

Hvem styrer Sørlandet?

«Er det en sammenheng mellom styreleders profil, og måten det arbeides på i styret deres?»

Mohammad Faizan Ilyas

Veileder

Professor Roy Mersland

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Universitetet i Agder, 2016

Handelshøyskolen ved Universitetet i Agder

Sammendrag

Målet med denne studien er å kartlegge styreledere og styrearbeidet i små og mellomstore bedrifter på Sørlandet. Videre ønsker jeg å finne ut om det er en sammenheng mellom styrelederens «profil» og måten det arbeides på i styret. Formålet er å få en innsikt i hvordan styrearbeidet gjøres på Sørlandet, og kunne legge frem informasjon som kan bidra til å forbedre og profesjonalisere styrearbeidet.

Oppgavens empiriske grunnlag er basert på 84 spørreundersøkelser besvart av styreledere i små og mellomstore bedrifter på Sørlandet. Jeg har utformet fire kategorier for å finne ut hvordan det arbeides på i styret. Basert på datainnsamlingen har jeg utført t-tester og multiple regresjonsanalyser for å besvare forskningsspørsmålet mitt.


Studien avdekker, blant annet, at det er en skjev kjønnsfordeling blant styreledere. Mine funn tyder på at det er signifikante forskjeller med mannlige og kvinnelige styreledere. Selv om styreinstruks ikke er lovpålagt i de selskapene jeg undersøker, finner jeg i testene at styreinstruks bidrar positivt til styrearbeidet. Styreledere i små og mellomstore bedrifter blir ofte rekruttert gjennom personlige nettverk. I denne oppgaven legges det frem hvordan og hvorfor dette er en negativ rekrutteringsmetode. Rekruttering av styreledere på bakgrunn av personlige nettverk bidrar ofte til at den beste kandidaten aldri blir vurdert. Videre undersøkes variabler som alder, utdanning og antall timer brukt på oppgaver som styreledere. Med hensyn til mitt forskningsspørsmål kan jeg konkludere med at mine data tyder på at det er forskjell på styrelederens bakgrunn og kompetanse, og at dette påvirker måten det arbeides på i styret.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Universitetet i Agder. Oppgaven inngår som en obligatorisk del av studiet i det siste semesteret og utgjør 30 studiepoeng.

Utgangspunktet for denne oppgaven er hvordan styreledere påvirker styrearbeidet i små og mellomstore bedrifter på Sørlandet. Emnevalget er først og fremst et resultat av etterspørsel etter en slik oppgave fra næringslivet, i tillegg skyldes det min interesse og erfaring fra styrearbeid i frivillige organisasjoner og foreninger på universitetet. Oppgaven forsøker å belyse sammenhengen mellom styrelederens bakgrunn og kompetanse, og hvordan det arbeides på i styret. Jeg håper oppgaven kan bidra til å rette fokus mot styrearbeidet i små og mellomstore bedrifter på Sørlandet.

Jeg vil benytte anledningen til å takke min veileder, professor Roy Mersland, for god rådgivning, inspirasjon og oppfølging i løpet av prosessen. Jeg ønsker å takke Terje Moen for gode innspill, erfaringsutveksling og oppfølging. Videre vil jeg takke Næringsforeningen i Kristiansandsregionen for hjelp med innsamling av data og alle styreledere som tok seg tid til å besvare undersøkelsen. En siste takk går til studiegruppen for gode diskusjoner og tilbakemeldinger. Jeg håper oppgaven vil by på interessant lesing.



Mohammad Faizan Ilyas

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	i
Forord	ii
Tabell og figuroversikt	vi
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Forskningshensikt.....	1
1.3 Relevans	2
1.4 Presentasjon av forskningsspørsmål.....	4
1.5 Avgrensninger og definisjoner	5
1.5.1 Geografi.....	5
1.5.2 Definisjon små og mellomstore bedrifter	5
1.5.3 Oppbygning av aksjeselskap	6
1.6 Oppgavens struktur	6
2 Teoretisk rammeverk.....	8
2.1 Aksjeloven.....	8
2.1.1 Styrets hovedplikter ifølge aksjeloven	8
2.1.2 Styreinstruks	9
2.2 Familieselskaper	10
2.3 Små og mellomstore bedrifter	11
2.4 Hva er en god styreleder?	12
2.5 Kvinner i styret.....	12
2.6 Prinsipal-agent-teori	13
2.7 Human Capital theory	14
2.7.1 Hvordan påvirker humankapital selskapets prestasjoner?	16
2.8 Sosial kapital teori.....	16
2.9 Styrets arbeidsoppgaver	17

2.9.1 Strategisk rolle.....	18
2.9.2 Kontrollrolle	18
2.9.3 Institusjonell rolle.....	20
2.10 Styrets arbeidsoppgaver i realiteten	20
3 Metode og data	22
3.1 Metodisk tilnærming	22
3.2 Datainnsamling.....	23
3.2.1 Kvalitativ tilnærming	23
3.2.2 Kvantitativ tilnærming	23
3.2.3 Spørreundersøkelse	24
3.3 Hypotesetesting	25
3.3.1 T-test.....	26
3.4 Regresjon.....	26
3.4 Validitet og reliabilitet	27
3.5 Datasett.....	28
3.6 Variabler.....	32
3.6.1 Avhengige variabler	32
3.6.2 Uavhengige variabler	33
4 Funn og diskusjon	36
4.1 Deskriptiv data	36
4.1.1 Styrets arbeidsoppgaver	39
4.2 T-test.....	40
4.3 Multippel regresjonsanalyse.....	43
4.3.1 Alder.....	44
4.3.2 Kjønn.....	44
4.3.3 Utdanning år.....	44
4.3.4 Styreinstruks.....	45

4.3.5 Timer i uken	45
4.3.6 Majoritetseier i omgangskrets	46
4.3.7 Oppsummering	46
5 Konklusjon	48
6 Litteraturliste	49
7 Appendiks.....	55
7.1 Vedlegg 1: Spørreundersøkelsen.....	55
7.2 Vedlegg 2: T-tester resultater	64
7.3 Vedlegg 3: Multippel regresjon og White's test for homoskedastisitet – Krav og forventninger	65
7.4 Vedlegg 4: Multippel regresjon og White's test for homoskedastisitet – Evaluering ...	65
7.5 Vedlegg 5: Multippel regresjon og White's test for homoskedastisitet – Styrearbeid...	67
7.6 Vedlegg 6: Multippel regresjon og White's test for homoskedastisitet – Styresammensetning og samarbeid	68
7.7 Vedlegg 7: Regresjonsanalyse og White's test for homoskedastisitet – Antall timer og antall styreverv	69
7.8 Vedlegg 8: Refleksjonsnotat	70

Tabell og figuroversikt

Tabell 1: Antall virksomheter fordelt på antall sysselsatte. Tall hentet fra SSB.....	3
Tabell 2: Styre og ledelse i familieselskaper kontra andre selskaper. (Bøhren, 2011, s.187)..	10
Tabell 3: Egenskaper ved prinsipal-agent-modellen. Bøhren (2011, s.29).....	14
Tabell 4: Spørsmål og korrelasjonsanalyse av kategorien "Krav og forventninger"	30
Tabell 5: Spørsmål og korrelasjonsanalyse av kategorien "Evaluerings"	30
Tabell 6: Spørsmål og korrelasjonsanalyse av kategorien "Styresammensetning og samarbeid"	31
Tabell 7: Spørsmål og korrelasjonsanalyse av kategorien "Styrearbeid".....	31
Tabell 8: Svaralternativer i KESS	32
Tabell 9: Kjønn og styreinstruks	36
Tabell 10: Deskriptiv statistikk	36
Tabell 11: Rekrutteringsmetode	37
Tabell 12: Gjennomsnittlige svar på "Krav og forventninger"	38
Tabell 13: Gjennomsnittlige svar på "Evaluerings"	38
Tabell 14: Gjennomsnittlige svar på "Styrearbeid"	38
Tabell 15: Gjennomsnittlige svar på "Styresammensetning og samarbeid"	39
Tabell 16: Gjennomsnittlig oppsummering av KESS	39
Tabell 17: Oppsummeringstabell av t-tester	41
Tabell 18: Multippel regresjonsanalyse	43
Figur 1: Enkelt organisasjonskart.....	6

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Hvordan oppnå en god eierstyring og selskapsledelse er en utfordring som fortsatt ikke har blitt løst (Huse, 2009). Styret og styremedlemmer har fått økende oppmerksomhet de seneste årene. Likevel er litteraturen svært teoretisk og lite praksisnært. Styret har gjennom tidene blitt omtalt som en svart boks, grunnet manglende innsikt i styrerommene (Huse, 2009; Leblanc & Gillies, 2005).

Den internasjonale debatten om styreledere dreier seg ofte om styreleders makt. I litteraturen beskrives styreleders makt med utgangspunkt i blant annet eierinteresser, nettverk, dobbel posisjon (styreleder og daglig leder) og intern eller ekstern rekruttering. Argumentet for å skille posisjoner og ha eksterne styreledere har sitt utspring i diskusjoner om at styret skal være uavhengig av ledelsen. Denne diskusjonen er knyttet til store amerikanske selskaper hvor det er et tydelig skille mellom styret og ledelsen. I små og mellomstore bedrifter finnes det både argumenter for og i mot eksterne styreledere (Gabrielsson, Huse, & Minichilli, 2007). Eksterne rekrutterte styreledere har spesielle bidrag som støttespiller for ledelse. I familiebedrifter vil de kunne megle mellom ulike eierinteresser. På en annen side vil oftest ikke eksterne rekrutterte styreledere ha samme innsikt og forståelse av kjennetegnene ved bedriften og de verdiene som ligger til grunn for selskapet (Huse, 2009).

Den internasjonale styrelitteraturen viser en utvikling i forståelsen av styreleders oppgave fra å være en ordfører til å bli en teamleder. Styreledere har ofte begrenset mulighet til å velge eller påvirke hvem som bør være i styret – i alle fall formelt. Likevel må det være styrelederens ansvar å sørge for at styret har den nødvendige kompetansen som kreves for å gjøre en god jobb (Huse, 2009). På bakgrunn av styreleders lovpålagte oppgaver og som styrets valgte leder, har styreleder mulighet til å påvirke styret i form av hvordan og hvilke saker de forbereder og hvordan de leder styrebehandlingen.

1.2 Forskningshensikt

Tema for denne masteroppgaven er styreledere i små og mellomstore bedrifter på Sørlandet. Den pågående diskusjonen om styreledere har sjeldent gått lenger enn til å peke på hvem styrelederen er, antall styreverv denne har og hvordan forholdet mellom styret og den daglige ledelsen er (Huse, 2009). I denne oppgaven ønsker jeg å ta dette et steg videre, og ha et større

fokus på selve styrelederen. I tillegg til å generelt kartlegge styreledere og styrearbeidet på Sørlandet, forsøker jeg å finne en sammenheng mellom styreleders «profil» og hvordan det arbeides på i styret.

I min oppgave har jeg definert Sørlandet som Vest- og Aust-Agder. Da de fleste bedriftene på Sørlandet er små og mellomstore er det viktig å se hvem som styrer disse bedriftene. Styrene har som oppgave å sørge for en forsvarlig drift av bedriften, og ha et langsiktig perspektiv jfr aksjeloven kapittel 6. Det kan være helt forskjellige rammer som ligger til grunn i små og mellomstore bedrifter sammenlignet med store bedrifter/konsern.

Selv om de grunnleggende prinsippene er de samme, er den største forskjellen mangelen på å kunne innhente nødvendig og tilgjengelig informasjon (Huse, 2007). Fokus på daglig drift og de arbeidsoppgavene som må gjøres for å kunne holde hjulene i gang fører til en kortsiktig tankegang. Slike bedrifter er ofte tuftet på familie og kjennskap, noe som kan bidra til å hemme bedriften (Bøhren, 2011). Et fokus på styreledere og styrearbeid er høyst aktuelt i dag, i en verden full av konkurranse og usikkerhet. Et eksempel på dette er arrangementet «Styreløft», med Aptum, Deloitte, DNB, Fædrelandsvennen, Hodejeger Åstveit, Kvadraturforeningen og Næringsforeningen i Kristiansandsregionen som samarbeidspartnere og sponsorer. En styreleder og et styre som kan bidra til å utvikle og posisjonere bedriften på best mulig måte for å kunne møte konkurransen som kommer og forutse fremtidige utfordringer er viktig.

1.3 Relevans

Den norske petroleumsnæringen opplever i dag en nedgang i lønnsomhet, som en konsekvens av et stort fall i oljeprisen (Martén & Whittaker, 2015). Nedgangen i bransjen startet i 2014, og har blant annet resultert i større innskrenkninger av arbeidsstokken til flere oljerelaterte selskaper (Aadland, 2015). Sørlandets største private arbeidsgiver, National Oilwell Varco, har hatt en kraftig nedbemanning den siste tiden. Arbeidsledigheten har den siste tiden økt på Sørlandet, i august 2015 var Sørlandet den regionen med høyest arbeidsledighet i landet (Sørheim, 2015). Med kraftige nedbemanninger i de større bedriftene, er det ekstra viktig å ikke glemme og ha fokus på de små bedriftene. Det er viktig å sørge for at vi har den kompetansen i styret som kan bidra til å finne alternative måter å drive en lønnsom virksomhet. Dette krever et styre som har kompetanse, erfaring og evnen til å kunne snu på dette.

Tall hentet fra Statistisk sentralbyrå viser at det var registrert totalt 19 427 virksomheter på Sørlandet i 2015. Virksomheter med mellom 1-99 ansatte tilsvarer 38% av all virksomhet i regionen, og denne kategorien har vokst med 7% siden 2012. Ut i fra disse tallene kan vi se at Sørlandet er i vekst, og at antall små og mellomstore virksomheter øker.

	Agder			Norge		
	2014	2015	Andel	2014	2015	Andel
Ingen ansatte	11 433	11 963	61.6 %	322 784	337 342	61.6 %
1-4 ansatte	3 851	4 066	20.9 %	110 725	114 556	20.9 %
5-9 ansatte	1 470	1 513	7.8 %	39 744	40 645	7.4 %
10-19 ansatte	983	966	5.0 %	2 7195	28 087	5.1 %
20-49 ansatte	636	627	3.2 %	1 7961	18 146	3.3 %
50-99 ansatte	180	191	1.0 %	5 250	5 372	1.0 %
100-249 ansatte	82	82	0.4 %	2 378	2 400	0.4 %
250 ansatte og over	19	19	0.1 %	666	684	0.1 %
Totalt	18 644	19 427	100%	526 703	547 232	100.0 %

Tabell 1: Antall virksomheter fordelt på antall sysselsatte. Tall hentet fra SSB

Virksomhetssammensetningen i Agderfylkene er nesten identisk med landsoversikten. Dette tyder på at Sørlandet er en typisk region, med tanke på størrelse på virksomhetene, jeg synes derfor det er spesielt interessant å kartlegge en slik region. Andelen virksomheter som går under definisjonen av små og mellomstore bedrifter tilsvarer 38% av alle virksomheter i Agderfylkene. Med en så stor andel er det viktig å jobbe med å profesjonalisere styrene i nettopp disse virksomhetene.

En vanlig problemstilling i litteraturen om styrearbeid i små og mellomstore bedrifter er ansettelsen av styreleder og styremedlemmer for øvrig. Både Huse og Bøhren (2007; 2011) skrev at det er vanlig at eiere i mindre selskaper velger en styreleder som er i nær omgangskrets, noe som resulterer i at den beste kandidaten ikke blir valgt. Ser vi dette i sammenheng med antall små og mellomstore virksomheter på Sørlandet, er det et klart behov for å kartlegge styrearbeidet.

Denne oppgaven er skrevet som et resultat av etterspørsel fra næringslivet på Sørlandet, hvor tidligere styreleder i Hodejeger Åstveit, Terje Moen, har hatt en aktiv rolle i denne oppgaven. I tillegg har Næringsforeningen i Kristiansandsregionen vist sin interesse rundt denne

oppgaven. Her følger et lite utdrag fra Næringsforeningen som ble sendt ut sammen med spørreundersøkelsen min.

«Næringsforeningen i Kristiansandsregionen er opptatt av at bedriftene med deres styrer til enhver tid har tilgang på best mulig kompetanse. En masteroppgave med styrer og styreleder som tema kan bidra til ytterligere å sette fokus på viktigheten av at styrer og styreledere har best mulig kompetanse ift de behov som bedriften reelt har.»

1.4 Presentasjon av forskningsspørsmål

Med bakgrunn i dette temaet, som er styrearbeidet på Sørlandet basert på styrelederens erfaring og bakgrunn, er oppgavens forskningsspørsmål som følger:

«Er det en sammenheng mellom styreleders profil, og måten det arbeides på i styret deres?»

Forskningsspørsmålet skal forsøke å belyse hva som regnes som godt styrearbeid og hvordan ulike styreledere bidrar til styrearbeidet. Alle styreledere er ulike, med både ulik erfaring og kompetanse. Med begrepet «profil» menes styreleders bakgrunn i form av blant annet kompetanse, alder, kjønn og måten de er rekruttert på. Jeg ønsker å undersøke og prøve å finne frem til noen fellestrekk ved styreledere som bidrar til et godt styrearbeid. I tillegg ønsker jeg å kartlegge styreledere og styrearbeidet i form av generell data som beskriver styrearbeidet på Sørlandet.

1.5 Avgrensninger og definisjoner

1.5.1 Geografi

På grunn av oppgavens omfang og etterspørselen i næringslivet, er jeg blitt nødt til å avgrense oppgaven min geografisk. I tillegg har begrensningene for datainnsamlingen bidratt til å avgrense oppgaven. Denne oppgaven blir derfor begrenset geografisk til å omfatte Sørlandet. Sørlandet defineres som Agderfylkene, Vest – og Aust- Agder.

1.5.2 Definisjon små og mellomstore bedrifter

Størrelse på foretak og bedrifter kan måles på mange ulike måter. Det enkleste og vanligste er å måle gjennomsnittlig årsverk i løpet av regnskapsåret. I Norge har det vært vanlig med en følgende inndeling:

Små: 0-19

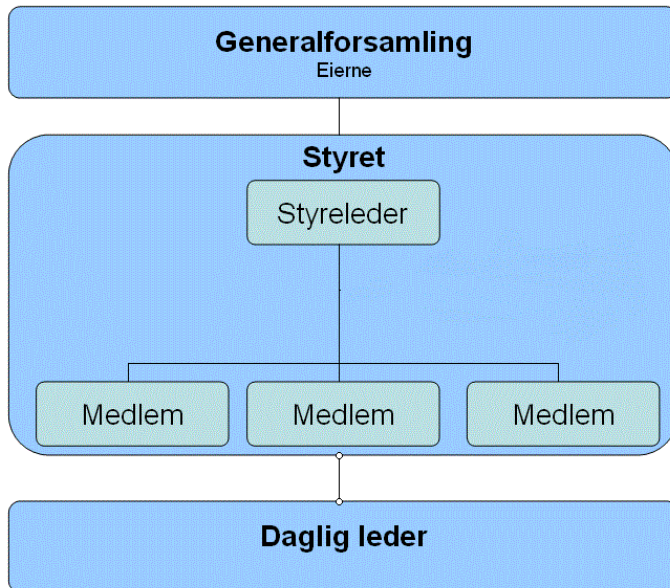
Mellomstore: 20-99

Store: 100+

Ved siden av antall sysselsatte, har det også vært et vanlig krav om selvstendighet, dvs. ikke en avdeling eller et datterselskap i et konsern eller lignende (Spilling, 2000) EU har en annen avgrensning for små og mellomstore bedrifter. Der settes grensen til under 250 årsverk, årlig omsetning under 50 millioner euro eller årlig balanse under 43 millioner euro (Nærings - og handelsdepartementet). Jeg har i denne oppgaven valgt å kun se på EUs ramme for antall årsverk grunnet datainnsamlingen og informasjonen tilgjengelig.

