved å gi virksomheten legitimitet utad, fungere som døråpner, og samtidig ha god oversikt over hvilke eksterne ressurspersoner som virksomheten kan benytte seg av ved behov. Funnene mine svarer dermed godt til Rindova (1999), ved at ulike styremedlemmer forventes å ha kunnskap om ulike strategiske utfordringer utviklet fra tidligere erfaringer, og at styremedlemmenes samlede kognitive ressurser derfor anses å kunne gi verdifull input til virksomhetens strategiprosesser.

Innenfor kognitiv teori argumenterer McNulty & Pettigrew (1999) for at styremedlemmer er involvert i strategiprosessen på tre ulike nivå. De kan ta strategiske beslutninger, de kan forme strategiske beslutninger, eller de kan forme innholdet, konteksten, og måten strategi skal utføres på. Funnene mine viser at alle styremedlemmene i denne studien er aktive i strategiprosessen, om enn i ulik grad. Informantene sier seg enige i at styret har mulighet til å påvirke prosessen rundt strategiske valg, strategisk endring, og strategisk kontroll, gjennom å forme både strategiens kontekst, innhold, og utførelse, men hvordan strategiprosessen foregår i praksis er det delte meninger om.

Forbes & Milliken (1999) viser til at godt styrearbeid handler om at styret er reflekterte, at de kommuniserer godt, er engasjerte, og bruker sine kunnskaper og ferdigheter hensiktsmessig. I

tillegg til dette viser funnene mine til at styrearbeid også handler om hvor sammensveiset styret er som gruppe, hvilke interpersonelle forbindelser de har og hvordan samarbeidsklimaet internt i virksomheten er. I samsvar med Forbes & Milliken (1999) peker funnet på at når styremedlemmene ikke har for tette personlige bånd og når det er rom for saklig uenighet i beslutningssituasjoner, begrenses gruppetenking, hvilket igjen har stor betydning for en velfungerende strategiprosess i styret.

Oppsummert svarer mine funn godt til Hendry & Kiel (2004) syn på at styret kan være en hovedaktør når det kommer til virksomhetens strategi dersom de er aktivt involvert i strategiprosessen. Informantene oppgir at styret deltar aktivt i ulik grad på ulike områder i strategiprosessen. I samsvar med Hendry & Kiel (2004) tolker jeg funnene som at virksomheter har tilgang til en rekke ulike ressurser gjennom styret, og at styrets samlede kunnskap og erfaringer spiller en avgjørende rolle for virksomhetens strategi og utvikling. Det er likevel verd å merke seg, for at styret skal fungere best mulig i strategiprosessen er det avgjørende at styremedlemmene innehar den kompetansen som best matcher virksomhetens behov.

7. Avslutning

7.1 Konklusjon og oppsummering

Styrets strategiarbeid regnes som en vesentlig faktor for virksomhetsutvikling og for nyskaping. Fjellvær et al. (2014) identifiserte i den forbindelse at selv om styremedlemmer hevder styrets strategirole er den viktigste, er det likevel kontrollrollen styret bruker mest tid på i praksis. Dette fanget min interesse og førte til problemstillingen: «*Hvordan arbeider styret med strategi?*». Formålet med studien er å se nærmere på hvordan styret er involvert i virksomhetens strategiprosess og hvordan styret faktisk arbeider med strategi etter styremedlemmene har deltatt i styreutviklingsprosjektet: *Prosjekt Styrefokus 2012-2014*.

Alle informantene er tydelige på at deres styrer arbeider med strategi, men hvordan strategiarbeidet foregår i praksis varierer fra styre til styre. Informantene trekker frem at styret har et ansvar når det kommer til virksomhetens strategiprosess, og at styrets strategiansvar har betydning i forhold til corporate governance og virksomhetsutvikling.

Funnene viser at styremedlemmene hovedsakelig tolker at strategibegrepet handler om å fastslå de lange, overordnede linjene, hvor fokuset er på visjoner, målformuleringer og veivalg. Informantene er stort sett enige om at styret aller helst skal fokusere sitt strategiarbeid på det overordnede nivået. Informantene har et tydelig fremtidsfokus og alle har et ønske om å utvikle virksomheten gjennom strategiprosessen, men hvordan styret konkret arbeider med ulike strategioppgaver i praksis, fremkommer ikke like tydelig gjennom intervjuene. Dermed er det vanskelig å kunne konkludere om hvordan styret faktisk utfører strategiarbeidet. Men til tross for dette, synes funnene mine å vise at kortsiktige planer og budsjetter på det operative nivået er områder som ofte får mest fokus i praktisk strategiarbeid.

Flere av informantene viser til at kunsten å balansere ulike styreroller samtidig er viktig. I den sammenheng indikerer funnene at det er flere områder i både kontrollrollen og servicerollen som overlapper med strategirollen. Gjennom kontrollrollen kontrollerer styret ledelsens handlingsrom, når de legger føringer for, og følger opp virksomhetens overordnede planer. Et annet område som overlapper, er hvordan styret som overordnet beslutningsorgan kan godkjenne, endre eller avvise ledelsens ulike strategiske innspill. Funnene viser også at utformingen av riktige kontrakter og kontrollsystemer minimerer styrets kontrollbehov og er en del av styrets strategiarbeid. I denne sammenhengen understreker informantene viktigheten

av åpenhet, tillit, godt samarbeid og gode relasjoner mellom styret og daglig leder. Et interessant funn er at styrets kontrolloppgaver ofte krever så mye av styrets fokus, at tiden som blir igjen til strategiarbeid blir begrenset, og at et overdrevet fokus på styrets kontrolloppgaver dermed kan bidra til å svekke styrets arbeid med strategi for virksomheten.

Funnene viser også at oppgaver som hovedsakelig hører til under servicerollen også overlapper med styrets strategirole. Informantene er stort sett enige i at styret gjennom de interne og eksterne serviceoppgavene, blant annet ved at styret hjelper ledelsen med å fatte riktige beslutninger i forhold til strategiprosessen. Funnene viser også at det er av stor betydning at styret veileder ledelsen i strategiprosessen, spesielt når beslutninger skal fattes og implementeres. Styrets servicearbeid synes å bidra til et godt samarbeidsklima mellom hovedaktørene i en organisasjon, samt at dette arbeidet er viktig for å legge til rette for en velfungerende strategiprosess.

Informantene legger ulik vekt på den strategiske betydningen av styremedlemmenes nettverk. Noen mener det har en avgjørende betydning, mens andre tillegger kontaktnettet mindre betydning. Derimot er alle informantene enige om at styrets sammensetning er strategisk viktig og informantene legger vekt på at styremedlemmenes ulike kompetanseområder til enhver tid bør matches med virksomhetens behov.

Funnene indikerer også at eierforhold kan virke inn på hvordan strategiarbeidet utføres, når det antydes at eiere i styret er mindre risikovillige enn eksterne styremedlemmer er. Det kan synes som at styret som i hovedsak er sammensatt av eiere på visse områder kan påvirke virksomheten negativt, ved å la muligheter for utvikling og verdiskapning gå fra seg fordi de ikke er villig til å risikere egen investert kapital. Samtidig peker funnene på at eiere synes å ha en mer forsiktig tilnærming til risiko fordi de har et nærmere forhold til virksomheten og en større personlig ansvarsfølelse for virksomhetens fremtid og utvikling.

Oppsummert viser funnene at styret i stor grad er aktivt involvert i virksomhetens strategiutforming og strategiprosess. Funnene viser at alle styrene i denne studien arbeider med strategi på flere ulike måter. På den ene siden har styret ansvar for å vurdere og godkjenne strategiplaner som ledelsen legger frem og kontrollere at strategiprosessen går etter planen, til på den andre siden å ha hovedansvaret for utvikling av strategien og være aktivt involvert i hele strategiprosessen.

Et viktig funn er at styrets ulike roller er overlappende. Selv om man i teorien har delt rollene opp i kontroll, service, og strategi, er det vanskelig å gjøre den samme oppdelingen i praksis

ved at en del oppgaver som i hovedsak knyttes til strategiarbeid også er sentralt i de andre rollene. Dermed kan kanskje både kontrollrollen og servicerollen indikere hva styret konkret gjør når de arbeider med strategi. Dette fordi styrets oppgaver knyttet til kontroll og service er lettere å beskrive på en konkret måte, enn hva strategioppgavene er.