1.5.3 Oppbygning av aksjeselskap

Aksjeloven skiller mellom tre aktører i et aksjeselskap. Eierne (aksjonærene), styret og daglig leder, som vist i figur 1. Samspillet mellom disse er viktig, og det er nødvendig å skille mellom deres rettigheter, plikter og roller.



Figur 1: Enkelt organisasjonskart

Eierne vil formelt bare kunne ta beslutninger på generalforsamlingen hvor de velger et styre som skal få en utøvende makten. Dersom eier velges inn i styret, skal vedkommende i den rollen ivareta selskapets interesser, og ikke særinteresser som aksjonær. Eier har heller ikke utenom generalforsamlingen som eiere rett til å opplysninger eller innsyn i selskapets saker.

Styret har blant annet ansvaret for å ansette daglig leder, som har ansvaret for å sette styrets vedtak ut i praktisk handling. Styrets arbeidsoppgaver forklares nærmere i kapittel 2.9.

Daglig leder har ansvaret for den daglige driften av selskapet, og rapporterer til styret. Både daglig leder og styret skal ivareta selskapet interesser fremfor særinteresser. Selskapets interesse vil være en sum av aksjonærenes-, ansattes-, kreditorenes-, og samfunnets interesser.

1.6 Oppgavens struktur

I kapittel 2 presenteres aktuell teori og litteratur. Det har som hensikt å danne en grunnleggende forståelse for hvorfor og hvordan et styre jobber, samt ulike teorier som brukes for å forklare styrets rolle og styreleders betydning. I kapittel 3 presenteres den metodiske tilnærmingen ved å spesifisere studiens forskningsdesign, metode for datainnsamling og valg av analyser. De ulike variablene som blir brukt i analysen vil bli presentert og begrunnet, i

tillegg presenteres hypotesene. I kapittel 4 legger jeg frem mine funn basert på den metodiske tilnærmingen forklart i kapittel 3. Kapittel 4 er separert i tre ulike deler; deskriptiv data, t-test og multippel regresjon hvor funnene sammenlignes og diskuteres. Kapittel 5 presenterer studiens hovedfunn som oppsummeres i en konklusjon. Kapittel 6 og 7 er en oppstilling av henholdsvis litteraturliste og appendiks.

2 Teoretisk rammeverk

I denne oppgaven ønsker jeg å se på hvordan forskjellige typer styreledere påvirker arbeidsformen til hele styret, nærmere bestemt hvordan styreledere bidrar til et effektivt styre. Da jeg har valgt å se på selskapsformen AS, er det naturlig å se på loven som regulerer selskapsformen, Loven om aksjeselskap (aksjeloven) av 1999.

2.1 Aksjeloven

Lov om aksjeselskaper (asl) inntatt i 1. Januar 1999 nr. 14 spesifiserer at aksjeloven gjelder aksjeselskaper, gjerne betegnet AS, AL eller LL. Dette er en foretaksform hvor eiere ikke har personlig ansvar for selskapet forpliktelser eller gjeld.

Aksjeloven §6-1 (1) krever at et aksjeselskap må ha et styre. Styremedlemmer tjenestegjør i to år. I vedtektene kan tjenestetiden settes kortere eller lengre, men ikke til mer enn fire år i følge aksjeloven §6-6 (1). Styret ansetter i tillegg daglig leder (asl. §6-2) som har ansvaret for å sette styrets vedtak ut i praktisk handling (asl. §6-14). Det er således styrets ansvar å påse at virksomheten organiseres og drives innenfor lovens rammer.

2.1.1 Styrets hovedplikter ifølge aksjeloven

1. Forvaltningsplikt (asl. §6-12)

- Styret skal ha hovedansvaret for forvaltning av selskapet og sørge for forsvarlig organisering av virksomheten.
- Styret skal i nødvendig utstrekning fastsette planer og budsjetter for selskapets virksomhet, og kan i tillegg fastsette retningslinjer for virksomheten.
- Styret skal holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling og plikter å påse at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll

2. Tilsynsansvar (asl.§6-13)

- Styret har ansvar for å føre tilsyn med den daglige ledelsen og selskapets virksomhet for øvrig. En annen viktig oppgave er å fastsette instruks for den daglige ledelsen. Dette innebærer at daglig leder ikke bør være formelt medlem av styret.

Styret velger en styreleder (asl. §6-1 (2)), som har en særstilling og flere oppgaver enn de øvrige medlemmene. Aksjeloven kapittel 6 beskriver oppgavene til styreleder som er lovregulert.

- Innkalling
- Lede styrebehandling
- Forberede saker som skal behandles (sammen med daglig leder)

Andre oppgaver som ikke er lovregulert (Thoresen):

- Skape et samarbeidsklima hvor alle føler seg trygge og hvor alle trekkes med i en kreativ prosess
- Løpende kontakt med daglig leder
- Kontakt med revisor
- Styreferater og styreprotokoller
- Foreslå endringer i styresammensetning
- Sørge for forsvarlig organisering av styrearbeidet (styreprogram)
- Lønn og ansettelsesavtale med daglig leder
- Årlig medarbeidersamtale med daglig leder
- Sørge for at styret får relevant informasjon.

2.1.2 Styreinstruks

Styreinstruks er lovpålagt i selskaper hvor de ansatte har representanter i styret (asl §6-23). I tillegg anbefaler Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES) at det burde fastsettes styreinstruks uavhengig av om ansatte er representert i styret eller ikke. NUES er ansvarlig for å utgi anbefalingen for god eierstyring og selskapsledelse som alle selskaper notert ved Oslo Børs må forholde seg til.

En styreinstruks skaper forutsigbarhet, og uformelle spilleregler blir både synlige og utfordret. Et av argumentene for å ha lovpålagt styreinstruks har vært å sikre minoriteter og nye styremedlemmer innflytelse i styrearbeidet. Huse og Sødal (2009) skrev også at styreinstruks kan bidra til å styrke styrets makt over ledelsen, samt å bidra til bedre ressursutnyttelse og verdiskapning i styret. Styreinstruksen skal ikke bare inneholde en liste over oppgaver styret skal utføre, men også en detaljert beskrivelse av hvordan dette arbeidet skal utføres. Styreinstruksene kan være bedriftsspesifikke, og de kan være et arbeidsdokument som hjelper styret til å forbedre sitt arbeid.

2.2 Familieselskaper

Bøhren (2011) definerer et familieselskap som et selskap der over halvparten av aksjene eies av personer som er gift med hverandre eller i nær slekt. Slike selskaper står for ca. to tredeler av Norges AS og ASA, en tredel av sysselsettingen og en femtedel av omsetningen og eiendelene. Bøhren (2011) dokumenterer at familieselskaper har en høyere eierkonsentrasjon enn andre selskaper. De har bred tilstedeværelse i innsideposisjoner (innsideandel, styreplass, styreleder og daglig leder).

Type	Innsideandel(%)	Den største eieren er i styret(ja, %)	Den største eierens andel av styreplassene(ja, %)	Den største eieren er styreleder(ja, %)	Den største eieren er daglig leder(ja, %)	Største eier er styreleder og daglig leder(ja, %)
Familieselskaper	96	94	86	89	83	75
Andre selskaper	54	66	36	38	39	14

Tabell 2: Styre og ledelse i familieselskaper kontra andre selskaper. (Bøhren, 2011, s.187)

Tabellen viser at det i gjennomsnitt er hele 96% av eierskapet representert i familieselskapets styre og daglig ledelse. Ut ifra denne tabellen kan vi si at det ikke finnes særlige agentkonflikter, det vil si at det ikke foreligger særlige konflikter mellom eierne og ledelsen jf. Prinsipal-agent-teorien (Bøhren, 2011). Eierskap, styremedlemskap og daglig ledelse er innvevd i hverandre. Styrets oppgave i forhold til ledelsen er derfor rådgivning og ikke kontroll.

Videre viser tabellen over at daglig leder svært ofte rekrutteres fra familien. Sjansen for at den beste kandidaten ikke en gang identifiseres eller vurderes er dermed høy. Det resulterer i at

familieselskapet ender opp med en svakere kandidat fra familien. Slik form for rekruttering er også et potensielt problem for styrer, tallene viser hvor sjeldent det er at en vesentlig del av styret består av medlemmer utenfor familien. Eierskapet fornyer seg for sakte og eksisterende eiere utfordres ikke gjennom trussel om oppkjøp.

Bøhrens (2011) forskning i 2008 viser at det typiske familieselskapet er mer lønnsomt hvert eneste år sammenlignet med det typiske selskapet uten familiekontroll. Han har brukt lønnsomhetsmålet ROA (return on assets), bokført avkastning på investert kapital. I gjennomsnitt var ROA-differansen to prosentpoeng høyere for familieselskaper enn andre selskaper. Denne differansen mener Bøhren (2011) kan forklares på andre måter, og dersom man justerer for andre faktorer forsvinner hele differansen. Bortsett fra i små familieselskaper med én eier.

2.3 Små og mellomstore bedrifter

Det meste av litteratur og forskning på styrearbeid er basert på store selskaper. De seneste årene har små og mellomstore bedrifter fått stadig økt oppmerksomhet. Huse (2007) skrev at styrer i små selskaper ofte ikke har andre roller enn den formelle grunnet lovgivningen.

Små selskaper er ofte karakterisert ved mangel på grunnleggende ressurser, og de ulike serviceoppgavene vil derfor bli mer verdsatt i små selskaper enn store. Styremedlemmer i små selskaper er ofte såkalte «hjelpere», de innehar roller som samtalepartner eller som en kilde for rådgivning. I noen tilfeller sitter det «profesjonelle» styremedlemmer og «angel investors». De tradisjonelle kontrollrollene, som har sitt utspring fra prinsipal-agent-teorien, er mindre viktige, fordi eieren ofte sitter i ledelsen. Det er likevel noen krefter i små selskaper som krever at styret tar hensyn til sine kontrollroller. I små selskaper er det ofte andre interessenter enn aksjonærer. Kunder, banker, leverandører, ansatte og lokalsamfunnet kan være viktige aktører for selskapet. Huse (2007) mener at små selskaper ikke har nok ressurser til å forberede pålitelig informasjon om selskapet. Daglig leder er ofte den som har mest tillit, og som sitter med mest informasjon, noe som kan føre til asymmetrisk informasjon. Insentiver for å sitte i styret varierer veldig i små og store selskaper. Styreverv i store selskaper assosierer ofte med status og annerkjennelse, mens styreverv i små selskaper ofte assosieres som en tjeneste for en venn som driver forretning.

2.4 Hva er en god styreleder?

Det er stor forskjell på styreledere, det finnes både gode og dårlige styreledere. En britisk studie gjennomført av Bloch (2005) har funnet noen trekk som kjennetegner gode styreledere. De beste styrelederne arbeider godt med daglig leder og kjører fleksible styringsprosesser. Vedkommende burde også være lyttende og sensitiv for dynamikken på styremøtene, samt skape et klima av åpenhet i styret sitt. En god styreleder har en åpen lederstil, skaper glede på styremøtene og sørger for at alle bidrar og gir sitt beste. I tillegg er en av hovedoppgavene å forberede seg og ta ansvar for agendaen på styremøtene, og jobbe kontinuerlig for å bedre styrets arbeid. Gode styreledere vil heller ikke være passive med tanke på styresammensetning og styremedlemmenes kompetanse. Deres oppgave er å bidra til at styret får den sammensetning, erfaringen og personlige egenskapene som trengs for den aktuelle bedriften. Bloch (2005) fremhever også andre kjennetegn som en god styreleder burde ha. Det er blant annet å kunne vise til imponerende resultater samt et stort nettverk av kontakter. Erfaring både fra daglig ledelse og fra styrearbeid er høyt verdsatt. Intelligens og evne til å tenkte strategisk er selvfølgelig vitalt (Huse & Sølund, 2009).

2.5 Kvinner i styret

Et effektivt styre burde jobbe kollektivt, som én enhet. Styremedlemmer har ofte ulike meninger om hvordan organisasjonen skal jobbe. Det er derfor rimelig å tro at for å komme fram til beslutninger alle medlemmer kan støtte, bør et styre ha en blanding av styremedlemmer med ulike kjennetegn. (Leblanc & Gillies, 2005).

Selskapslovgivningen i Norge ble endret ved årsskiftet 2003-2004. Alle offentlige foretak ble lovpålagt et minimum av hvert kjønn i sine styrever på tilnærmet 40%. Blant privateide foretak ble alle allmennaksjeselskap (ASA) pålagt samme regler, men aksjeselskaper (AS) ble holdt utenfor.

Diskusjonen rundt å få flere kvinner i styrene har foregått på ulike arenaer, og det er brukt samfunns-, individ- og bedriftsnivåbegrunnelser for å få flere kvinner i styrene. Enkelte argumenter har dreid seg om rettferdighet i samfunnet, demokrati og likestilling mellom kjønnene. De individorienterte argumentene har i stor grad vært relatert til «glasstak»-diskusjonene. De vanligste bedriftsbegrunnelser knytter seg til blant annet at mangfold er positivt i styrever og det å ta i bruk eksisterende kunnskap og kompetanse (Huse & Sølund, 2009). Lervik et.al (2005) fant i sin rapport at det kun var mellom 6 % og 11 % kvinnelige styreledere i Norge, avhengig av selskapsform.

I hvilken grad kvinner bidrar positivt til resultater er fortsatt uklart. Studier i både Norge og utlandet er basert på større selskaper. Ifølge Huse & Sødal (2009) viser studier at kjønns mangfold bidrar positivt, mens andre studier viser at det har en ingen eller negativ effekt. Bøhren og Strøm (2005) konkluderer med at homogenitet i styret er bedre enn mangfold, og tilstedeværelsen av kvinner i styret har en negativ effekt på bedrifters verdiskapning. Uavhengig av hvordan kvinner bidrar til bedre resultater har det blitt et viktig punkt for bedriftens status og anerkjennelse. Mindre bedrifter ser opp til de store ASA-bedriftene og vil gjøre som dem (Huse & Søland, 2009).

2.6 Prinsipal-agent-teori

Prinsipal-agent-teorien stammer i utgangspunktet fra Barry Mitnick (1973), men Michael Jensen og William Meckling (1976) er de mest kjente innenfor denne teorien. Utgangspunktet for teorien er det såkalte prinsipal-agent-problemet. Problemet oppstår når en agent tar en beslutning på vegne av en prinsipal, men de to aktørenes målsetninger ikke sammenfaller. Morten Huse (2007) presenterer noen grunnleggende forutsetninger i denne teorien. Hovedforutsetningen omhandler asymmetrisk informasjon og opportuniste. Asymmetrisk informasjon deles inn i to grupper; ugunstig utvalg og moralsk hasard. Ugunstig utvalg handler om asymmetrisk informasjon mellom prinsipal og agent på den tiden da kontrakten ble inngått. Moralsk hasard er den asymmetriske informasjonsflyten som blir utviklet etter hvert. Innenfor fagfeltet corporate governance har moralsk hasard fått stor oppmerksomhet. Det handler om at ledelsen sitter på informasjon som styret ikke har, da de ikke er en del av den daglige driften av virksomheten. Videre forutsettes det at individer er ute etter å maksimere sin egen nytte.

I litteraturen innenfor corporate governance er aksjeeiere ofte prinsipalen, mens ledelsen anses som agenten. Som følge av aksjeloven må et selskap ha et styre, som er aksjeeiernes forlengede arm. De skal ivareta aksjeeiernes interesser. Bøhren (2011) skrev at en av styrets hovedoppgaver er å overvåke ledelsen, samtidig som de veileder og opptrer som rådgivere. Derfor trekker vi den slutningen at styret anses som prinsipalen, mens ledelsen anses som agenten. Styrets mål er sammenfallende med aksjeeiers, å øke lønnsomheten. Ledelsen kan ha andre mål, det å sitte i en trygg jobb for eksempel.

Egenskap	Beskrivelse
1.	Prinsipal og agent: Prinsipalen har engasjert agenten til å utføre arbeid for seg.
2.	Delegering: Prinsipalen har overlatt beslutningsmyndighet (makt) til agenten
3.	Interessekonflikt: De to har ikke samme preferanser. Prinsipalen ønsker at agenten jobber mest mulig og best mulig for minst mulig lønn. Agenten vil jobbe minst mulig for mest mulig lønn. Begge er mer fornøyd jo mer de tjener
4.	Asymmetrisk informasjon: Agenten vet mer enn prinsipalen om det som skjer i selskapet, inklusive hva agenten selv gjør og ikke gjør
5.	Kontroll: Prinsipalen kan sjekke deler av hva agenten gjør, men ikke alt.
6.	Insentiver: Prinsipalen kan tilby økonomiske betingelser som øker sjansen for at agenten gjør det prinsipalen ønsker

Tabell 3: Egenskaper ved prinsipal-agent-modellen. Bøhren (2011, s.29)

Disse egenskapene beskriver en situasjon hvor det er disharmoni mellom eier/styret og leder. Dette fører til en såkalt agentkostnad. Bøhren definerer agentkostnad slik: « *En agentkostnad er det verditapet som skyldes at agenten har bedre informasjon og andre preferanser enn prinsipalen*» (2011, s. 29) Dette kan typisk være at ledelsen blir risikoaverse, og ikke tør å ta større beslutning som kan være lønnsomme fordi de også kan være risikable.

Prinsipal-agent-teorien har ofte blitt utviklet og brukt i store bedrifter, men teorien kan også anvendes i små og mellomstore bedrifter. De viktigste argumentene for å bruke prinsipal-agent-teori i små og mellomstore bedrifter er betydningen av asymmetrisk informasjon, betydningen av andre prinsipaler enn eiere, og det faktum at små og mellomstore bedrifter ofte operer i svake markeder for kontroll (Huse, 2007). Bøhren (2011) skrev videre at prinsipal-agent-konflikter er ubetydelige i familieselskaper. De fleste norske familieselskaper er små og har en utstrakt familiedeltakelse i styret og ledelsen. Eiere i små og mellomstore bedrifter rekrutterer ofte styreledere fra sitt private nettverk, dette kan bidra til at styreledere blir risikoaverse i frykt for å ødelegge det sosiale forholdet med eieren. Det kan forklare hvorfor familieselskaper tenderer mot å redusere risikoen i selskapet. I tillegg er ofte familieselskapet både formuen og arbeidsinntekten for eier (Bøhren, 2011).

2.7 Human Capital theory

Humankapital er definert som ressursene som et menneske innehar (Becker, 1993). Begrepet human kapital har tidvis blitt brukt om hverandre med begrepene kunnskap, ferdighet og erfaring (Harris & Helfat, 1997). Becker (1993) så på humankapital som et resultat av individers spesifikke investering. Enkeltpersoner velger hvilke produktivitetsfremmende

aktiviteter de forfølger for å maksimere fremtidig inntekt og andre fordeler (Gimeno, Cooper, Folta, & Woo, 1997). Disse valgene og investeringene resulterer i et lager av menneskelig kapital som kan bli brukt i andre situasjoner senere (Carpenter, Sanders, & Gregersen, 2001; Hitt, Biermant, Shimizu, & Kochhar, 2001). Forskningen rundt dette temaet har tidligere dreiet seg om å bestemme blant annet lønn (Antel, 1986; Brown, 1976). I tillegg har litteraturen rundt dette temaet blitt brukt til å forklare virksomhetsresultater i ledelseslitteraturen, spesielt i toppledelsen (Carpenter & Westpahl, 2001). For eksempel har forskere hevdet at høye nivåer av menneskelig kapital innenfor toppledelsen fører til en rekke positive utfall som blant annet gründervirksomhet, og bedre resultater i serviceorienterte virksomheter (Hitt, Biermant, Shimizu, & Kochhar, 2001). I tillegg har trekk som utdanning, erfaring og andre ferdigheter vist seg å resultere bedre resultater i en rekke situasjoner (Bantel & Jackson, 1989). Begrunnelsen som brukes i disse studiene er generelt i samsvar med teorien om humankapital, som hevder at bedrifter drar nytte av ledere som innehar høy grad av humankapital som kunnskaper og erfaring som de kan bruke i virksomheten. Slik forskning gir støtte for ideen om at menneskelig kapital kan ha stor betydning for hvordan bedriften presterer.

Teorien om humankapital har de seneste årene fått oppmerksomhet i litteraturen om styremedlemmer. Tidligere studier har vært konseptuelle og argumenterer med at den menneskelige kapitalen styremedlemmer besitter er verdifull for selskapet (Certo, Daily, & Dalton, 2001). Tidligere studier har vist at spesifikk humankapital er positivt korrelert med spesifikke utfordringer (Jensen & Zajac, 2004). Hypotesen kan også trekkes på et generelt grunnlag, høyere humankapital i styret burde bidra til høyere kvalitet i styrearbeidet.

Utdanning er ofte brukt som et attributt assosiert med menneskelig kapital, utdanning reflekterer hvilke kunnskaper en har (Becker, 1993). Den positive effekten på organisatoriske utfall har blitt demonstrert av flere forskere (Bantel & Jackson, 1989; Carpenter & Westpahl, 2001), som forankrer ideen om at styremedlemmer med høyere utdanning har større kognitiv evne til å bidra til organisasjonen.

En annen måte et styremedlem kan utvikle sin generelle humankapital er gjennom tidligere erfaring. Et styremedlems rolle er mer enn å bare lese regnskapet eller skrive kontrakter. Et styremedlem er forventet å forstå og vurdere handlingene til toppledere og hvordan disse handlingene vil påvirke firmaet. Styremedlemmene er ofte veldig involverte med selskapet,

derfor burde humankapital som er utviklet gjennom erfaring i andre lederstillinger være verdifull for det aktuelle selskapet.

2.7.1 Hvordan påvirker humankapital selskapets prestasjoner?

Generell humankapital, som er utviklet gjennom utdanning eller tidligere erfaring kan være verdifull for en virksomhet av flere grunner i form av høyere intelligens og mer direkte erfaring. Videre vil kanskje individer med høy humankapital være flinkere til å trekke slutninger ut ifra kompliserte situasjoner. Dalzier (2011) skrev at styremedlemmer som har høy generell humankapital burde være verdifulle i form av at de har høyere intelligens, mer relevante ferdigheter og klarer å trekke generelle prinsipper fra en en kompleks situasjon. Høyere generell humankapital er verdifullt for et styremedlem fordi de er nødt til å forstå store mengder med kompleks informasjon raskt, noe som igjen fører til at de kan jobbe mer effektivt. Styremedlemmer som investerer i aktiviteter som utvikler deres generelle humankapital bør være bedre i stand til å tolke og gruppere informasjonen som er presentert for dem. For eksempel så er styrets oppgave å velge en daglig leder for selskapet. For å forstå hvordan de skal velge en god daglig leder, kreves det at styret har erfaring med tidligere daglige ledere. Styret som innehar slik erfaring burde derfor være bedre rustet til å velge en daglig leder, evaluere daglig leder og gi strategiske råd. Kort oppsummert burde et styre med høyere humankapital kunne bidra mer til selskapet.

2.8 Sosial kapital teori

På et generelt plan kan man si at sosial kapital representerer aktørers evne til å sikre seg fordeler, i egenskap av å være innvevd i sosial nettverk eller andre strukturer (Grønmo & Løyning, 2003). Kim og Canella (2008) tok i bruk dette konseptet til styrearbeidet. De differensierte mellom intern- og ekstern sosial kapital. Synet på ekstern sosial kapital fokuserer primært på sosial kapital som en ressurs som ligger innebygd i sosiale bånd som knytter en aktør til andre aktører utenfor organisasjonen. Synet på intern sosial kapital fokuserer på sammenhengen mellom individer innenfor det kollektive samholdet, og spesielt på funksjoner som gjør styret i stand til å arbeide mer effektivt som en gruppe som arbeider for et felles mål. Teorien om sosial kapital passer godt innenfor teorier om styrearbeid. Pfeffer og Salancik (1978) peker ut nettverksbygging innenfor og utenfor organisasjonen som en av de viktigste arbeidsoppgavene for et styremedlem.

Styrets eksterne sosiale kapital kan skape et konkurransefortrinn (Kim, 2005). Styremedlemmer som har andre styreverv har et større nettverk, enten det er innenfor samme

bransje eller ikke. Et sosialt nettverk vil kunne gi et styre raskere tilgang til ressurser og mer presis informasjon, som resulterer i bedre prestasjoner for virksomheten (Carpenter & Westpahl, 2001). En virksomhet kan dra fordeler av et styre som besitter høy grad av ekstern sosial kapital på tre måter. For det første kan slike eksterne bånd gi kanaler for kommunikasjon med det ytre miljøet. For eksempel, virksomheter kan redusere usikkerheten ved implementering av en ny strategi dersom de har styremedlemmer med erfaring fra virksomheter som allerede har vært gjennom en slik prosess. For det andre kan styremedlemmer med et sterkt nettverk spille en annen viktig rolle i selskapene de styrer ved å få støtte fra innflytelsesrike agenter eller andre eksterne interessenter som kan være avgjørende for selskapets resultater. For det tredje vil legitimiteten av beslutninger tatt av firmaet også forbedres ved tilstedeværelsen av styremedlemmer som er sterkt koblet til andre organisasjoner med godt forretningsomdømme. Styremedlemmer sitter ofte i flere styrer, og danner dermed forbindelser med andre virksomheter. Summen av disse forbindelsene kan være en stor ressurs for deres eksterne sosiale kapital, og dette er den mest verdsatte kompetansen i litteraturen (Hillman & Dalziel, 2003). Slike nettverk antas å ha positive virkninger på selskapets prestasjoner ved å gi ledelsen tilgang til en rekke ressurser i form av strategisk informasjon, læring og legitimitet (Burt, 1987).

Til tross for disse fordelene, kan det være tilhørende kostnader. Å sitte i for mange styrer, kan begrense hvor mye en kan involvere seg i de ulike styrene (Harris & Shimizu, 2004). Å være styremedlem i en virksomhet er en prestisjefylt rolle som gir verdifull læring og muligheter for nettverksbygging, så folk kan bli fristet til å takke ja til flere styreverv. På grunn av mangel på tid, kan det føre til at man ikke møter opp på styremøter, eller ikke forbereder seg tilstrekkelig, noe som vil påvirke kvaliteten på deres bidrag (Finkelstein & Mooney, 2003). Sannsynligheten for at det vil oppstå tidsmessige konflikter kan øke raskt dersom en person innehar for mange styreverv. Å være del av mange styrer kan føre til at styremedlemmet minsker grad av involvering og engasjement til de ulike styrevervene. Avslutningsvis kan man si at ekstern sosial kapital er veldig viktig å ha, og det er positivt med flere styreverv, men på et visst punkt kan det blir for mye å gjøre og vi får en motsatt effekt.

2.9 Styrets arbeidsoppgaver

Et styre er en sammensatt gruppe som har i oppgave å sørge for forsvarlig drift av virksomheten. Inn under denne definisjonen omfattes det flere ting, og styret har mulighet til å påvirke på forskjellige måter. Stiles og Taylor (2001) deler styrets arbeidsoppgaver i tre områder; strategi, kontroll og institusjonell.

2.9.1 Strategisk rolle

Styrets arbeidsoppgaver inkluderer vanligvis å identifisere hva slags forretningsområde virksomheten tilhører, utvikle misjon og visjon, vurderer trusler og muligheter, styrker og svakheter, og velge å implementere den valgte strategien (Tricker, 1984). Styrets strategiske rolle har blitt klart identifisert som en viktig faktor for virksomhetens konkurransefortrinn, og å sørge for at virksomhetens formål er i tråd med aksjeeiernes interesser (Mintzberg, 1973; Parkinson, 1993).

Mace (1971) og Lorsch & Maciver (1989) fant ut at styret ofte var villig til å bidra i strategiarbeidet, men ble enten begrenset eller kun fikk muligheten når virksomheten var i en nedgangsperiode. Styrets rolle i store virksomheter er ikke å formulere strategien, men å sette klare rammer. Dette kan gjøres på mange forskjellige måter; ved å bestemme og sette rammer for hva slags virksomhet man driver. Aktivt evaluere strategiske forslag, og gi forslag til endring gjennom å kommentere og rådgive er en annen måte (Stiles & Taylor, 2001).

Disse rollene er viktige i utforming av området av skjønn for ledere, og er avgjørende strategiske mekanismer for virksomheten, for i hvert fall tre grunner. Først og fremst er styret det øverste organ når det gjelder fokusområde for virksomheten. For det andre kan evnen til innovasjon reguleres og motiveres gjennom selektiv screening og tillitskapning. Gjennom kontinuerlig evaluering av virksomhetsdefinisjonen og strategien, kan man stille spørsmåltegn ved et ensidig fokus, og dermed tvinge frem en nødvendig endring ved behov.

En etablert påstand om strategiarbeid har vært at strategi er et resultat av formell planlegging – en analytisk prosess som fastsetter langsiktige mål som er utformet av toppledelsen, og gjennomført av resten av virksomheten (Chandler, 1962; Ansoff, 1965). Denne tankegangen hadde stor innflytelse på den tiden, spesielt på 70 – 80-tallet. Senere ble denne påstanden utfordret, både konseptuelt og empirisk. Å planlegge for én optimal løsning er problematisk gitt et usikkert marked (Cyert & March, 1963). Etnografiske studier viser at det ofte ikke blir satt klare mål (Pettigrew, 1985), og at den politiske aktiviteten ofte begrenser valg av organisatoriske mål. Det er i tillegg viktig at ledere i lavere nivåer også bidrar i strategiarbeidet da de kan tilby synspunkter fra lavere nivåer (Bower J. , 1970).

2.9.2 Kontrollrolle

Flere ulike teorier støtter styrets kontrollrolle ovenfor ledelsen. Ifølge prinsipal-agent-teorien, er styret et organ som skal overvåke ledelsen for å sørge for at ledelsens interesser er i tråd med eiernes. Innenfor transaksjonskostteorien er styret primært en styringsstruktur som skal

ivareta forholdet mellom virksomheten og eierne, og i tillegg ivareta kontraktsforholdet mellom ledelsen og eierne (Williams B. , 1975). Litteraturen innen class-hegemony teorien anses styret som en gruppe som kan kontrollere ledelsens bidrag i virksomheten. Resource dependence teoretikere argumenterer med at styret kan utøve kontroll ved å dele viktig informasjon, bidra med ressurser og sørge for gunstige avtaler for virksomheten.

For styret er det to områder som utgjør deres kontrollrolle; å utforme interne styringsmekanismer for å overvåke den operasjonelle delen av virksomheten, og vurdere ledelsen. (Walsh & Seward, 1990)

Litteraturen operer med to ulike former for kontroll, operasjonell- og strategisk kontroll (Goold & Quinn, 1990). Operasjonell kontroll går ut på vurdere ledelsens prestasjoner basert på inntekter og kostnader. Fokuset er på rene tallmål, som ikke tar hensyn til langsiktighet og ikke-finansielle mål. Strategisk kontroll omhandler kritisk evaluering av planer, aktiviteter og resultater (Schreyogg & Steinmann, 1987). Strategiske kontrollsystemer krever langsiktig perspektiv og fokus på strategiske prosesser, i motsetning til operasjonell kontroll.

I virksomhetene som ble studert av Stiles og Taylor (2001), ble planleggingsprosessen gjennomført på en bottom-up måte, hvor lavere nivåer fastsetter sitt budsjett for året. Før denne prosessen starter setter toppledelsen noen retningslinjer, basert på deres evaluering og forventninger for året. Etter at alle avdelinger og enheter har fastsatt sitt årlige budsjett, evalueres det av toppledelsen før styret evaluerer det. På denne måten har styret mulighet til å utøve kontroll over den operasjonelle driften av virksomheten. Videre evalueres budsjett og faktiske resultater av styret på styremøtet. Stiles og Taylor (2011) skrev at det brukes minimalt med tid til å diskutere og evaluere finansielle tall, som regel ca 15 minutter. Styret bruker mer tid på å se fremover, på fremtidige muligheter og eventuelt nye veier å gå. Det blir beskrevet som strategisk kontroll.

Den årlige planleggingssyklusen fokuserer på kortsiktige mål, men virksomheter har også langsiktige mål. *“Budgetary control... stresses financial objectives, and usually concentrates on the coming twelve months. It does not deal with a company’s progress relative to its competitors; it does not cover non-financial objectives that may be important to the eventual achievement of secure profitability and competitive strengths: it pays no explicit attention to longer-term goals and objectives; it does not generally take account of social objectives such as health and safety, the physical environment, etc.”* (Goold & Quinn, 1990:44). Strategiske målsetninger er vanligvis både kvalitative og kvantitative mål, strategiske

milepæler for målsetninger og fokus på benchmarking samt trusler og muligheter for virksomheten. Philip & Stiles (2001) fant ut at strategisk kontroll som en helhet er en uformell prosess, og ikke en formell prosess slik som ulike teorier beskriver det.

Strategisk gjennomgang av virksomheten gjennomføres vanligvis årlig. Der vil det være grundige diskusjoner av alle strategiske spørsmål og gjennomgang av muligheter og trusler for bedriften. Dette er en åpenbar mulighet for styremedlemmer til å følge med på deres strategiske beslutninger og eventuelt gjøre endringer.

2.9.3 Institusjonell rolle

Styret fungerer som det institusjonelle nivået av selskapet (Provan, 1980). Styrets oppgaver som overvåkning, rådgivning og deres tillitsforhold til eiere sikrer at styremedlemmene har valgkretser både intern og eksternt til organisasjonen. Det er en sterkt tradisjon innen litteraturen at styret skal hjelpe til med å anskaffe kritiske ressurser og å ha en legitimeringsfunksjon. En av oppgavene til styret er å respondere, eller forutse, eksterne krefter og redusere risikoen dette innebærer. Innenfor litteraturen om sosial kapital er dette en av de viktigste oppgavene for styret. En måte å redusere usikkerheten i markedet er å hente inn styremedlemmer som har tilknytning til for eksempel finansinstitusjoner for å sikre seg kapital. I tillegg til å redusere usikkerheten i markedet, kan styremedlemmer også gi en signaleffekt. En har mer tro på et selskap dersom en kjent figur sitter som styremedlem. Det gir signaler om at dette er et sterkt selskap som kan tiltrekke anerkjente styremedlemmer. Bower skrev «*instinctively, when an organization succeeds or fails, we turn to the top to see who is responsible and to ask what sort of person led this organization to its present state*» (Bower & Weinberg 1988:42). Styret er den ultimate makten i en organisasjon, og siden det er styret som har den formelle makten over organisasjonen, vil deres uttalelser og oppførsel gi organisasjonen legitimitet og autoritet. Tilgang til kapital er kanskje styrets viktigste bidrag. Sikring og vedlikehold av investeringer i selskapet er veldig viktig for selskapets overlevelse og konkurransefortrinn.

2.10 Styrets arbeidsoppgaver i realiteten

I 1971 skrev professor Mace en bok om styrearbeid. Den sentrale observasjonen var at det var et gap mellom forventede styreoppgaver og faktiske styreoppgaver. Han beskrev de forventede styreoppgavene som myter, fordi de i realiteten gjorde andre ting. Oppgavene han klassifiserte som myter var (a) etablering av mål for selskapet, (b) stille kritiske spørsmål og

(c), ansette og sparke daglig leder. I realiteten (a) gav de råd og veiledning til daglig leder, (b) tilby former for disiplinære verdier og (c) agere i krisesituasjoner.

Følgelig vil deres arbeidsoppgaver variere etter hvilken type bedrift de er styremedlem i. De vil også ha fokus på ulike typer oppgaver basert på dere bakgrunn og erfaring. Maces (1971) studier viste at i de fleste familiebedrifter fungerer styret som en kilde for råd, primært til familien. I tillegg viste studien hans at i de fleste familiebedrifter fastsetter ikke styret bedriftens mål, strategier eller generelle retningslinjer.

3 Metode og data

Jeg vil i dette kapitlet redegjøre for mitt valg av metode. Metoden i denne oppgaven skal fortelle og forklare fremgangsmåten som er brukt for å kartlegge virkeligheten. Målet for undersøkelsen er å kartlegge og finne ut hvem styrelederne er, i tillegg ønsker jeg å se om det er en sammenheng mellom de ulike trekkene og hvordan det arbeides på i styret.

3.1 Metodisk tilnærming

I denne oppgaven har jeg valgt en deduktiv tilnærming, jeg har skapt meg noen forventninger om hvordan virkeligheten ser ut, og deretter samlet inn empiri. I motsetning til en induktiv tilnærming hvor forskeren går inn med et åpent sinn og baserer teoriene på dataen som er samlet inn (Jacobsen, 2000). Jeg valgte en slik tilnærming fordi dette er et bredt tema, som kan ha mange innfallsvinkler. Det er mange ulike variabler som kan trekkes inn, samtidig som det er mange måter å måle enkelte ting på. Jeg har i samarbeid med min mentor, Terje Moen (ekspert på fagfelt innen styrearbeid), satt opp noen forventninger jeg ville teste. Kritikken mot en slik tilnærming til datainnsamling er at forskeren bare leter etter informasjonen forskeren finner relevant. Det ender ofte opp med at man klarer å oppfylle de forventningene forskeren startet undersøkelsen med. Ved å danne oss konkrete forventninger kan det hende at man begrenser informasjonstilgangen, og dermed risikerer å overse viktig informasjon (Jacobsen, 2000). I etterkant ser jeg at jeg har begrenset informasjonstilgangen min, det er andre variabler jeg kunne brukt, og stilt spørsmålene annerledes. Likevel mener jeg at jeg har tilstrekkelig informasjon til å svare på forskningsspørsmålet mitt.

Min metode for datainnsamling er spørreundersøkelse. Før man utformer en spørreundersøkelse må man bestemme seg for om man ønsker å beskrive et fenomen, eller å forklare fenomenet. Forklaring krever noe mer enn en beskrivelse, selv om beskrivelse er nødvendig før vi kan forklare. Dersom en ønsker å forklare et fenomen, kaller vi det et beskrivende design. Dersom en ønsker å forklare et fenomen, kaller vi det et forklarende (kausale) design. Dette innebærer at et fenomen kan frembringes med sikkerhet ved at ett eller noen forhold blir manipulert. For eksempel, «hvis A, så alltid B». For at det skal være kausalitet må det være 1) samvariasjon mellom det vi antar er årsaken, og det vi antar er virkningen, og 2) årsak må komme før virkningen i tid, og det må være tidsmessig nærhet mellom årsak og virkning. I tillegg må man kontrollere for andre relevante forhold. Vi må på et eller annet vis forsikre oss om at nettopp A er årsaken til B, og ikke et annet forhold

(Jacobsen, 2000). I min undersøkelse er spørsmålene utformet slik at jeg både kan beskrive og se sammenhenger mellom ulike fenomener.