Virksomheter har tilgang til en rekke ulike ressurser gjennom styret, og styrets samlede kunnskap og erfaringer spiller en avgjørende rolle for virksomhetens strategiprosess så lenge disse ressursene benyttes riktig. Et viktig funn i denne sammenhengen er betydningen av at styremedlemmene innehar den kompetansen som best matcher virksomhetens behov for at styret skal fungere best mulig i strategiprosessen.

Som en avslutning til denne studien vil jeg si meg enig i følgende utsagn fra informant 2:

«Det er jo styrets oppgave å legge strategien, og det er viktig å ha en god strategi og jobbe i riktig retning, og å jobbe målrettet ... det er kanskje den viktigste, en av de aller viktigste oppgavene til styret!»

7.1.1 Forslag til videre forskning

Funnene i denne studien kan bidra til en dypere forståelse av hvordan styret arbeider med strategi. Jeg ser at det er flere områder som kan være av interesse for videre forskning. Et forslag er å utføre den samme typen undersøkelse med et større utvalg, eventuelt kombinert med en surveyundersøkelse knyttet til alle deltakerne i Styreforum, for å kunne trekke mer generelle konklusjoner om hvordan styret arbeider med strategi. Det kan også være av interesse å intervju styremedlemmer som ikke har deltatt i Styreforum, for å få innsikt i hvordan deres styret arbeider med strategi. Og det kunne være spennende å undersøke hvordan nye deltakere i *Prosjekt Styrefokus 2015-2017* arbeider med strategi i sine styret, både før og etter deltakelse i styreutviklingsprogrammet.

Litteraturliste

- Aksjeloven. (1997). *Lov om aksjeselskaper : Trådt i kraft 13. juni 1997, sist endret 1. juni 2014*.
- Andrews, K. R. (1980). Directors' Responsibility for Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 58: 30-42.
- Baxter, P. & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13 (4): 544-559.
- Baysinger, B. & Hoskisson, R. E. (1990). The composition of boards of directors and strategic control: Effects on corporate strategy. *Academy of Management review*, 15 (1): 72-87.
- Berle, A. A. & Means, G. C. (1991). *The modern corporation and private property*. New Brunswick, N.J: Transaction Publishers.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, 6 (1): 1-22.
- Daily, C. M., Dalton, D. R. & Cannella, A. A. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of management review*, 28 (3): 371-382.
- Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode : en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforl.
- Dalton, D. R., et al. (1999). Number of directors and financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management journal*, 42 (6): 674-686.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D. & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *The Academy of Management Review*, 22 (1): 20-47.
- Demb, A. & Neubauer, F. (1992). The corporate board: Confronting the paradoxes. *Long range planning*, 25 (3): 9-20.
- Donaldson, L. (1990). The ethereal hand: Organizational economics and management theory. *Academy of management Review*, 15 (3): 369-381.
- Donaldson, L. & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of management*, 16 (1): 49-64.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14 (1): 57-74.
- Fama, E. F. & Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26 (2): 301-325.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill series in management. New York: McGraw-Hill.
- Fjellvær, H., Olsen, T. H. & Solstad, E. (2014, 8-12 January). *Board members' perceptions of the board's role in business development*. The XI Norefjell Board Governance Research Workshop on Behavioral Perspectives about Boards of Directors, Norefjell, Norway.
- Forbes, D. P. & Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review*, 24 (3): 489-505.
- Ghaya, H. (2011). Board of Directors' Involvement in Strategic Decision Making Process: Definition and Literature Review: Bureau d'Economie Théorique et Appliquée, UDS, Strasbourg.
- Golden, B. R. & Zajac, E. J. (2001). When will boards influence strategy? Inclination× power= strategic change. *Strategic management journal*, 22 (12): 1087-1111.