Med denne spørreundersøkelsen har jeg prøvd å gå i både dybden og bredden. Dybde er relatert til hvor mange variabler vi ønsker å bruke for å studere fenomenet, mens bredde sier noe om hvor mange undersøkelsesenheter vi ønsker å uttale oss om (Jacobsen, 2005). Med totalt 95 spørsmål som blant annet omhandler deres forhold til bedriften, deres kompetanse og hvordan det arbeides på, føler jeg at det er en tilstrekkelig dybde. Spørreundersøkelsen min hadde totalt 84 respondenter, som tilsvarer en svarprosent på 13%, som er et ganske godt antall. Med en slik dybde og bredde har jeg muligheten til å finne ut hvilke variabler/trekk som kan spille inn på hvordan styrelederne bidrar til styrearbeidet.

3.2 Datainnsamling

Jacobsen (2005) beskrev to hovedtyper av forskingsopplegg, kvantitativ- og kvalitativ forskningsopplegg. Kvalitativ metode egner seg best når vi er interessert i å avklare nærmere hva som ligger i et fenomen. Et kvalitativt opplegg har som regel hensikt å få fram hvordan mennesker fortolker og forstår en gitt situasjon. Kvantitativ metode egner seg best når man ønsker å gjøre informasjonen om til tallmessige forhold.

3.2.1 Kvalitativ tilnærming

Kvalitativ tilnærming legger få begrensninger på hva respondenten svarer. En slik metode vektlegger detaljer og nyanser ved hver respondent. Åpenhet er et sentralt stikkord for denne tilnærmingen. Denne metoden egner seg ofte til å avklare et uavklart tema nærmere og til å få fram en nyansert beskrivelse av temaet. Kvalitativ metode er best egnet hvor forskeren vet lite om temaet vedkommende har bestemt seg for å undersøke. En slik tilnærming er ofte best egnet når en skal utvikle nye teorier og hypoteser. Den mest vanlige tilnærmingen til en kvalitativ metode er intervju. Den kvalitative metoden er ressurskrevende, og det er ofte store utfordringer ved analyse og systematisering av data (Jacobsen, 2000).

3.2.2 Kvantitativ tilnærming

Ved bruk av en kvantitativ metode er den største fordel at den standardiserer informasjonen og gjør den lett å behandle. I tillegg er det forbundet lavere kostnader med en slik metode. Vi har muligheten til å spørre mange respondenter og dermed få et representativt utvalg. Dette øker også muligheten for å generalisere fra respondentene, til alle de vi er interessert i å uttale oss om. Vi kan innhente ganske presis informasjon, samtidig som vi kan si mye om variasjon og sammenhenger mellom ulike forhold. Denne tilnærmingen gjør det kort sagt lettere å

systematisere informasjonen. Den største utfordringen med kvantitativ metode er at ofte kan gi overfladiske informasjon. Å gå i dybden på fenomenet og få ulike nyanser er veldig vanskelig. En annen fare er at forskeren på forhånd definerer hva som er relevant å svare på, dette legger begrensninger på hva respondentene kan svare. I tillegg er det ikke alltid slik at alle respondenter tolker et spørsmål likt.

Uansett hvilken metode en velger, så må den tilpasses problemstillingen. Man vurderer ut fra hva en ønsker å oppnå med undersøkelsen. I mitt tilfelle har jeg valgt en kvantitativ tilnærming, hvor jeg utformet en spørreundersøkelse som respondentene svarte på. En kvantitativ metode er best egnet for mitt forskningsspørsmål, hvor jeg har som mål å finne ut hva slags styreledere vi har på Sørlandet. En slik metode gir muligheten til å kunne sammenligne og analysere data for å kunne si noe om fenomenet. Målet med undersøkelsen er å se hvem styrelederne er, og hvordan de arbeider.

3.2.3 Spørreundersøkelse

En spørreundersøkelse er en standardisert utspørring av et stort representativt utvalg av personer. Informasjonen registreres som talldata, og det er ofte brukt når man ønsker å finne sammenhenger mellom ulike variabler. I mitt tilfelle ønsket jeg å sende ut en spørreundersøkelse til styreledere på Sørlandet, hvor svarene vil bli brukt til statistiske analyser. Min spørreundersøkelsen er å finne i vedlegg 1. Ifølge Ringdal (2001) er spørreundersøkelser normalt tverrsnittsundersøkelser, det vil si at datainnsamlingen foregår på et tidspunkt. Et slikt undersøkelsesopplegg egner seg best til å beskrive en tilstand på et gitt tidspunkt, og/eller finne ut hvilke fenomener som varierer sammen på et gitt tidspunkt.

Jacobsen (2005) skrev om tre ulike måter å formulere et spørsmål, med tre tilhørende former for svaralternativer. Den første typen kaller han for kategorisk eller nominal. Her brukes svarene til å gruppere enhetene i ulike kategorier. Den andre formen kaller han for rangordning eller ordinal. Med denne formen kan man bruke svarene til å gruppere enhetene, og i tillegg si noe om forholdet mellom kategoriene. Den tredje typen kalles metrisk eller forholdstall. Her får man fordelene med de overnevnte, men i tillegg kan vi rangere gruppene nøyaktig. Vi kan for eksempel si noe om en styreleder bruker ti eller fem timer i uken på sine arbeidsoppgaver. Spørsmålenes målenivå gjenspeiler hvor mye informasjon de inneholder. Kategorinivået er det laveste målenivået, mens forholdsdtall omtales som det høyeste målenivået. I min spørreundersøkelse har jeg valgt å bruke alle de nevnte målenivåene, slik at jeg får et godt grunnlag til å kunne gruppere kategorier, rangere de og finne mer nøyaktige

forhold. I tillegg inneholder undersøkelsen et åpent spørsmål, for å få innsikt i hva slags arbeidsoppgaver styreledere har i sine selskaper.

3.3 Hypotesetesting

På bakgrunn av innsamlet datamateriale er det mulig å teste hypoteser (teorier) om ukjente størrelser, dette kalles hypotesetesting (Bjørnstad, 2009).

Nå vi tester ulike hypoteser opp mot hverandre, må vi gjøre observasjoner. Det er de faktiske observasjonene som vil avgjøre hvilke konklusjoner som er mest sannsynlige. En hypotesetest gir sjelden eller aldri en helt sikker konklusjon. Det vi kan oppnå med en slik test, er å avgjøre om hypotesen mest sannsynlig er feil. En statistisk hypotesetest består av følgende elementer:

- En nullhypotese, som vi betegner med symbolet H_0
- En alternativ hypotese, som vi betegner med symbolet H_A
- En tilfeldig variabel T, som vi kaller testobservatoren.
- Et forkastningsområde. Når verdien på observatoren havner i forkastningsområdet, skal nullhypotesen forkastes.

Tankegangen i hypotesetesting er at vi har en idé om at H_A kan være riktig. Hvis vi kan forkaste alle andre muligheter (H_0), betyr det at påstanden i H_A høyst sannsynlig er riktig. Forkastningsområde/signifikansnivå er sannsynligheten for utfall i det kritiske området, selv om H_0 er sann. Valg av signifikansnivå sier noe om hvor stor sjanse man kan akseptere for at det man observerer er en tilfeldig egenskap ved det utvalget av enheter man studerer. I mine analyser velger jeg å operere med 1%, 5% og 10% signifikansnivå. Det betyr at dersom P-verdien er under 0,01, 0,5 eller 0,1 kan vi forkaste nullhypotesen og si at sammenhengen er signifikant. Når vi utfører en hypotesetest, kan vi gjøre to ulike typer feil. Den første heter forkastningsfeil eller type I-feil. Det er når nullhypotesen er korrekt, men en svært tilfeldig observasjon gjør at vi beholder nullhypotesen, når den egentlig burde vært forkastet. Den andre typen feil kaller vi godtakingsfeil eller type II-feil. Det skjer når vi beholder nullhypotesen, når den burde vært forkastet på grunn av en tilfeldig observasjon (Ubøe, 2008).

3.3.1 T-test

En t-test brukes når vi ønsker å teste en ukjent forventningsverdi. En slik test brukes for å teste om gjennomsnittsverdien i et normalfordelt datasett er signifikant forskjellig fra en nullhypotese (Ubøe, 2008). Sagt på en annen måte, er det en signifikant forskjell mellom to grupper forventningsverdi, eller er det tilfeldig?

Det finnes to typer av t-test, ensidig og tosidig. Med en ensidig t-test angir man retning for hva en forventer. Nullhypotesen og alternativhypotesen kan se slik ut: $H_0: \mu = \mu_0$ og $H_A: \mu > \mu_0$. Her angir vi retning og forventer at μ er større enn μ_0 . En tosidig t-test benyttes når man ikke vet retning på forventning av hypotesen. En tosidig t-test kan settes opp på denne måten, $H_0: \mu = \mu_0$ og $H_A: \mu \neq \mu_0$. Her tester man kun om det er en signifikant forskjell mellom forventningene(μ) eller ikke.

Med en t-test regner man ut P-verdien, som sier noe om vi kan forkaste nullhypotesen eller ikke, basert på forkastningsområdet (Ubøe, 2008). Dersom en kan forkaste nullhypotesen, så kan man si at data tyder på nullhypotesen ikke er sann. Hvis man ikke kan forkaste nullhypotesen, så kan vi ikke hevde at data tyder på at alternativhypotesen stemmer. Eksempelvis kan vi si at dersom P-verdien er lavere enn 0.05, kan vi forkaste nullhypotesen dersom vi har valgt 5% signifikansnivå.

3.4 Regresjon

En regresjonsanalyse er en statistisk metode for å studere sammenhengen mellom to (eller flere) ulike variabler (Wooldridge, 2013). En simpel regresjonsanalyse forklarer sammenhengen mellom en uavhengig variabel og en avhengig variabel. Den enkleste lineære regresjonslikningen er:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + u$$

hvor Y er den avhengige variabelen vi ønsker å undersøke. β_0 er konstanten eller skjæringspunktet, og β_1 er stigningstallet (uavhengig variabel). β -ene blir også kalt koeffisientene og angir koordinatene til den rette linjen. En regresjonsanalyse regner ut β , som er definert som endringen i Y som følge av én enhets økning i X . Variabelen u representerer faktorer utenom x som påvirker Y . De uavhengige variablene kan ikke forklare hele sammenhengen, det som ikke er inkludert i de uavhengige variablene går under variabelen u (Wooldridge, 2013).

Multippel regresjonsanalyse er en utvidelse av den enkle regresjonsanalysen. Det er en simultananalyse av effekten av to eller flere uavhengige variabler har på den avhengige variabelen. En multippel regresjonslikning med to uavhengige variabler kan skrives slik:

$$Y = \beta_0 + \beta_1x_1 + \beta_2x_2 + u$$

En multippel regresjonsanalyse forklarer forholdet mellom den uavhengige og avhengige variabelen tatt i betraktning at den andre variabelen også er relatert til den avhengige variabelen (Wooldridge, 2013).

Et enkel og mye brukt mål for å avgjøre om regresjonslinjen har en god tilpasning til datamaterialet, er R^2 . Jo høyere den er, desto mer forklarer modellen variasjonen i den avhengige variabelen. R^2 kan variere mellom 0-1, hvor 1 betyr at variablene i regresjonslinjen inkluderer alle faktorer som påvirker den avhengige variabelen, som er svært usannsynlig (Wooldridge, 2013).

Forutsetningen om homoskedastisitet er sentral i en multippel regresjonsanalyse. Homoskedastisitet beskriver en situasjon hvor variabelen u er konstant, det vil si at den er samme for alle verdier av uavhengige variabler (Berle & Means, 1932). Heteroskedastisitet (brudd på forutsetning om homoskedastisitet) er til stede når størrelsen på u er forskjellig på tvers av verdiene på de uavhengige variablene (Wooldridge, 2013). White's test er en måte å undersøke regresjonen for homoskedastisitet. Nullhypotesen i denne testen er at det er homoskedastisitet, dersom vi kan forkaste nullhypotesen kan vi ikke si at regresjonsanalysen ikke er homoskedastisk (Williams R. , 2015).

3.4 Validitet og reliabilitet

I diskusjonen vedrørende forskningens troverdighet er det nødvendig å ha en forståelse av begrepet *validitet*. Med validitet menes det her gyldighet, med andre ord - hvor troverdig er datainnsamlingen, og hvor relevante dataene er i forhold til problemstillingen. En av de store utfordringene når vi bruker spørreskjema med faste svaralternativer, er å sikre oss at spørsmålene måler de fenomenene vi ønsker å undersøke. I faglitteraturen gjøres det et skille mellom intern- og ekstern validitet (Jacobsen, 2000).

Intern validitet handler om vi faktisk måler de indikatorene vi ønsker å undersøke. Ofte er det vanskelig å måle komplekse begreper. Et begrep kan bli målt med ulike faktorer, og vi må kanskje operasjonalisere begrepet. For å få frem disse begrepene må vi altså gå fra de mangetydige teoretiske begrepene til mer konkrete, operasjonelle begreper. En vanlig måte å

kontrollere om vi har fått med det vi bør, er å la andre personer med kunnskap på området sjekke våre konkretiseringer. Jeg har under utformingen av min spørreundersøkelse hatt jevnlig kontakt med Terje Moen, og i tillegg har jeg brukt en mal fra iStyrelsen, som er et selskap som er spesialister innen styrearbeid.

Ekstern validitet handler om generalisering. Spørsmålet er om det er mulig å generalisere fra et utvalg enheter som vi har studert, til en større populasjon som vi ikke har studert. Uansett hvilken metode som blir brukt ved utvelging av enheter kan vi ikke med 100% sikkerhet konkludere med at det er representativt for hele populasjonen. Jacobsen (2000) peker på to forhold som skiller seg ut som problematiske. Det første er faren for at vi kan ha mistet spesielle grupper som er interessante. Dette knytter seg først og fremst til frafall av enheter, noe som er vanskelig å hankses med. Det andre forholdet er det han kaller for tilfeldig feil. Med tilfeldige feil mener man at vi i alle former for utvalg vil ha et innslag av tilfeldige feil.

Reliabilitet er en fornorskning av det engelske ordet reliability som betyr pålitelighet. Med dette mener vi at undersøkelsen skal være til å stole på. Den må ikke være beheftet med åpenbare målefeil som gjør at resultatene blir feil. Dersom vi gjennomfører akkurat den samme undersøkelsen to ganger og får tilnærmet like svar, sier vi ofte at undersøkelsen har høy pålitelighet. Det er flere forhold som kan svekke påliteligheten i en undersøkelse, blant annet feil ved utforming av spørreskjemaet. De vanligste feilene beskrevet av Jacobsen (2000) er ledende spørsmål, ledende spørsmålskontekst, uklare spørsmål og såkalte doble spørsmål. Ved en kvantitativ undersøkelse er det vanskelig å kontrollere hvilken situasjon den som svarer, befinner seg i. Noen kan ha brukt lang tid på å svare på undersøkelsen, andre kan ha brukt svært kort tid og tenkt lite på hva de har svart. I tillegg er en del av spørsmålene i min undersøkelse svært subjektive, noe som kan tyde på at ikke alle nødvendigvis oppfatter spørsmålene og svaralternativene på samme måte.

3.5 Datasett

Som nevnt tidligere har jeg brukt en deduktiv tilnærming, med et forsøk på å gå både i dybden og bredden. Videre har jeg valgt å bruke en kvantitativ tilnærming ved å bruke en spørreundersøkelse, som går under det som kalles en tversnittstudie.

I 2014 var det registrert 12 249 AS selskap totalt i Aust- og Vest-Agder. Jeg valgte å fokusere på virksomheter med selskapsformen AS på Sørlandet, med 1-150 ansatte. Næringsforeningen i Kristiansandsregionen sendte ut min spørreundersøkelse til sine 650 medlemsbedrifter. Jeg fikk ikke tilgang til medlemslistene, og kan derfor ikke spesifisere ytterligere rundt dette.

Målet var å nå ut til styreledere i disse bedriftene, men ikke alle medlemsbedriftene var oppført med kontaktinformasjon til styrelederne. Det ble derfor oppfordret i mailen om å videresende til deres styreleder, og at det kun var de som skulle svare. Etter å ha filtrert ut virksomheter som hadde for mange ansatte, respondenter som ikke var styreledere og de som ellers ikke oppfylte mindre kriterier, endte jeg opp med totalt 84 respondenter. Dette gir en svarprosent på 12,9%.

Jeg har brukt verktøyet Surveyxact for å gjennomføre spørreundersøkelsen min, deretter la jeg inn all dataen inn i Microsoft Excel. Alle svar i datasettet mitt ble derfor omgjort til tall, slik at de lettere kunne analyseres. For å kunne analysere og se hvilke trekk ved en styreleder som kan være utslagsgivende for styrearbeidet ble jeg nødt til å slå sammen spørsmålene til fire kategorier. Jeg fant det mest hensiktsmessig å dele de opp i kategoriene «Krav og forventninger», «Evaluering», «Styresammensetning og samarbeid» og «Styrearbeid». Videre i oppgaven vil disse kategoriene blir forkortet til «KESS». Det er fire dimensjoner som blir nevnt som viktig i litteraturen om styrearbeid, og blir nærmere forklart i kapittel 3.6.1. Spørsmålene under hver kategori har blitt valgt ut i fra en korrelasjonsanalyse gjennomført i Excel. Dette er en statistisk metode for å se hvor korrelerte spørsmålene er. Det er en standardisert metode, dvs. at det varierer mellom faste yttergrenser, mellom 0 og 1. Hvis vi får verdien 0 betyr det at det ikke er noen samvariasjon mellom spørsmålene. Får vi verdien 1, vil det være en perfekt samvariasjon. Med verdien 1 betyr det at vi kan med 100% sikkerhet forutsi hva respondenten vil svare på det andre spørsmålet, dersom vi har kjennskap til det første spørsmålet. Jacobsen (2000) presenterer en tommelfingerregel på hvordan en kan tolke en korrelasjonsanalyse. I min analyse har jeg tatt utgangspunkt i følgende tolkninger.

$<0,3$ = Svak korrelasjon

$0,3 - 0,5$ = Middels korrelasjon

$>0,5$ = Sterk korrelasjon

Det er ikke nok å kun se på korrelasjon mellom spørsmålene, vi må også se på innholdet i spørsmålene. Gjennom denne analysen og vurdering av innholdet, har jeg kommet frem til disse spørsmålene under hver kategori. Følgende tabeller viser korrelasjonsanalysene for hver kategori, samt spørsmålene som er inkludert i hver kategori.

Variabel	Krav og forventninger			
Hvor enig er du i disse påstandene?				
s_46	Styret har klart forstått virksomhetsideen/formålet med virksomheten som definert fra eieren/eierne			
s_47	Styret kjenner til eieres mål for virksomheten			
s_48	Styret har en klar oppfattelse av krav og forventninger fra kunder			
s_49	Styret har en klar oppfattelse av krav og forventninger fra ansatte			
Krav og forventninger	s_46	s_47	s_48	s_49
s_46	1			
s_47	0.665417	1		
s_48	0.394124	0.483983	1	
s_49	0.327891	0.499636	0.550358	1

Tabell 4: Spørsmål og korrelasjonsanalyse av kategorien "Krav og forventninger"

Variabel	Evaluering			
Hvor enig er du i disse påstandene?				
s_89	Styret gjennomfører årlig en hensiktsmessig evaluering av sitt arbeid, sin arbeidsform og sin kompetanse			
s_90	Styret gjennomfører tiltak for å forbedre styrearbeidet			
s_91	Styret gjennomfører årlig en hensiktsmessig evaluering av daglig leder og kommuniserer resultatene til daglig leder			
s_92	Administrasjonen forestår en hensiktsmessig og pålitelig rapportering til styret av resultater, hendelser, trender og andre aktuelle forhold – som gjøre styret i stand til å agere proaktivt			
Evaluering	s_89	s_90	s_91	s_92
s_89	1			
s_90	0.674013	1		
s_91	0.599224	0.597427	1	
s_92	0.476943	0.445031	0.390388	1

Tabell 5: Spørsmål og korrelasjonsanalyse av kategorien "Evaluering"

Variabel	Styresammensetning og samarbeid	Gjennomsnitt
s_50	Styrets kompetansesammensetning er adekvat for virksomhetens videre utvikling	4.67
s_51	Styrets medlemmer har konstruktive relasjoner, og danner et godt styrekollegium	4.96
s_86	Din opplevelse er at de andre styremedlemmene forbereder seg godt til styremøtene og bidrar på en konstruktiv måte til gode beslutninger	4.7

Styresammensetning og samarbeid	s_50	s_51	s_86
s_50	1		
s_51	0.374857	1	
s_86	0.470298	0.507365	1

Tabell 6: Spørsmål og korrelasjonsanalyse av kategorien "Styresammensetning og samarbeid"

Variabel	Styrearbeid
s_52	Det er tilfredsstillende antall styremøter
s_53	Styremøtene er av passe lengde
s_54	Årsplan for styrearbeidet med møtetidspunkter og temaer som behandles er tilfredsstillende klargjort før årets begynnelse
s_87	Det oppleves som at alle styremedlemmene har like muligheter til å fremme sine synspunkter og blir lyttet til å styremøtene
s_88	Styret følger opp at styrebeslutninger blir iverksatt og gjennomført på en kvalitetsmessig god måte

Styrearbeid	s_52	s_53	s_54	s_87	s_88
s_52	1				
s_53	0.657367	1			
s_54	0.47786	0.436653	1		
s_87	0.287648	0.298033	0.150288	1	
s_88	0.755022	0.550217	0.34294	0.367416	1

Tabell 7: Spørsmål og korrelasjonsanalyse av kategorien "Styrearbeid"

De tre første analysene har korrelasjonsverdier som tilsvarer middel til sterk korrelasjon. Det kan tyde på at spørsmålene i hver kategori måler noe av det samme. Ser vi dette i sammenheng med spørsmålene tyder dette på at spørsmålene i hver kategori passer sammen slik at det kan brukes til statistiske analyser. Kategorien «Styrearbeid» har en variabel (87) som viser seg å være svakt korrelert med variabel 52, 53 og 54. Jeg har likevel valgt å inkludere dette spørsmålet under denne kategorien, ettersom dets innhold hører sammen med de andre variablene. Dessuten er korrelasjon til variabel 87 med 52 og 53 i grenseland mot middels korrelasjon. Dette kan vurderes som en svakhet under denne kategorien.

Videre har spørsmålene under hver kategori blitt vektet likt, det vil si at under hver kategori finner vi gjennomsnittet av svarene fra de ulike svarene som er oppgitt i tallverdier. På disse spørsmålene fikk respondentene mulighet til å velge syv svaralternativer, hvor svaralternativene har blitt gitt en tallverdi i mitt datasett. Følgende tabell viser svaralternativer med tilhørende tallverdier.

Svaralternativ	Tallverdi
Svært uenig	1
Uenig	2
Litt uenig	3
Litt enig	4
Enig	5
Svært enig	6
Ikke relevant/ingen formening	7

Tabell 8: Svaralternativer i KESS

I mitt datasett og analyse, har de som har svart «Ikke relevant/ingen formening» blitt tatt ut ved omregning i gjennomsnitt. Dette er gjort fordi en tallverdi på 7, vil føre til et høyere gjennomsnitt enn det som er hensiktsmessig.

3.6 Variabler

3.6.1 Avhengige variabler

Krav og forventninger

For at styret skal sørge for forsvarlig drift og ha et langsiktig perspektiv, er det nødvendig å forstå selskapets kjerneområder. Styret må til en viss grad sette seg inn i arbeidet selskapet gjør. Dette krever også at styret er klar over hvilke krav og forventninger det stilles fra eiere, kunder og ansatte. Denne kategorien skal prøve å forklare hvor godt styrelederen har forstått selskapets kjernevirksomhet, samt krav og forventninger det stilles fra eiere, kunder og ansatte.

Evaluering

En studie gjennomført av Bloch (2005) viser at en god styreleder kontinuerlig jobber for å forbedre styrearbeidet. En måte å forbedre styrearbeidet på, er å foreta årlige evalueringer. Dette for å avdekke styrker og svakheter, og sørge for at styrets kompetanse er adekvat for virksomheten. Under kategorien «Evaluering» er det derfor inkludert påstander som blant annet omhandler evaluering av både styret og daglig leder.

Styrearbeid

Denne variabelen evaluerer den generelle delen av styrearbeidet. Antall styremøter, lengden på styremøtene og hvor godt styrebeslutninger blir iverksatt. Denne variabelen forsøker å avdekke styrelederens oppfatning av hvor godt styret jobber.

Styresammensetning og samarbeid

Et styre er satt sammen av flere ulike mennesker, hvor alle har ulike styrker og svakheter. Denne variabelen er brukt for å finne ut hvor fornøyd respondenten er med sammensetningen i styret, om styret har den riktige kompetansen for å løse de utfordringer de står ovenfor. Jeg har i tillegg valgt å inkludere påstander om hvor godt styret jobber sammen, om de danner konstruktive relasjoner.

3.6.2 Uavhengige variabler

Styreinstruks

Som nevnt tidligere er styreinstruks et dokument som er lovpålagt for selskap med ansattvalgte representanter i styret, og anbefalt av Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse. Det virker da naturlig å tro at en styreinstruks vil ha en positiv effekt på styrearbeidet. Jeg har derfor valgt å undersøke om selskaper med styreinstruks svarer høyere i kategorien «Evaluering» og «Styrearbeid».

H1: Styrer med styreinstruks svarer høyere i kategoriene «Evaluering» og «Styrearbeid» enn de som ikke har styreinstruks.

Utdanning

Antall år med høyere utdanning er en god pekepinn på en styreleders humankapital. Jeg har derfor valgt å bruke denne variabelen for å se om antall år med høyere utdanning har en effekt på KESS. Dette er uavhengig av hvilken utdanningsbakgrunn, og tar ikke hensyn til eventuelle kurs og sertifiseringen respondenten har tatt ved en senere anledning. Gjennomsnittlig høyere utdanning på alle respondentene tilsvarer 4,7 år. I mine analyser velger jeg likevel å gruppere de etter styreledere som har mellom 0-3 år med høyere utdanning, tilsvarende fullført bachelorgrad i dag, og de som har 4 år med høyere utdanning eller mer.

H2: Styreledere med mer enn 3 års høyere utdanning svarer høyere i KESS, enn styreledere med 3 år eller mindre.

Majoritetseier i omgangskrets

Et vanlig problem i små og mellomstore selskaper er at styreleder ofte velges ut ifra majoritetseiers omgangskrets. Jeg ønsker å se om jeg klarer å finne en signifikant forskjell på de som kjenner han best og dårligst. Respondenten fikk mulighet til å gradere hvor godt de kjente majoritetseier da de fikk styreledervervet. Hvor 1 betyr at respondenten ikke kjente majoritetseieren, og 10 at de er i familie. Gjennomsnittet her ligger på 4,7, jeg har derfor valgt å gruppere de slik at de som har svart 1-5 er i den ene gruppen, mens de som har svart 6-10 er i den andre gruppen.

H3: Styreledere som kjente majoritetseier best ved tiltredelse som styreledere svarer lavere i KESS, enn de som kjente majoritetseier mindre.

Antall timer

Variabelen antall timer er inkludert på grunn av ideen om lineær sammenheng mellom ressursbruk og resultater. Jeg ønsker å se om respondentene er svarer høyere i kategoriene i KESS, dersom de legger inn en større innsats i form av timer. Gjennomsnittet på antall timer i uken brukt på arbeidsoppgaver knyttet til styreledervervet er 3,2 timer. Jeg har derfor gruppert de etter de som har brukt 0-3 timer i uken, og de som har brukt mer.

H4: Styreledere som bruker mer enn 3 timer i uken på sine arbeidsoppgaver som styreleder svarer høyere i KESS, enn styreledere som bruker mindre enn 3 timer i uken.

Rekrutteringsmetode

Et annet vanlig problem i små og mellomstore bedrifter er at en del eiere velger å innhente en styreleder gjennom personlig nettverk, altså ved å ikke gå gjennom et rekrutteringsselskap eller anbefaling av bank. Mange velger derimot familiemedlemmer/bekjente som styreleder, dette kan selvfølgelig ha noe å gjøre med at de ønsker familiekontroll over selskapet. Dette kan føre til at den beste kandidaten ikke blir valgt, og en kan gå glipp av en god ressurs. Jeg ønsker derfor å se om det er en forskjell på de som har blitt rekruttert grunnet familie/bekjentskap, mot de som er rekruttert på andre måter. I mitt datasett har jeg da slått sammen de respondentene som enten har svart «Familie» eller «Bekjent». Denne gruppen utgjør 39% av alle respondentene.

H5: Styreledere som ikke ble rekruttert på grunn av familie og bekjentskap svarer høyere i KESS, enn styreledere som ble rekruttert på grunn av familie og bekjentskap.

Alder

Som tidligere nevnt er alder en variabel som kan bidra positivt til styrearbeidet. Det henger sammen med styreleders erfaring, derfor velger jeg å ha alder som en forklaringsvariabel. Gjennomsnittlig alder på respondentene er 55,4 år. Jeg har i mine t-tester derfor fordelt gruppene på de respondentene som er 55 år og eldre, og de som er 54 år og yngre.

H6: Styreledere som er eldre enn 55 år svarer høyere i KESS, enn styreledere som er yngre enn 55 år.

Kjønn

De seneste årene har det vært stadig mer fokus på kvinner i næringslivet, særlig kvinner i styret. Mange studier er gjennomført med utgangspunkt i kvinners bidrag til verdiskapning i bedrifter, med svært ulike resultater (Huse, 2010). Det er få kvinnelige respondenter i mitt datasett i forhold til mannlige, men jeg har likevel valgt å inkludere denne variabelen da dette kan kaste lys på verdien av mangfold. I min regresjonsanalyse er menn gitt tallverdien 0, og kvinner tallverdien 1. På bakgrunn av datainnsamlingen har jeg formulert følgende hypotese

H7: Kvinnelige styreledere svarer høyere i KESS, enn mannlige styreledere.

4 Funn og diskusjon

I dette kapittelet vil jeg legge frem mine funn på bakgrunn av spørreundersøkelsen. Kapittelet er inndelt i henholdsvis deskriptiv data, resultater fra t-testene og resultater fra multiple regresjonsanalyser.

4.1 Deskriptiv data

Deskriptiv data er en vanlig metode for å presentere eller oppsummere et datasett. Vanlige mål på variablene er gjennomsnitt, standardavvik, median. Gjennomsnittsverdien finner man ved å summere alle dataene og dividere på antall enheter. Kategoriene i KESS viser gjennomsnittet av spørsmålene i hver kategori. Median er verdien av den midterste observasjonen når dataene arrangeres i stigende rekkefølge. Standardavvik er summen av det kvadrerte avviket mellom hver dataverdi og gjennomsnittsverdi, med andre sier dette noe om spredningen på observasjonene. Minimum og maksimum viser henholdsvis laveste og høyeste verdi til variablene. Ulikhetene i antall observasjoner i analysene kommer av at enkelte respondenter har krysset av for «ingen formening/ikke relevant», og de er derfor tatt ut av analysen slik at tallverdien 7 ikke ødelegger gjennomsnittsberegningene.

Variabel	Kvinne	Mann	Total
Kjønn	8	76	84
Styreinstruks(Ja)	8	52	60

Tabell 9: Kjønn og styreinstruks

Av mine totalt 84 respondenter er det kun 8 kvinnelige styreledere. Dette gir en prosentandel på 9,5%. Dette er et svært lavt tall, spesielt med tanke på det fokuset det har vært på å løfte kvinner i arbeidslivet. Av denne tabellen kan man også lese at samtlige kvinnelige styreledere har en styreinstruks. Det er som tidligere nevnt anbefalt av NUES for alle selskaper. Av de mannlige styrelederne er det 68% som har styreinstruks. Jeg har ikke differensiert mellom antall ansatte og størrelse på styret da dette kan ha innvirkning på om styret føler behovet for styreinstruks.

Variabel	Gjennomsnitt	Median
Alder	55.39	57
Utdanning år	3.71	4
Timer i uken	3.27	2
Maj.eier omgangskrets	4.7	3
Antall styreverv	4.3	3

Tabell 10: Deskriptiv statistikk

Gjennomsnittlig alder på styreledere er 55 år, hvor de i gjennomsnitt har ca. 3-4 års høyere utdanning. Ser vi dette sammenheng med hvilken periode de mest sannsynlig tok utdannelsen, så er dette relativt høyt. Huse (2007) skrev at styreverv i mindre selskaper ofte assosieres som en tjeneste for en venn som driver forretning, og styreverv i større selskaper assosieres med status og annerkjennelse. På bakgrunn av denne påstanden er det logisk å tenke seg at de med høyere utdanning (over 5 år) føler at de er «bedre» enn som så, og prioriterer andre stillinger enn styremedlem i mindre bedrifter. Gitt dette, er det ikke unaturlig at gjennomsnittlig antall år med utdanning er 3.7 år. Styreledere i små og mellomstore bedrifter på Sørlandet bruker ca 3 timer i uken på sine oppgaver som styreleder. Terje Moen har i sine foredrag ofte anbefalt ca. 150 timer i året, noe som stemmer godt overens med hva mine respondenter faktisk bruker. Bloch (2005) fremhever i sin studie at gode styreledere burde ha et stort nettverk av kontakter. Å inneha styreverv i andre selskaper kan tyde på at styrelederen har et stort nettverk, som vil være til hjelp for selve styrearbeidet. Innenfor litteraturen om sosial kapital er dette en viktig faktor (Carpenter & Westpahl, 2001). Styrelederne i min undersøkelse har i gjennomsnitt 3 - 4 andre styreverv. Resultater fra «Det verdiskapende styret» viser at den typiske styreleder er 53 år gammel mann, jobbet som styreleder i seks år og har fire andre styreverv (Lervik, Huse, Hansen, & Svendsen, 2005). Dette stemmer godt overens med mine funn.

Rekrutteringsmetode	Antall	Prosentandel
Bankanbefaling	3	4 %
Bekjente	22	26 %
Familie	11	13 %
Revisor	3	4 %
Rekrutteringsbyrå	6	7 %
Annet	39	46 %
Total	84	100 %

Tabell 11: Rekrutteringsmetode

Tabell 11 viser hvilken måte styreledere har blitt rekruttert på. Ser vi bort fra «Annet», er «Bekjentskap» og «Familie» de mest brukte rekrutteringsmetodene. Av denne tabellen kan vi lese at totalt 39% har fått styreledervervet via familie eller bekjentskap. Dette er typisk i små og mellomstore bedrifter, og har sine fordeler og ulemper (Bøhren, 2011). Vi ser i tillegg at det er svært få som har blitt rekruttert ved bankanbefaling, revisor, bank eller gjennom et rekrutteringsselskap.

Videre vil jeg redegjøre for hvordan respondentene har svart på spørsmålene som er inkludert i kategoriene i KESS.

Variabel	Krav og forventninger	Gjennomsnitt
s_46	Styret har klart forstått virksomhetsideen/formålet med virksomheten som definert fra eieren/eierne	5.6
s_47	Styret kjenner til eieres mål for virksomheten	5.6
s_48	Styret har en klar oppfattelse av krav og forventninger fra kunder	5.3
s_49	Styret har en klar oppfattelse av krav og forventninger fra ansatte	5.1

Tabell 12: Gjennomsnittlige svar på "Krav og forventninger"

I kategorien «Krav og forventninger» er det generelt høye svar. Dette tyder på at respondentene er generelt innforstått med de krav og forventninger som er satt for de.

Variabel	Evaluering	Gjennomsnitt
s_89	Styret gjennomfører årlig en hensiktsmessig evaluering av sitt arbeid, sin arbeidsform og sin kompetanse	4.17
s_90	Styret gjennomfører tiltak for å forbedre styrearbeidet	4.34
s_91	Styret gjennomfører årlig en hensiktsmessig evaluering av daglig leder og kommuniserer resultatene til daglig leder	4.25
s_92	Administrasjonen forestår en hensiktsmessig og pålitelig rapportering til styret av resultater, hendelser, trender og andre aktuelle forhold - som gjør styret i stand til å agere proaktivt	4.97

Tabell 13: Gjennomsnittlige svar på "Evaluering"

Kategorien «Evaluering» er den kategorien med lavest gjennomsnitt. Første spørsmål har lavest gjennomsnittssvar. Dette kan tyde på at det er et forbedringspotensiale når det gjelder å gjennomføre en årlig hensiktsmessig vurdering av styret.

Variabel	Styrearbeid	Gjennomsnitt
s_52	Det er tilfredsstillende antall styremøter	4.87
s_53	Styremøtene er av passe lengde	5.00
s_54	Årsplan for styrearbeidet med møtetidspunkter og temaer som behandles er tilfredsstillende klargjort før årets begynnelse	4.20
s_87	Det oppleves som at alle styremedlemmene har like muligheter til å fremme sine synspunkter og blir lyttet til å styremøtene	5.25
s_88	Styret følger opp at styrebeslutninger blir iverksatt og gjennomført på en kvalitetsmessig god måte	5.0

Tabell 14: Gjennomsnittlige svar på "Styrearbeid"

Denne kategorien inneholder påstander om styrearbeidet, hvordan styret jobber i praksis. Det er generelt høye gjennomsnittssvar, bortsett fra spørsmål tre (s_54). Dette spørsmålet har et betydelig lavere gjennomsnittssvar.

Variabel	Styresammensetning og samarbeid	Gjennomsnitt
s_50	Styrets kompetansesammensetning er adekvat for virksomhetens videre utvikling	4.67
s_51	Styrets medlemmer har konstruktive relasjoner, og danner et godt styrekollegium	4.96
s_86	Din opplevelse er at de andre styremedlemmene forbereder seg godt til styremøtene og bidrar på en konstruktiv måte til gode beslutninger	4.7

Tabell 15: Gjennomsnittlige svar på "Styresammensetning og samarbeid"

Mine data tyder på at respondentene er fornøyd med sammensetningen av styret, og at de samarbeider på en god måte.

Tabellen under oppsummerer svarene i de ulike kategoriene som utgjør KESS.

«Gjennomsnitt» i denne tabellen er representert ved gjennomsnittet av gjennomsnittene som er kalkulert i tabell 12-15.

Variabel	Gjennomsnitt	Median	Std.avvik	Min	Maks
Krav og forventninger	5.364	5.5	0.541	3.67	6
Sammensetning og samarbeid	4.737	5	0.963	1.00	6
Styrearbeid	4.798	5	1.031	0.00	6
Evaluering	4.474	4.5	1.107	1.00	6

Tabell 16: Gjennomsnittlig oppsummering av KESS

4.1.1 Styrets arbeidsoppgaver

Basert på datainnsamling hvor styreledere kort har beskrevet sine arbeidsoppgaver, viser det seg at de fleste jobber med blant annet strategi. Majoriteten jobber med å utvikle og følge opp strategi for selskapet. Lorsch & Maciver (1989) fant ut at styrer i større selskaper var villige til å bidra til strategiarbeid, men ble begrenset av ulike grunner. I mitt datasett med styreledere i små og mellomstore bedrifter viser det seg at styreledere er mye involvert i strategiarbeidet, de setter retningslinjer, mål, visjoner og sørger for at selskapet holder seg til valgte strategi.