- Hendry, K. & Kiel, G. C. (2004). The role of the board in firm strategy: integrating agency and organisational control perspectives. *Corporate Governance: An International Review*, 12 (4): 500-520.
- Herman, E. S. (1981). *Corporate Control, Corporate Power*. New York: Cambridge University Press.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). Management of Organizational Behavior. *Academy of Management Journal (pre-1986)*, 12 (4): 526.
- Hillman, A. J. & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management review*, 28 (3): 383-396.
- Hung, H. (1998). A typology of the theories of the roles of governing boards. *Corporate Governance: An International Review*, 6 (2): 101-111.
- Huse, M. (2004). Styrearbeid i Norge – Innsikt fra Corporate Governance-virkeligheten. *Magma*, 7 (1): 18-34.
- Huse, M. (2007). *Boards, governance and value creation: the human side of corporate governance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Huse, M. & Sølund, A. I. (2009). *Styreledelse: styret som team og prosessorientert styrearbeid*. Bergen: Fagbokforl.
- Huse, M. (2011). *Styret: tante, barbar eller klan?* 4. utg. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Huse, M., et al. (2011). New perspectives on board research: changing the research agenda. *Journal of Management & Governance*, 15 (1): 5-28.
- Ingle, C. B. & Van der Walt, N. T. (2001). The strategic board: The changing role of directors in developing and maintaining corporate capability. *Corporate Governance: An International Review*, 9 (3): 174-185.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4): 305-360.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. utg. Oslo: Abstrakt.
- Johnson, G., et al. (2011). *Exploring strategy: text & cases*: Financial Times Prentice Hall Harlow.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2012). *Fundamentals of strategy*. 2nd ed. utg. Harlow: Pearson.
- Johnson, J. L., Daily, C. M. & Ellstrand, A. E. (1996). Boards of directors: A review and research agenda. *Journal of Management*, 22 (3): 409-438.
- Judge, W. Q. & Zeithaml, C. P. (1992). Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process. *Academy of management Journal*, 35 (4): 766-794.
- Kosnik, R. D. (1987). Greenmail: A Study of Board Performance in Corporate Governance. *Administrative Science Quarterly*, 32 (2): 163-185.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Mace, M. L. (1971). *Directors: myth and reality*. Boston: Harvard University.
- Machold, S., et al. (2011). Board leadership and strategy involvement in small firms: A team production approach. *Corporate Governance: An International Review*, 19 (4): 368-383.
- McNulty, T. & Pettigrew, A. (1999). Strategists on the board. *Organization studies*, 20 (1): 47-74.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforl.

- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American journal of sociology*, 83 (2): 340-363.
- Minichilli, A., Zattoni, A. & Zona, F. (2009). Making Boards Effective: An Empirical Examination of Board Task Performance. *British Journal of Management*, 20 (1): 55-74.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science*, 24 (9): 934-948.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Monks, R. A. G. & Minow, N. (2011). *Corporate governance*. 5 utg. Chichester, UK: Wiley.
- Nicholson, G. J. & Newton, C. J. (2010). The role of the board of directors: Perceptions of managerial elites. *Journal of Management and Organization*, 16 (2): 201-218.
- NUES. (2014). *Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse*. Oslo: Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES).
- Pfeffer, J. (1972). Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment. *Administrative Science Quarterly*, 17 (2): 218-228.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74 (6): 61-78.
- Pugliese, A. & Wenstøp, P. Z. (2007). Board members' contribution to strategic decision-making in small firms. *Journal of Management & Governance*, 11 (4): 383-404.
- Pugliese, A., et al. (2009). Boards of directors' contribution to strategy: A literature review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17 (3): 292-306.
- Rindova, V. P. (1999). What corporate boards have to do with strategy: A cognitive perspective. *Journal of Management Studies*, 36 (7): 953-975.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students*. 6 utg. Harlow: Pearson.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Stiles, P. (2001). The Impact of the Board on Strategy: An Empirical Examination. *Journal of Management Studies*, 38 (5): 627-650.
- Stiles, P. & Taylor, B. (2001). *Boards at work: how directors view their roles and responsibilities*. Oxford: Oxford University Press.
- Tranøy, K. E. (1986). *Vitenskapen - samfunnsmakt og livsform*. Oslo: Universitetsforl.
- Van Den Heuvel, J., Van Gils, A. & Voordeckers, W. (2006). Board Roles in Small and Medium-Sized Family Businesses: performance and importance. *Corporate Governance: An International Review*, 14 (5): 467-485.
- Wit, B. d. & Meyer, R. (2010). *Strategy synthesis: resolving strategy paradoxes to create competitive advantage: text and readings*. London; Mason, Ohio: Thomson Learning ; Thomson/South-Western.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods*. 5 utg. Los Angeles, Calif: SAGE.
- Zahra, S. A. & Pearce, J. A. (1989). Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management*, 15 (2): 291-334.
- Zahra, S. A. & Pearce II, J. A. (1990). Determinants of board directors' strategic involvement. *European Management Journal*, 8 (2): 164-173.
- Zattoni, A. & Pugliese, A. (2012). Boards' contribution to strategy and innovation. I: Clarke, T. & Branson, D. (red.) *The Sage Handbook of Corporate Governance*, s. 217-232. Sydney, NSW: Sage Publications Limited.