Sammen med strategi, er kontroll et stikkord som ofte går igjen. Ut ifra svarene i undersøkelsen virker det som om de også har en kontrollrolle. Goold og Quinn (1990) bruker

to ulike former for kontroll, operasjonell- og strategisk kontroll. Det viser seg at styreledere på Sørlandet er opptatt av begge deler. Flere nevner at deres oppgaver går ut på å følge opp den økonomiske utviklingen, og ta stilling til viktige økonomiske avgjørelser. Videre skrives det at de jobber med å vurdere planer, aktiviteter og resultater.

Svært få styreledere beskriver sine arbeidsoppgaver som går under definisjonen av en institusjonell rolle. Rollen henger tett sammen med teorien om sosial kapital, at et eksternt nettverk kan bidra positivt. Enkelte styreledere beskriver deres oppgaver som å pleie forholdet til finansinstitusjoner og sørge for at lover og regler blir fulgt.

På bakgrunn av datainnsamlingen tyder det på at de fleste styreledere jobber aktivt med både strategi og kontroll, de er svært delaktige i hva som skjer i selskapet. De jobber tett og er med på å utforme strategier for selskaper, samtidig som de har overordnet ansvar for økonomi og resultater. Dette er arbeidsoppgaver som er beskrevet i aksjeloven. Blant de 84 respondentene svarer 10 respondenter at de enten har lite arbeid, kun jobber med møteinnkallelser og skriver protokoller eller at de kun deltar på styremøter. Det kan tyde på at det er styreledere som kun har dette vervet for å oppfylle de formelle kravene i henhold til aksjeloven, slik Huse (2007) skrev.

4.2 T-test

For å besvare forskningsspørsmålet mitt har jeg gjennomført t-tester. Disse t-testene er gjort med hensyn til hypotesene som er beskrevet i kapittel 3.6.2. Tabellen under er en forenkling og oppsummering av resultatene fra alle t-testene. Alle kolonner og rader er separate t-tester. Vedlegg 2 viser full oversikt over gjennomførte t-tester.

Variabel	Krav og forventninger	Evaluering	Styrearbeid	Sammensetning og samarbeid
Styreinstruks (Ja>Nei)		0.017**	0.021**	
Antall år utdanning (0-3 < 4+)	0.278	0.001***	0.251	0.122
Maj.eier omgangskrets (1-5 > 6-10)	0.412	0.063*	0.143	0.227
Timer i uken 0-3 < 4+	0.282	0.043**	0.309	0.048**
Rekrutteringsmetode (Annet > Familie/bekjent)	0.042**	0.09*	0.038**	0.1*
Alder	0.348	0.374	0.167	0.096*

(55 + > 54 -)

Kjønn	0.005***	0.415	0.155	0.02**
(Kvinner > Menn)				

***, **, * viser signifikans på 1%, 5% og 10% nivå

Tabell 17: Oppsummeringstabell av t-tester

Av denne tabellen kan vi lese at de styrene som har styreinstruks svarer signifikant høyere i kategoriene «Evaluering» og «Styrearbeid», enn de som ikke har styreinstruks. Som tidligere nevnt er styreinstruks et dokument som skal være til hjelp for styrearbeidet. Mitt datasett og analyse støtter påstanden om at styreinstruksen har en positiv verdi på styrearbeidet. Ser vi dette resultatet i sammenheng med at 71% av selskapene har en styreinstruks, tyder dette på at ikke alle har forstått viktigheten av å ha en styreinstruks. Styreledere på Sørlandet har dermed et forbedringspotensiale, å bruke tid på styreinstruks kan bidra til å både løfte styrearbeidet. Styreinstruks kan bidra til bedre ressursutnyttelse og verdiskapning i styret (Huse & Sølund, 2009).

Utdanning er brukt som en variabel for å beskrive en styreleders humankapital. Bantel og Jackson (1989) har demonstrert de positive effektene ved utdanning og erfaring, som forankrer ideen om at styremedlemmer med høyere utdanning har større kognitiv evne til å bidra til organisasjonen. Av tabellen ovenfor kan vi lese at de som har 0-3 år med høyere formell utdannelse svarer signifikant lavere på «Evaluering», enn de som har mer enn 3 år med høyere utdanning. Selv om antall år med utdanning utgjør en forskjell, er den liten og ikke helt i tråd med litteraturen om humankapital.

Leblanc og Gillies (2005) skrev at en de viktigste egenskapene ved en styreleder er uavhengighet. De sikter til både uavhengighet til eiere og ledelsen. I min analyse kan vi se at de styreledere som kjente majoritetseier minst på det tidspunktet de ble styreleder, svarer signifikant høyere på påstander om evalueringsprosessen enn de som kjente majoritetseier bedre. Dette kan henge sammen med at nærhet til eier fører til at en ønsker å være mindre kritisk til styret, eller at styrelederen har fått vervet på grunn av den formelle rollen. Huse (2007) skrev at i små selskaper er ofte styreledere kun på grunn av lovgivningen, og har i realiteten lite makt og arbeid.

Jo mer tid styreledere bruker på sine oppgaver som styreleder, desto bedre burde styrearbeidet være dersom vi antar lineær sammenheng mellom antall timer og resultater. Av tabellen ovenfor ser vi at de som bruker mer enn 3 timer i uken på sine oppgaver er svarer signifikant

høyere på både «Evaluering» og «Styresammensetning og samarbeid». Å evaluere styret er en viktig del av styrearbeidet for å finne gode prosesser på ulike problemstillinger. Det stemmer derfor med min hypotese om at styreledere som bruker mer tid på sine arbeidsoppgaver svarer høyere i to av kategoriene i KESS. Sammenhengen mellom ressursbruk og styresammensetning kan muligens forklares av at styret bruker mer tid sammen. De kjenner hverandres styrker og svakheter, og danner dermed konstruktive relasjoner.

Måten eiere rekrutterer styreledere på i små og mellomstore bedrifter møter ofte kritikk (Bøhren, 2011). Kritikken går ut på at eieren bruker sitt personlige nettverk ved valg av styreleder, og at den beste kandidaten kanskje aldri blir vurdert. I min t-test har jeg testet om de som har blitt rekruttert på andre måter enn på grunn av familie og bekjentskap, svarer høyere i KESS. Av tabellen over kan vi se at de som har blitt rekruttert på andre måter svarer signifikant høyere i alle kategorier. Dette støtter opp mot påstandene til Bøhren (2011). Næringsforeningen har som mål om å rette fokus mot styrearbeidet på Sørlandet, og øke profesjonaliteten i styrene. En måte å gjøre dette er på finne de rette kandidatene, som av t-testene kan det tyde på at eiere i små og mellomstore bedrifter på Sørlandet må begynne å se utenfor sine personlige nettverk ved valg av styreleder.

Alder henger ofte tett sammen med erfaring, og kan være en pekepinn på styreleders humankapital. Mine t-tester tyder på at styreledere som er eldre enn 55 år er signifikant mer fornøyde med sammensetningen og samarbeidet i styret. Dette kan henge sammen med at den erfaring de eldre styremedlemmene besitter gjør de i stand til å ta bedre beslutninger når det kommer til valg av andre styremedlemmer. En god blanding av styremedlemmer med tanke på erfaring og kompetanse kan bidra til konstruktive relasjoner (Leblanc & Gillies, 2005).

Reglene om kjønnsbalanse i styrer for privateide allmennaksjeselskap (ASA) trådte i kraft 1. januar 2006. Regelen innebærer at det skal være minst 40 prosent kvinner, og 40 prosent menn. I denne oppgaven har fokuset vært på aksjeselskap (AS) hvor loven om kjønnskvoltering ikke gjelder. Av min data kan vi tydelig se at det er få kvinnelige styreledere på Sørlandet. Vi kan lese av tabell 17 at kvinnelige styreledere svarer signifikant høyere i kategoriene «Krav og forventninger» og «Styresammensetning og samarbeid» enn mannlige styreledere. Selv om mitt datasett inneholder få kvinnelige styreledere, er det fortsatt interessant å se at kvinner hevder seg på to av fire kategorier.

4.3 Multippel regresjonsanalyse

Multippel regresjonsanalyse har blitt brukt for å analysere datamaterialet mitt. En regresjonsanalyse sier noe om sammenhengen mellom uavhengig og avhengige variabel. KESS er i denne analyse brukt som avhengige variabler. Tabellen under er en forenkling av resultatene fra regresjonsanalyse. Denne tabellen viser koeffisientene (β -verdi), mens standardfeil er vist i parenteser under. Hver kolonne representerer ulike regresjonsanalyser, som er satt sammen i en oppsummeringstabell. Vedlegg 2 til 6 viser fullstendige analyser, samt White's test for homoskedastisitet. I kategorien «Krav og forventninger» forkaster vi nullhypotesen om homoskedastisitet, noe som tyder på at heteroskedastisitet kan være et problem. Basert på White's test tyder det på at vi ikke har problem med heteroskedastisitet i de andre kategoriene.

Uavhengige variabler	Krav og forventninger	Evaluering	Styrearbeid	Styresammensetning og samarbeid
Alder	-0.00231 (0.00600)	-0.01861 (0.01140)	-0.01521 (0.01098)	0.00408 (0.01068)
Kjønn	0.42105** (0.20605)	0.50234 (0.35686)	0.19661 (0.37619)	0.10681 (0.36587)
Utdanning år	0.02742 (0.02864)	-0.07593 (0.05467)	-0.02029 (0.05235)	0.02910 (0.05091)
Styreinstruks	0.01527 (0.13407)	0.58453** (0.27745)	0.60026** (0.24856)	0.16246 (0.24174)
Timer i uken	-0.00487 (0.01167)	0.06953** (0.03541)	0.00890 (0.02136)	0.03468* (0.02078)
Maj.eier omgangskrets	0.00775 (0.01692)	-0.08534** (0.03242)	-0.06410** (0.03104)	-0.04667 (0.03019)
Antall observasjoner	84	79	83	83
R-kvadrat	0.07249	0.22862	0.14888	0.07725
Justert R-kvadrat	0.00022	0.16434	0.08169	0.00440

Tabell 18: Multippel regresjonsanalyse

***, **, * viser signifikans på 1%, 5% og 10% nivå
Standardfeil er vist i parentes

4.3.1 Alder

Av tabellen ovenfor kan vi lese at alder ikke er en signifikant variabel i min regresjonsanalyse. Det betyr at det ikke er en sammenheng mellom den uavhengige variabelen «Alder» og de avhengige variablene. Dette er i strid med min hypotese om en positiv sammenheng mellom alder og KESS. I litteraturen om humankapital er alder brukt som en variabel som skal øke humankapitalen hos individene, som igjen skal ha positive virkninger på styrearbeidet (Dalziel, Gentry, & Bowerman, 2011). Mine funn støtter ikke denne teorien. En forklaring kan være at mine respondenter generelt har en høy alder, og dermed en lang erfaringsperiode. Mine data viser at styreledere har i gjennomsnitt 17 år med ledererfaring. Ser vi dette i sammenheng med antall år med ledererfaring, kan det tyde på at de fleste har den erfaringen som er nødvendig, og derfor er det liten forskjell og sammenheng med variabelen «alder».

4.3.2 Kjønn

Under variablene «Kjønn» er menn representert med tallverdien 0, og kvinner med tallverdien 1. Av tabellen ovenfor kan vi lese at det er en positiv sammenheng mellom kjønn og «Krav og forventninger». Data tyder dermed på at kvinner er bedre innforstått med krav og forventninger satt av andre parter. Videre er det ingen signifikante sammenhenger med de andre avhengige variablene. Sammenhengen mellom kjønn og «Krav og forventninger» kan muligens forklares av at fem av kvinnene har en tidligere historie i selskapet. De har stiftet selskapet selv, vært daglig leder eller tidligere ansatt. En slik tidligere tilknytning til selskapet kan føre til at de bedre forstår de kravene og forventningene det er satt.

4.3.3 Utdanning år

I litteraturen om humankapital er det lagt stor vekt på utdanning og erfaring, som kan påvirke styrearbeidet positivt (Bantel & Jackson, 1989). I tabellen ovenfor kan vi lese at antall år med utdanning ikke har en signifikant sammenheng med de avhengige variablene KESS. Min hypotese er basert på et teoretisk grunnlag, men ifølge denne regresjonsanalyse finner jeg ikke støtte for denne hypotesen. En forklaring disse funnene kan muligens ha en sammenheng med at utdanningen er tatt for lenge siden, og at tidligere erfaring er viktigere. I tillegg måler denne variabelen kun antall år med høyere formell utdanning, uten andre kurs og sertifiseringer. Det kan tenkes at de med lavere utdanning har deltatt på kurs og andre seminarer som gir dem den faglige tyngden de trenger for å være en god styreleder.

4.3.4 Styreinstruks

Vi kan lese av tabell 18 at styreinstruks har en signifikant positivt sammenheng med både «Evaluering» og «Styrearbeid». Styreinstruks er et arbeidsdokument som skal hjelpe styret til å forbedre sitt arbeid på. Min hypotese er derfor at det en positiv sammenheng mellom styreinstruks og KESS. Regresjonsanalysen viser at styreinstruks har en signifikant positiv sammenheng med både «Evaluering» og «Styrearbeid», noe som tyder på at NUES sine anbefalinger om styreinstruks tjener sin hensikt.

Det kan henge sammen med at en styreinstruks ofte beskriver hvordan et styre skal jobbe, og kategoriene «Evaluering» og «Styrearbeid» handler direkte om arbeidsmåter. De øvrige kategoriene handler ikke i like stor grad om hvordan de jobber, men mer om forståelse og relasjoner. Selv om styreinstruks ikke er lovpålagt for alle AS-selskaper, tyder dette på at det er noe alle styrer burde ha.

4.3.5 Timer i uken

Koeffisientene for både «Evaluering» og «Styresammensetning og samarbeid» er signifikante og positive. Dette tyder på at det er en positiv sammenheng mellom antall timer brukt og kategoriene «Evaluering» og «Styresammensetning og samarbeid». Det tyder på at jo flere timer styrelederen bruker på sine oppgaver, desto bedre er evalueringsprosessen, og sammensetning og samarbeidet i styret. Å evaluere styrearbeidet kan være en tidskrevende prosess, og dersom det blir lagt ned flere timer i uken er det naturlig at man er mer fornøyd med denne prosessen. Sammenhengen mellom ressursbruken og sammensetning og samarbeidet, kan muligens forklares med at jo flere timer en bruker, desto bedre kjenner man styremedlemmene. På denne måten vil en kunne spille på sine styrker og svakheter, og dermed utvikle konstruktive relasjoner.

På bakgrunn av litteraturen om sosial kapital har jeg gjennomført en regresjonsanalyse med «Antall timer i uken» som avhengig variabel, og «Andre styreverv nå» som uavhengig variabel. Her finner jeg en positiv signifikant sammenheng, det betyr at jo flere styreverv en har, desto flere timer bruker man i uken på sine arbeidsoppgaver som styreledere. Dette strider mot litteraturen om sosial kapital. En logisk forklaring på dette kan være at de styremedlemmer som har mange styreverv primært jobber som profesjonell styreleder. Det vil si at de ikke har andre jobber enn det å være styreleder. Regresjonsanalysen er vedlagt i vedlegg 7.

På bakgrunn av funnene ovenfor tyder det på at profesjonelle styreledere, det vil si styreledere som jobber som styreleder på heltid, er bedre på enkelte deler av styrearbeidet.

4.3.6 Majoritetseier i omgangskrets

Koeffisientene for både «Evaluering» og «Styrearbeidet» er negative og signifikante. Dette tyder på at det er en negativ sammenheng mellom majoritetseier i omgangskrets og «Evaluering» og «Styrearbeid». Disse resultatene gir støtte til Bøhrens (2011) litteratur om at det ikke alltid lønner seg å lete i sitt personlige nettverk når det gjelder valg av styreledere. Å velge en styreleder som ikke er i eiers omgangskrets kan bidra til å finne en mer passende styreleder, fremfor å velge en man har kjennskap til.

4.3.7 Oppsummering

Formålet med denne masteroppgaven har vært å undersøke om styreleders bakgrunn og kompetanse har en sammenheng med styrearbeidet som blir gjort i deres bedrifter. I hypotese 1 ble det påvist at bedrifter med styreinstruks svarer signifikant bedre på både «Evaluering» og «Styrearbeid». Kvinner svarer signifikant høyere enn menn på både «Krav og forventninger» og «Styresammensetning og samarbeid», i tillegg til at kjønn har en positiv sammenheng med variabelen «Krav og forventninger».

I mine analyser finner jeg ingen positiv sammenheng mellom høyere formell utdanning og KESS. Det er likevel interessant å se at styreledere med mer enn 4 års høyere utdanning svarer signifikant høyere på evaluering. Alder er ofte assosiert med erfaring, som burde bidra positivt til styrearbeidet. Regresjonsanalysen klarer ikke å påvise at alder har en innvirkning på KESS. T-testene viser at styreledere over 55 år svarer høyere i kategorien «Styresammensetning og samarbeid» enn de styreledere som er under 55 år. På bakgrunn av analysene i denne oppgaven kan hypotese 7 støttes delvis.

Regresjonsanalysen tyder på at det er en negativ sammenheng mellom kjennskap til majoritetseier og «Evaluering» og «Styrearbeid». I tillegg viser t-testene at de som kjente majoritetseier best da de ble styreledere svarer signifikant lavere på «Evaluering». Mine analyser tyder dermed på at hypotese 3 støttes delvis.

Mitt datasett viser at styreledere er rekruttert på mange ulike virksomheter, de kan blant annet være gründere av virksomheten, tidligere daglig leder, bekjente/familie av eier eller blitt kontaktet av et rekrutteringsbyrå. Mine analyser viser at styreledere som ikke er rekruttert på grunn av familie/bekjentskap svarer signifikant høyere i alle kategoriene i KESS. Det kan

tyde på at styreledere ikke burde rekrutteres på bakgrunn av bekjentskap, men heller kompetanse og erfaring. I tillegg viser regresjonsanalysen en signifikant negativ sammenheng mellom majoritetseier i omgangskrets og de avhengige variablene «Evaluering» og «Styrearbeid».

Styreledere som bruker mer enn 3 timer i uken på sine arbeidsoppgaver som styreleder svarer signifikant høyere i kategoriene «Evaluering» og «Styresammensetning og samarbeid». Det er ikke overraskende med tanke på evalueringsprosesser kan variere avhengig av bedrifter og styrets størrelse, og dersom styreledere bruker mer tid på dette kan de gjøre grundigere evalueringer. Videre vil de som bruker mer tid på sine arbeidsoppgaver naturligvis kjenne styret sitt bedre, på denne måten kan de bruke hverandre på en konstruktiv måte. I tillegg finner jeg i min regresjonsanalyse at jo flere styreverv en styreleder har, desto flere timer bruker vedkommende på sine arbeidsoppgaver som styreleder. Når funnene mine viser at jo flere timer en bruker desto bedre svarer en på både «Evaluering» og «Styresammensetning og samarbeid» tyder dette på at mine funn strider mot litteraturen om sosial kapital som hevder at mange styreverv går på bekostning av hvor involvert man er i hvert enkelt styre (Finkelstein & Mooney, 2003; Harris & Shimizu, 2004).

5 Konklusjon

Hensikten med denne oppgaven var å kartlegge styreledere og styrearbeidet i små og mellomstore bedrifter på Sørlandet. I tillegg ønsket jeg å prøve å finne en sammenheng mellom styreleders «profil» og måten det arbeides på i styret. Dette har blitt gjort ved en spørreundersøkelse som ble besvart av 84 styreledere.

Styreledere i små og mellomstore bedrifter er svært delaktige i arbeidet det gjøres i bedriften. De fleste jobber med å utforme strategier, i tillegg fører de tilsyn og har ansvar for den økonomiske situasjonen i bedriften. Av totalt 84 respondenter er det kun 11% bedrifter som har hatt en negativ gjennomsnittlig utvikling i resultat de siste tre årene. Av disse 84 respondentene er det kun 9,5% kvinner. I tillegg er 39% av styreledere rekruttert på bakgrunn av familie og bekjentskap. Basert på min datainnsamling og analyser, kan vi si at den typiske styrelederen i små og mellomstore bedrifter på Sørlandet er en 55 år gammel mann. Han har 3–4 års høyere formell utdanning, 3-4 andre styreverv og jobber 2-3 timer i uken med sine oppgaver som styreleder.

For å prøve å finne en sammenheng ble det uformet fire kategorier (KESS) som ble brukt som avhengige variabler. Mine analyser viser at styreledere kategorisert etter blant annet alder, kjønn, antall år med utdanning, styreinstruks og rekrutteringsmetode svarer ulikt i KESS. T-testene viser at styreledere som ble rekruttert på grunn av familie/bekjentskap svarer signifikant lavere i alle fire kategorier. Dette støttes opp av regresjonsanalysen som viser en signifikant negativ sammenheng mellom majoritetseier i omgangskrets og kategoriene «Evaluerings» og «Styrearbeid». Utdanning er i litteraturen ofte brukt som en viktig variabel som burde bidra til bedre styrearbeid, mine analyser finner liten sammenheng mellom høyere formell utdanning og KESS. Videre finner jeg få sammenhenger og forskjeller i alder på styreledere. Grunnet overraskende funn hvor kun 9,5% av respondentene er kvinner er kjønn blitt inkludert i analysene. Mine funn viser at kvinner svarer høyere på både «Evaluerings» og «Styresammensetning og samarbeid». Samtlige kvinnelige styreledere har benyttet seg av styreinstruks, hvorav styreinstruks er å finne blant 68% av de mannlige styreledere. Mine analyser tyder på at styreinstruks bidrar til bedre evalueringsprosesser og bedre styrearbeid.

Med hensyn til mitt forskningsspørsmål kan jeg konkludere med at mine data tyder på at det er forskjell på styrelederens bakgrunn og kompetanse, og at dette påvirker måten det arbeides på i styret.

6 Litteraturliste

- Aadland, C. (2015). *Over halvparten av oljebedriftene venter nedgang*. Sysla. Hentet fra http://sysla.no/2015/03/25/oljeenergi/over-halvparten-av-oljebedriftene-venter-nedgang_44995/
- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy: An analytical approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Antel, J. (1986). Human capital investment specialization and the wage effects of voluntary labor mobility. *Review of Economics and Statistics*, 68, 477-483.
- Bantel, K., & Jackson, S. (1989). Top management and innovations in banking—Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10, 107-124.
- Becker, G. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. Chicago: University of Chicago Press.
- Berle, A., & Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan.
- Bjørnstad, J. (2009, Februar 14). *Hypotesetesting - statistikk*. Hentet April 11, 2016 fra Store Norske Leksikon: <https://snl.no/hypotesetesting%2Fstatistikk>
- Bloch, S. (2005). What makes a great board chair? *Corporate Board*, 26(151), 6-12.
- Bower, J. (1970). *Managing the resource allocation process*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bower, J. L., & Weinberg, M. W. (1988). Statecraft, Strategy and Corporate Leadership. *California Management Review*(30), 39-56.
- Brown, C. (1976). A model of optimal human-capital accumulation and the wages of young high school graduates. *Journal of Political Economy*, 57, 277-242.
- Burt, R. (1987). Social Contagion and Innovation: Cohesion versus Structural Equivalence. *American Journal of Sociology*, 92, 1287-1335.
- Bøhren, Ø. (2011). *Eierne, styret og ledelsen*. Vigmostad & Bjørke AS.

- Bøhren, Ø., & Strøm, Ø. (2005). *The value-creating board: Theory and evidence*. Oslo: BI Norwegian school of Management.
- Carpenter, M., & Westpahl, J. (2001). The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 4, 639-660.
- Carpenter, M., Sanders, G., & Gregersen, H. (2001). Bundling human capital with organizational context: The impact of international assignment experience on multinational firm performance and CEO pay. *Academy of Management Journal*, 44, 493-511.
- Certo, T., Daily, C., & Dalton, D. (2001). Signaling firm value through board structure: An investigation of initial public offerings. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26, 33-50.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge: MIT press.
- Cyert, R., & March, J. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs: NJ: Prentice-Hall.
- Dalziel, T., Gentry, R., & Bowerman, M. (2011). An integrated agency-resource dependence view of the influence of directors' human and relational capital on firms' R&D spending. *Journal of Management Studies*, 48, 1217-1242.
- Finkelstein, S., & Mooney, A. (2003). Not the Usual Suspects: How to Use Board Process to Make Boards Better. *Academy of Management Executive*, 17, 101-113.
- Gabrielsson, J., Huse, M., & Minichilli, A. (2007). Understanding the Leadership Role of the Board Chairperson Through a Team Production Approach. *International journal of leadership studies*, 3(1), 21-39.
- Gimeno, J., Cooper, A., Folta, T., & Woo, C. (1997). Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms. *Administrative Science Quarterly*, 42, 750-783.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine de Gruyter.

- Goold, M., & Quinn, J. (1990). The paradox of strategic controls. *Strategic management journal*, 118-119.
- Grønmo, S., & Løyning, T. (2003). *Sosiale nettverk og økonomisk makt*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Harris, D., & Helfat, C. (1997). Specificity of CEO human capital and compensation. *Strategic Management Journal*, 895-920.
- Harris, I., & Shimizu, K. (2004). Too Busy to Serve? An Examination of the Influence of Overboarded Directors. *Journal of Management Studies*, 41, 1145-1163.
- Hillman, A., & Dalziel, T. (2003). "Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *Academy of Management Review*, 28, 383-396.
- Hitt, M., Biermant, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective. *Academy of Management Journal*, 44, 13-28.
- Homoscedasticity*. (2013). Hentet fra Statistic Solutions.
- Huse, M. (2007). *Board, governance and value creation*. University press, Cambridge.
- Huse, M. (2009, Mars). Styrelederen: Fra ordfører til leder og motivator. *Magma: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*.
- Huse, M. (2009). *The Value Creating Board: Corporate Governance and Organizational Behaviour*. Routledge.
- Huse, M. (2010). Kvinner i styre - lærdommer fra Norge. *Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Hentet Mai 5, 2016 fra <https://www.magma.no/kvinner-i-styret-lar-dommer-fra-norge>
- Huse, M., & Sjøland, A. (2009). *Styreledelse: Styret som team og prosessorientert styrearbeid*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jacobsen, D. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

- Jacobsen, D. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Høyskoleforlaget AS.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Jensen, M., & Zajac, E. (2004). Corporate elites and corporate strategy: How demographic preferences and structural position shape the scope of the firm. *Strategic Management Journal*, 25, 507-524.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. (2004). *Forskningsmetode: For økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kim, Y. (2005). Board Network Characteristics and Firm Performance in Korea. *Corporate Governance: An International Review*, 13, 800-808.
- Kim, Y., & Canella, A. (2008). Toward a Social Capital Theory of Director Selection. *Corporate Governance: An International Review*, 16, 282-293.
- Leblanc, R., & Gillies, J. (2005). *Inside the boardroom: How boards really work and the coming revolution in corporate governance*. Ontario: John & Wiley & Sons Canada.
- Lervik, J. E., Huse, M., Hansen, C., & Svendsen, J. E. (2005). *Beskrivelse av norske styrer : Foreløpige resultater fra forskningsprogrammet "Det verdiskapende styret"*. Oslo: Handeshøyskolen BI.
- Lorsch, & MacIver. (1989). *Pawns or potentates: The reality of America's Corporate boards*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mace, M. (1971). *Directors: Myth and reality*. Boston: Harvard University Graduate school of Business Administration.
- Martén, I., & Whittaker, P. (2015). *Lower, and More Volatile, Oil Prices: What They Mean and How To Respond*. Boston Consulting Group. Hentet fra https://www.bcgperspectives.com/content/articles/energy_environment_lower_more_volatile_oil_prices/
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mitnick, B. (1973). *The Origins of Agency Theory*.

- Nærings - og handelsdepartementet. (u.d.). *Global Assets*. Hentet Mars 23, 2016 fra www.regjeringen.no:
https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/rapporter_2012/102377_nhd_smb_web.pdf
- Pahl, R., & Winkler. (1974). *The economic elite: Theory and practice*. Cambridge: Cambridge University press.
- Parkinson, J. E. (1993). *Corporate power and responsibility*. Oxford: Oxford university press.
- Pettigrew, A. (1985). *The awakening giant: Continuity and Change in ICI*. Oxford: Basil Blackwell.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Provan, K. (1980). Board Power and Organizational Effectiveness among Human Service Agencies. *Academy of Management Journal*, 23(2), 221-236.
- Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Schreyogg, G., & Steinmann, H. (1987). Strategic Control: A new perspective. *Academy of management review*, 91-103.
- Spilling, O. (2000). *SMB 2000: fakta om små og mellomstore bedrifter i Norge*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Stiles, P., & Taylor, B. (2001). *Boards at work*. Oxford University Press.
- Sørheim, T. I. (2015, September 30). Sørlandet har landets høyeste arbeidsledighet.
- Thoresen, P. (u.d.). *Lederkilden*. Hentet Februar 18, 2016 fra Eierrollen, styrerrollen og daglig lederrollen i små og mellomstore bedrifter:
<http://www.lederkilden.no/tema/styrearbeid/v-styrearbeid/eierrollen-stylerollen-og-daglig-lederrollen-i-sma-og-mellomstore-bedrifter>
- Tricker, R. (1984). *Corporate governance*. Aldershot: Gower.
- Ubøe, J. (2008). *Statistikk for økonomifag* (3rd. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Walsh, J., & Seward, J. (1990). On the efficiency of the internal and external control mechanisms. *Academy of management review*, 421-458.

Williams, B. (1975). *Ethics and the limits of philosophy*. Harvard University Press.

Williams, R. (2015, Januar 1). *University of Notre Dam*. Hentet fra <https://www3.nd.edu/~rwilliam/stats2/125.pdf>

Wooldridge, J. (2013). *Introductory Econometrics: A modern approach*. Michigan: South-western cengage learning.

7 Appendiks

7.1 Vedlegg 1: Spørreundersøkelsen

Tusen takk for at du tar deg tid til denne spørreundersøkelsen.

Denne spørreundersøkelsen er en del av min masteroppgave hvor jeg ønsker å kartlegge styreledere og deres styrearbeid i små og mellomstore bedrifter på Sørlandet. Denne oppgaven støttes opp av Næringsforeningen i Kristiansandregionen, NHO Agder og Hodejeger Åstveit.

Næringsforeningen i Kristiansandsregionen er opptatt av at bedriftene med deres styrer til enhver tid har tilgang på best mulig kompetanse. En masteroppgave med styrer og styreleder som tema kan bidra til ytterligere å sette fokus på viktigheten av at styrer og styreledere har best mulig kompetanse ift de behov som bedriften reelt har. Næringsforeningen håper derfor at flest mulig av dere setter av litt tid til å svare på spørsmålene i denne undersøkelsen.

- Undersøkelsen er fullstendig anonym
- Undersøkelsen skal KUN besvares av styreledere
- Undersøkelsen tar ca 8 minutter å gjennomføre
- Dersom du er styreleder i flere virksomheter, ta utgangspunkt i virksomheten som har under 100 ansatte, og som holder til i Agderfylkene

På forhånd takk,

Mvh

Faizan Ilyas

+47 938 08 241

Faizan.m.ilyas@gmail.com

Alder

Kjønn

(1) Mann

(2) Kvinne

Har du andre styreverv per dags dato?

(1) Ja

(2) Nei

Har du hatt andre styreverv tidligere?

(1) Ja

(2) Nei

Er du eier i denne bedriften?

(1) Ja

(2) Nei

Hvor mange styreverv har du per dags dato?

Ca hvor mange andre styreverv har du hatt til sammen?

Ca hvor stor andel eier du?(i prosent)

Hvor mange ansatte er det i bedriften?

Hvilken bransje opererer bedriften hovedsaklig i?

- (1) Varehandel/dagligvare/butikk
- (2) Bankvirksomhet
- (3) Konsulenttenester
- (4) Produksjon
- (5) Eiendom/eiendomsmegling
- (6) IT
- (7) Advokattjenester
- (8) Forsikring
- (9) Hotell
- (10) E-handel
- (11) Olje/gass/energi/kraft
- (12) Transport/distribusjon/logistikk
- (13) Investor
- (14) Annet _____

Hvor mange sitter i styret per dags dato inkludert styreleder?

Hvilken utdanningsbakgrunn har du?

- (1) Økonomi og ledelse
- (2) Markedsføring
- (4) Jus
- (3) Statsvitenskap
- (5) Ingeniør - og teknologifag
- (6) Ingen høyskoleutdanning
- (7) Annet _____

Hvor mange års høyere utdanning har du?

- (1) 0
- (2) 1
- (3) 2
- (4) 3
- (5) 4
- (6) 5

- (7) 6
 (8) 7
 (9) Mer enn 7

Ca hvor mange år har du sittet som leder i en bedrift?

1 = Dette kan du ingenting om

2-3 = Du har kun teoretisk kjennskap til fagfeltet

4-7 = Du har en del erfaring i fagfeltet. Du vet hva som kreves for å ivareta styrer oppgaver innenfor fagfeltet

8-10 = Du er en person med teoretisk og praktisk tyngde innenfor fagfeltet. Du har en faglig tyngde som gjør at du er i stand til å drive prosesser innen fagfeltet, samt å veilede andre for at fagfeltet ska være ivaretatt av styret

Vurder din kompetanse innenfor disse områdene

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ingen formening
Internkontroll	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>	(9) <input type="checkbox"/>	(10) <input type="checkbox"/>	(11) <input type="checkbox"/>
Erfaring som daglig leder	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>	(9) <input type="checkbox"/>	(10) <input type="checkbox"/>	(11) <input type="checkbox"/>
Juridisk kompetanse	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>	(9) <input type="checkbox"/>	(10) <input type="checkbox"/>	(11) <input type="checkbox"/>
Markedsføring/Salgsledelse	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>	(9) <input type="checkbox"/>	(10) <input type="checkbox"/>	(11) <input type="checkbox"/>
Større omstillingsprosesser	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>	(9) <input type="checkbox"/>	(10) <input type="checkbox"/>	(11) <input type="checkbox"/>
Regnskaps- og finansiell forståelse	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>	(9) <input type="checkbox"/>	(10) <input type="checkbox"/>	(11) <input type="checkbox"/>
Risikostyring	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>	(9) <input type="checkbox"/>	(10) <input type="checkbox"/>	(11) <input type="checkbox"/>
Strategiarbeid	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>	(9) <input type="checkbox"/>	(10) <input type="checkbox"/>	(11) <input type="checkbox"/>
Styrearbeidskompetanse	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>	(9) <input type="checkbox"/>	(10) <input type="checkbox"/>	(11) <input type="checkbox"/>
HR	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>	(9) <input type="checkbox"/>	(10) <input type="checkbox"/>	(11) <input type="checkbox"/>

Nettverk

Gjør en vurdering (10=familie, 1=ukjent)

- (1) 1
- (2) 2
- (3) 3
- (4) 4
- (5) 5
- (6) 6
- (7) 7
- (8) 8
- (9) 9
- (10) 10

På hvilken måte ble du rekruttert som styreleder?

- (1) Bankanbefaling
- (2) Bekjente
- (3) Familie
- (4) Revisor
- (5) Rekrutteringsbyrå
- (6) Annet(spesifiser) _____

Hvor mange av de andre styremedlemmene var i din omgangskrets da du ble ansatt?

Beskriv kort dine arbeidsoppgaver som styreleder

Ca hvor mange timer bruker du i uken som styreleder for denne bedriften?

Er daglig leder også styreleder i denne bedriften?

- (1) Ja
(2) Nei

Er daglig leder styremedlem i denne bedriften?

- (1) Ja
(2) Nei

Gjør et anslag på gjennomsnittlig vekst per år(i prosent) i omsetning de siste 3 årene

Hvordan har utvikling i resultatet vært de siste 3 årene?

- (1) Positivt
(2) Negativt
(3) Samme som før

Instruks for styret er besluttet og gjort kjent med aktuelle parter

- (1) Ja
(2) Nei

Styrets arbeidsform

Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn?

	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Litt enig	Enig	Svært enig	Ikke relevant/ingen formening
Styret har klart forstått virksomhetsideen/formålet med virksomheten som definert fra eieren/eierne	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Styret kjenner til eieres mål for virksomheten	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Styret har en klar oppfattelse av krav og forventninger fra kunder	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Styret har en klar oppfattelse av krav og forventninger fra ansatte	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Styrets kompetansesammensetning er adekvat for virksomhetens videre utvikling	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Styrets medlemmer har konstruktive relasjoner, og danner et godt styrekollegium	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Det er tilfredsstillende antall styremøter	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Styremøtene er av passe lengde	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Årsplan for styrearbeidet med møtetidspunkter og temaer som behandles er tilfredsstillende klargjort før årets begynnelse	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>

Instruks for daglig leder er besluttet og gjort kjent for aktuelle parter

- (1) Ja
(2) Nei

Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn?