Zhang, P. (2010). Board Information and Strategic Tasks Performance. *Corporate Governance: An International Review*, 18 (5): 473-487.

Vedlegg 1. Kontaktbrev

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

Hvordan arbeider styret med strategi?

Bakgrunn og formål

Jeg er masterstudent i Økonomi og Administrasjon ved Handelshøgskolen, Universitetet i Tromsø og holder våren 2015 på med den avsluttende masteroppgaven. Min veileder på denne studien er Elsa Solstad, førsteamanuensis ved Høgskolen i Harstad. Masteroppgavens tema er styrets strategiarbeid og gjennom studien ønsker jeg å se nærmere på hvordan styret er involvert i virksomheters strategi og hvordan strategiarbeidet foregår. Gjennom studien skal jeg forsøke å belyse og svare på spørsmål som: Hva er godt styrearbeid? Hvor involvert er styret i virksomheters strategi? Hva er forventet av styret?, samt; Hva er de faktiske arbeidsoppgavene knyttet til strategiprosessen? Studien vil kunne bidra med nyttig innsikt og en dypere forståelse for hvordan styret er involvert i strategiprosesser og verdiskapning.

Denne studien har til hensikt å bygge videre på noen av funnene fra følgeforskning til styreutviklingsprogrammet, Prosjekt Styrefokus. Styrefokus var i perioden 2012-2014 et samarbeidsprosjekt mellom: Harstad Sparebank, Innovasjon Norge, Harstadregionens Næringsforening, og Kunnskapsparken Nord. Med bakgrunn i tidligere deltakelse i Styrefokus er informanter til studien valgt ut i samråd med veileder Elsa Solstad og prosjektleder i Styrefokus, Ivar Råstad ved Kunnskapsparken Nord AS. Derfor sendes denne forespørselen om å delta på et intervju til deg.

Under intervjuet vil jeg bruke diktafon/opptaksutstyr og ta notater, og alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Intervjuet vil ta omtrent en time, og vi blir sammen enige om tid og sted.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Det er kun meg selv og veileder som vil ha tilgang til personopplysninger som kommer frem under intervjuet. Opptakene og datamaterialet lagres på en privat pc som er passordbeskyttet for å ivareta konfidensialitet. Deltakerne vil kunne gjenkjennes i publikasjon. Studiens resultater kan i tillegg til masteroppgaven bli publisert gjennom aktuelle tidsskrift og presentert på faglige konferanser.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 20.06.2015 men resultatene/datamaterialet kan være aktuelt å bruke i oppfølgende forskningsprosjekt. Tidspunkt er enda ikke fastsatt, men dersom det ikke tas kontakt innen utgangen av 2016 er det ikke aktuelt med oppfølgingsundersøkelse og allerede innsamlete opplysninger vil da bli anonymisert.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du har lyst å være med på intervjuet, er det fint om du skriver under på den vedlagte samtykkeerklæringen. Ved eventuelle spørsmål kan du ta kontakt med meg på telefonnummer xxxxxxx, eller sende en e-post til xxxxx. Du kan også kontakte min veileder på telefonnummer xxxxxx, eller på mail til xxxxx.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Med vennlig hilsen

Christine Bendiksen

Vedlegg 2. Samtykkeserklæring

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

- Jeg samtykker til å delta i intervju*
- Jeg samtykker til at personopplysninger kan publiseres/ lagres etter prosjektslutt]*

Vedlegg 3. Intervjuguide

Innledning

1. Fortell litt om deg selv.
Hva du jobber med i dag? Bakgrunn, utdanning, tidligere arbeid etc.
2. Hvor mange styreverv har du?
I hvilke bedrifter?
3. Hvor lenge har du hatt de ulike styrevervene?
4. Hva er din rolle i det enkelte styret?
5. Hvilken rolle synes du styret har for virksomheten?
6. Har styret denne rollen i de virksomhetene du har styreverv i?
På hvilken måte?

Styrets oppgaver og utforming

Ta utgangspunkt i ett av dine styreverv som er representativt for de styrene du sitter i.

1. Hvordan ser styret du sitter i ut?
Antall medlemmer, kjønnsfordeling, alder, yrkesbakgrunn, interne/eksterne etc.
2. Hvorfor ble du valgt inn i styret?
3. Er det kompetanse du savner i styret?
4. Har noen av styremedlemmene eierandeler eller opsjoner i virksomheten?
Har du eierandeler?
Tror du det å ha eierandeler påvirker arbeidet i styret?
5. Hvor ofte har dere styremøter? Er dette passe antall? Hvorfor/hvorfor ikke?
6. Hva mener du er styrets viktigste oppgave?
7. Arbeider ditt styre med denne/disse oppgavene?
På hvilken måte?
8. Hvilke arbeidsoppgaver har du knyttet til styrevervet?
9. Er det utarbeidet en styreinstruks?
Hva inneholder styreinstruksen?
Hvilken betydning har denne styreinstruksen for arbeidet til styret? Gi eksempel.
10. Hva slags saker bruker dere i hovedsak å ta opp?
Hvorfor disse sakene?
Hvilke saker får størst oppmerksomhet i styremøtene? Gi eksempel.
11. Hvilke saker tas formelt opp på hvert styremøte?
12. I hvilke saker er det et uformelt samarbeid utenom styremøtene?
13. Forholder du deg til alle styremedlemmene på samme måte?
Hvorfor/hvorfor ikke?
14. Er det noen fra ledelsen som også sitter i styret?
15. Hvor stor er ledergruppen?

Kontrollrollen

1. Hvordan er relasjonen/samarbeidet mellom styret og daglig ledelse?
2. Hvor ofte er det kontakt mellom styret og daglig leder?
Hvem tar kontakt?
Hvordan skjer denne kontakten?
3. Hvor god innsikt har styret i den daglige driften?
4. Hvordan følger styret opp ledelsens arbeid?
5. I hvilken grad og på hvilken måte følger styret opp virksomhetens økonomi?

- Budsjett, investeringer, avtaler, etc.
6. Har styret stor innflytelse på hva som skjer i virksomheten?
På hvilken måte?
 7. I hvilken grad og på hvilken måte involveres styret i beslutningsprosesser i virksomheten?
Hvilke beslutninger involveres styret i? Kan du gi et eksempel.
 8. Hvordan vil du beskrive styrets kontrollrolle?

Servicerollen

1. I hvilken grad fungerer styret som et rådgivningsorgan for ledelsen? Støtteorgan?
2. Hvordan utnyttes styremedlemmenes ulike ressurser og kompetanser?
Komplementære roller?
3. Hvilken betydning har ditt kontaktnettverk for virksomheten?
4. Brukes kontaktnettet aktivt?
5. Hvordan vil du beskrive styrets servicerolle?

Strategirollen

1. Hva legger du i begrepet strategi?
2. Hvem har hovedansvaret for virksomhetens strategi? Hvorfor?
3. Dersom det er et samarbeid mellom styret og ledelsen i strategiprosessen, hvordan ser dette samspillet ut? (Formelt/uformelt, hvem har siste ordet, etc.)
4. Hvordan arbeider styret med strategi? Konkretiser!
5. På hvilken måte bidrar styret:
Ved utvikling av nye strategier?
Beslutninger om langsiktige strategiske mål?
Kortsiktige justeringer av strategien?
6. Hvordan følges strategiske beslutninger opp? Implementering ol.
7. Er strategi på styrets dagsorden? I så fall, hvor ofte? Hva diskuteres?
8. Kan du gi et eksempel på en viktig strategisk sak styret har arbeidet med det siste året?
Hvorfor er denne saken viktig strategisk?
9. Hvordan vil du beskrive styrets strategiske rolle?

Avslutning

- Hva mener du er styrets viktigste bidrag til bedriften?
Hva mener du er ditt viktigste bidrag i styret?
Er det noe mer du ønsker å tilføye?
Noe som kunne vært gjort annerledes under intervjuet?