	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Litt enig	Enig	Svært enig	Ikke relevant/ingen formening
Instruks for daglig leder er besluttet og fungerer optimalt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Instruks for styret er besluttet og fungerer optimalt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Rollefordelingen og samspillet mellom styret og administrasjonen er besluttet og fungerer tilfredsstillende	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Deltakelse fra administrasjonen i styremøtene er tilfredsstillende	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Din opplevelse er at de andre styremedlemmene forbereder seg godt til styremøtene og bidrar på en konstruktiv måte til gode beslutninger	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Det oppleves som at alle styremedlemmene har like muligheter til å fremme sine synspunkter og blir lyttet til å styremøtene	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Styret følger opp at styrebeslutninger blir iverksatt og gjennomført på en kvalitetsmessig god måte	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Styret gjennomfører årlig en hensiktsmessig evaluering av sitt arbeid, sin arbeidsform og sin kompetanse	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Styret gjennomfører tiltak for å forbedre styrearbeidet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Styret gjennomfører årlig en	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>

	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Litt enig	Enig	Svært enig	Ikke relevant/ing en formening
hensiktsmessig evaluering av daglig leder og kommuniserer resultatene til daglig leder							
Administrasjonen forestår en hensiktsmessig og pålitelig rapportering til styret av resultater, hendelser, trender og andre aktuelle forhold - som gjør styret i stand til å agere proaktivt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Styret er fornøyd med sin kontroll og oppfølging av økonomiske resultater og lønnsomhetsutvikling	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Jeg har muligheten til å bidra til et godt fungerende styre	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>

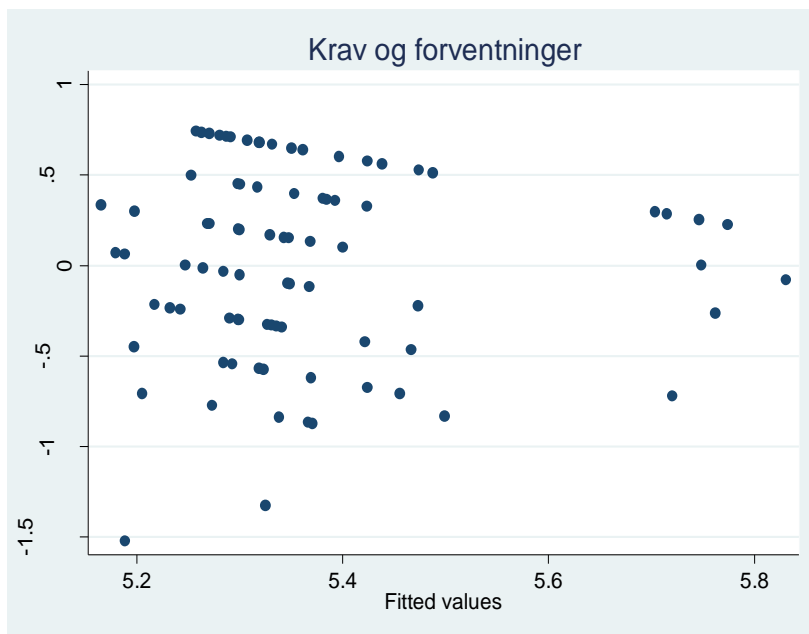
7.2 Vedlegg 2: T-tester resultater

Variabel	Forklart variabel	Definisjon gruppe 1	Gjennomsnitt gruppe 1	Definisjon gruppe 2	Gjennomsnitt gruppe 2	T-stat	P-verdi
Styreinstruks	Styrearbeid	Ja	4.980	Nei	4.324	2.130	0.021**
Styreinstruks	Evaluering	Ja	4.653	Nei	3.908	2.252	0.017**
Utdanning år	Krav og forventninger	>4	5.395	1-3	5.329	0.559	0.289
Utdanning år	Evaluering	>4	4.364	1-3	4.592	-0.912	0.182
Utdanning år	Styrearbeid	>4	4.795	1-3	4.801	-0.026	0.490
Utdanning år	Sammensetning og samarbeid	>4	4.810	1-3	4.658	0.713	0.239
Maj.eier omgangskrets	Krav og forventninger	1-5	5.354	6-10	5.380	-0.223	0.412
Maj.eier omgangskrets	Evaluering	1-5	4.620	6-10	4.221	1.553	0.063*
Maj.eier omgangskrets	Styrearbeid	1-5	4.903	6-10	4.631	1.078	0.143
Maj.eier omgangskrets	Sammensetning og samarbeid	1-5	4.804	6-10	4.630	0.755	0.227
Timer i uken	Krav og forventninger	>3	5.306	1-3	5.384	-0.583	0.282
Timer i uken	Evaluering	>3	4.803	1-3	4.369	1.762	0.043**
Timer i uken	Styrearbeid	>3	4.914	1-3	4.759	0.505	0.309
Timer i uken	Sammensetning og samarbeid	>3	5	1-3	4.648	1.696	0.048**
Rekrutteringmetode	Krav og forventninger	Annet	5.463	Familie/bekjent	5.256	1.752	0.042**
Rekrutteringmetode	Evaluering	Annet	4.607	Familie/bekjent	4.256	1.353	0.091*
Rekrutteringmetode	Styrearbeid	Annet	5.041	Familie/bekjent	4.720	1.801	0.038**
Rekrutteringmetode	Sammensetning og samarbeid	Annet	4.878	Familie/bekjent	4.617	1.292	0.1*
Alder	Krav og forventninger	>55	5.343	<54	5.389	-0.391	0.348
Alder	Evaluering	>55	4.512	<54	4.432	0.321	0.374
Alder	Styrearbeid	>55	4.563	<54	4.815	-0.975	0.167
Alder	Sammensetning og samarbeid	>55	4.871	<54	4.585	1.319	0.096*
Kjønn	Krav og forventninger	Kvinne	5.750	Mann	5.323	3.054	0.005***
Kjønn	Evaluering	Kvinne	5.031	Mann	4.411	2.338	0.018**
Kjønn	Styrearbeid	Kvinne	5.150	Mann	4.761	1.075	0.155
Kjønn	Sammensetning og samarbeid	Kvinne	4.833	Mann	4.727	0.221	0.415

7.3 Vedlegg 3: Multipl regressjon og White's test for homoskedastisitet – Krav og forventninger

KRAV OG FORVENTNINGER								
<i>Regression Statistics</i>								
Multiple R	0.269241651							
R Square	0.072491067							
Adjusted R Square	0.000217643							
Standard Error	0.541206743							
Observations	84							
<i>ANOVA</i>								
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>			
Regression	6	1.762720725	0.293786788	1.003011386	0.429632496			
Residual	77	22.55366486	0.292904738					
Total	83	24.31638558						
	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95.0%</i>	<i>Upper 95.0%</i>
Intercept	5.291522861	0.408039361	12.9681677	4.69711E-21	4.47901269	6.104033032	4.47901269	6.104033032
Alder	-0.00231483	0.006004506	-0.385515495	0.700918518	-0.014271329	0.009641669	-0.014271329	0.009641669
Kjønn	0.421052894	0.20604889	2.043461116	0.044427539	0.010757137	0.831348652	0.010757137	0.831348652
Utdanning år	0.027421332	0.02864475	0.957289981	0.341416981	-0.029617652	0.084460317	-0.029617652	0.084460317
Styreinstruks	0.015267253	0.134067194	0.113877617	0.909631213	-0.251694636	0.282229142	-0.251694636	0.282229142
Timer i uken	-0.004873491	0.011668522	-0.417661348	0.677357096	-0.028108486	0.018361505	-0.028108486	0.018361505
Maj.eier omgangskrets	0.007748945	0.016920018	0.457975027	0.648260199	-0.025943114	0.041441005	-0.025943114	0.041441005

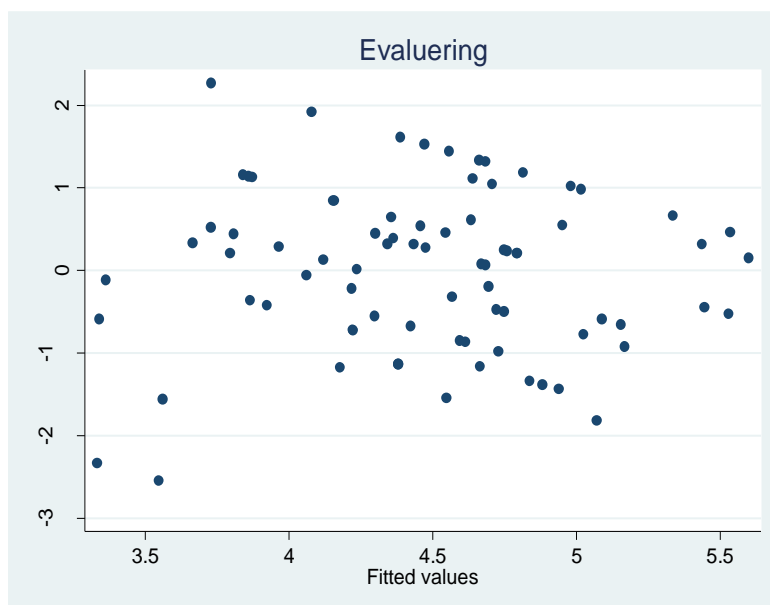
Source	chi2	df	p
Heteroskedasticity	43.45	24	0.0088
Skewness	11.75	6	0.0678
Kurtosis	0.45	1	0.5006
Total	55.65	31	0.0042



7.4 Vedlegg 4: Multipel regresjon og White's test for homoskedastisitet – Evaluering

EVALUERING								
<i>Regression Statistics</i>								
Multiple R	0.478139572							
R Square	0.22861745							
Adjusted R Square	0.164335571							
Standard Error	1.012359147							
Observations	79							
ANOVA								
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>			
Regression	6	21.86962244	3.644937073	3.556483615	0.003850827			
Residual	72	73.79071512	1.024871043					
Total	78	95.66033755						
	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95.0%</i>	<i>Upper 95.0%</i>
Intercept	5.558817575	0.766293088	7.254166408	3.74734E-10	4.031240224	7.086394927	4.031240224	7.086394927
Alder	-0.018614864	0.011404552	-1.632231019	0.106997178	-0.041349423	0.004119695	-0.041349423	0.004119695
Kjønn	0.502341143	0.386864362	1.298494232	0.198261235	-0.268858869	1.273541155	-0.268858869	1.273541155
Utdanning år	-0.075925311	0.054671395	-1.388757518	0.16918763	-0.184910744	0.033060123	-0.184910744	0.033060123
Styreinstruks	0.584532818	0.277452523	2.106785012	0.038621228	0.031441321	1.137624315	0.031441321	1.137624315
Timer i uken	0.069533125	0.035412374	1.96352625	0.053447348	-0.001060151	0.140126402	-0.001060151	0.140126402
Maj.eier omgangskrets	-0.085340339	0.032420955	-2.632258625	0.010371641	-0.149970333	-0.020710346	-0.149970333	-0.020710346

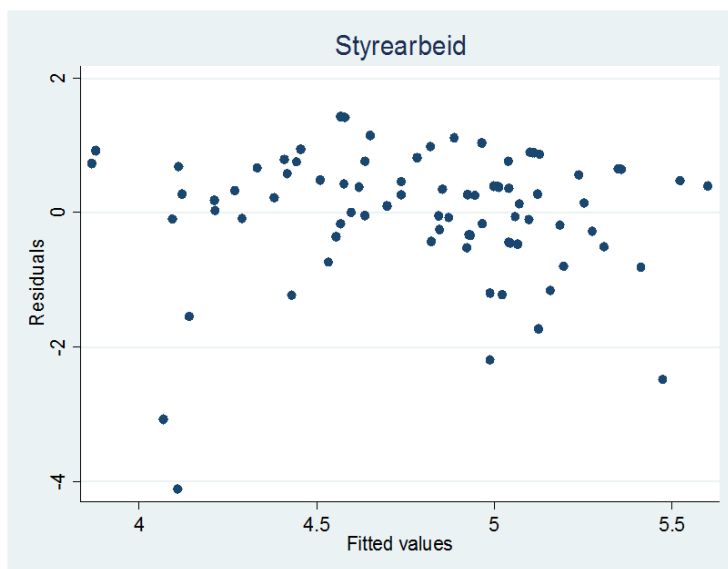
Source	chi2	df	p
Heteroskedasticity	30.17	24	0.1792
Skewness	5.4	6	0.4939
Kurtosis	0.28	1	0.5943
Total	35.85	31	0.2514



7.5 Vedlegg 5: Multipl regressjon og White's test for homoskedastisitet – Styrearbeid

STYREARBEID								
<i>Regression Statistics</i>								
Multiple R	0.385856106							
R Square	0.148884934							
Adjusted R Square	0.08169164							
Standard Error	0.988100973							
Observations	83							
ANOVA								
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>			
Regression	6	12.98012043	2.163353405	2.215770712	0.050448704			
Residual	76	74.20210849	0.976343533					
Total	82	87.18222892						
	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95.0%</i>	<i>Upper 95.0%</i>
Intercept	5.557153549	0.745096188	7.458303562	1.19049E-10	4.073165881	7.041141218	4.073165881	7.041141218
Alder	-0.015208849	0.010984401	-1.384586115	0.170230748	-0.03708618	0.006668482	-0.03708618	0.006668482
Kjønn	0.196614996	0.376192944	0.52264403	0.602742283	-0.552638186	0.945868179	-0.552638186	0.945868179
Utdanning år	-0.020293999	0.052346531	-0.387685645	0.699332362	-0.124551151	0.083963154	-0.124551151	0.083963154
Styreinstruks	0.600261206	0.24855703	2.414983822	0.01813998	0.105216978	1.095305434	0.105216978	1.095305434
Timer i uken	0.008900991	0.021361117	0.416691258	0.678078805	-0.033643362	0.051445344	-0.033643362	0.051445344
Maj.eier omgangskrets	-0.064103665	0.031039672	-2.065217236	0.042312656	-0.125924529	-0.002282801	-0.125924529	-0.002282801

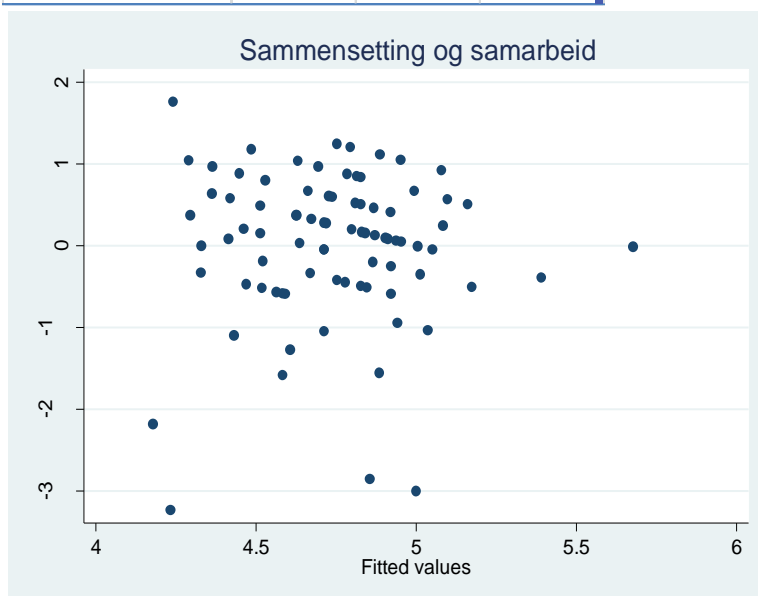
Source	chi2	df	p
Heteroskedasticity	32.3	24	0.1197
Skewness	12.33	6	0.055
Kurtosis	1.93	1	0.1647
Total	46.56	31	0.036



7.6 Vedlegg 6: Multippel regresjon og White's test for homoskedastisitet – Styresammensetning og samarbeid

STYRESAMMENSETNING OG SAMARBEID								
<i>Regression Statistics</i>								
Multiple R	0.277937167							
R Square	0.077249069							
Adjusted R Square	0.004400311							
Standard Error	0.960992573							
Observations	83							
<i>ANOVA</i>								
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>			
Regression	6	5.875737895	0.979289649	1.060403376	0.39380192			
Residual	76	70.1865111	0.923506725					
Total	82	76.062249						
	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95.0%</i>	<i>Upper 95.0%</i>
Intercept	4.353336404	0.724654587	6.007464084	6.06159E-08	2.910061711	5.796611096	2.910061711	5.796611096
Alder	0.004082942	0.010683046	0.382188925	0.703387885	-0.017194188	0.025360071	-0.017194188	0.025360071
Kjønn	0.106812031	0.365872148	0.291938132	0.771129349	-0.621885504	0.835509566	-0.621885504	0.835509566
Utdanning år	0.02910458	0.050910412	0.571682273	0.56922422	-0.072292293	0.130501453	-0.072292293	0.130501453
Styreinstruks	0.162463475	0.241737905	0.672064541	0.503580619	-0.31899929	0.643926239	-0.31899929	0.643926239
Timer i uken	0.034679171	0.020775078	1.669267865	0.09917882	-0.006697984	0.076056326	-0.006697984	0.076056326
Maj.eier omgangskrets	-0.046665169	0.030188103	-1.545813214	0.126303826	-0.106789987	0.013459649	-0.106789987	0.013459649

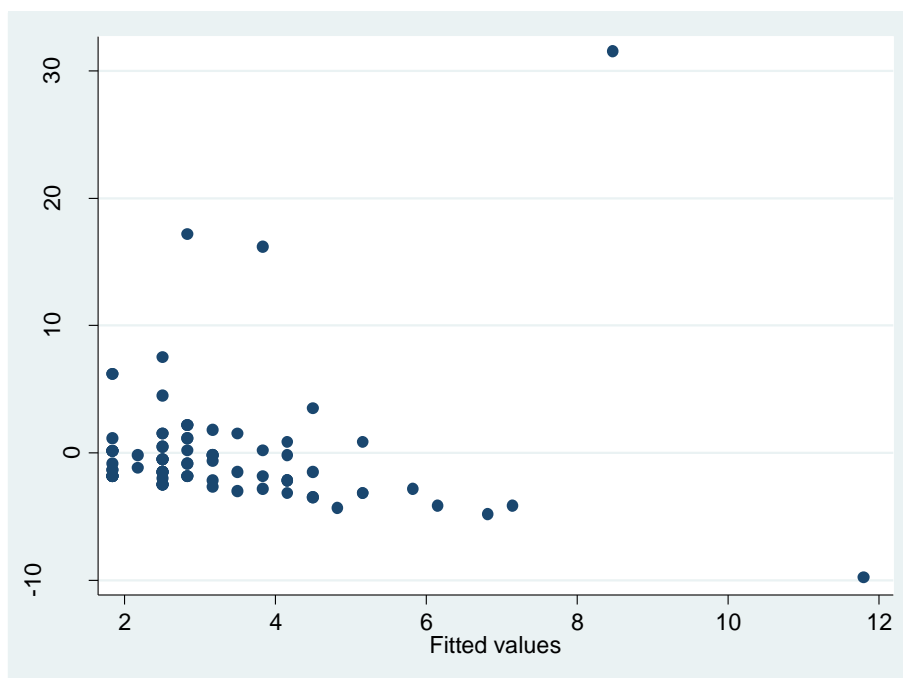
Source	chi2	df	p
Heteroskedasticity	27.27	24	0.2922
Skewness	10.39	6	0.1092
Kurtosis	3.81	1	0.0509
Total	41.47	31	0.0992



7.7 Vedlegg 7: Regresjonsanalyse og White's test for homoskedastisitet – Antall timer og antall styreverv

Regression Statistics									
Multiple R	0.30648886								
R Square	0.093935421								
Adjusted R Square	0.082885853								
Standard Error	5.069271723								
Observations	84								
ANOVA									
	df	SS	MS	F	Significance F				
Regression	1	218.4616598	218.4616598	8.501275433	0.004575303				
Residual	82	2107.196296	25.69751581						
Total	83	2325.657956							
	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95.0%	Upper 95.0%	
Intercept	1.837204656	0.739407069	2.48469988	0.015000537	0.366288452	3.308120861	0.366288452	3.308120861	
Andre styreverv nå	0.332002234	0.113867284	2.915694674	0.004575303	0.105483933	0.558520536	0.105483933	0.558520536	

Source	chi2	df	p
Heteroskedasticity	13.81	2	0.0010
Skewness	12.29	1	0.0005
Kurtosis	1.42	1	0.2335
Total	27.52	4	0.0000



7.8 Vedlegg 8: Refleksjonsnotat

Hvordan oppnå en god eierstyring og selskapsledelse er en utfordring som fortsatt ikke har blitt løst. Styret og styremedlemmer har fått økende oppmerksomhet de seneste årene. Likevel er litteraturen svært teoretisk og lite praksisnært. Styret har gjennom tidene blitt omtalt som en svart boks, grunnet manglende innsikt i styrerommene. Den pågående diskusjonen om styreledere har sjeldent gått lenger enn til å peke på hvem styrelederen er, antall styreverv denne har og hvordan forholdet mellom styrer og daglig ledelsen er. I denne oppgaven ønsket jeg å ta dette et steg lenger, og ha et større fokus på selve styrelederen. I tillegg til å generelt kartlegge styreledere og styrearbeidet på Sørlandet, har jeg forsøkt å finne en sammenheng mellom styreleders «profil» og hvordan det arbeides på i styret.

Studien har avdekket, blant annet, at det er en skjev kjønnsfordeling blant styreledere. Mine funn tyder på at det er signifikant forskjellige med mannlige og kvinnelig styreledere. Selv om styreinstruks ikke er lovpålagt i de selskapene jeg undersøker, finner jeg i testene at styreinstruks bidrar positivt til styrearbeidet. Styreledere i små og mellomstore bedrifter blir ofte rekruttert gjennom personlige nettverk. I denne oppgaven legges det frem hvordan og hvorfor dette er en negativ rekrutteringsmetode. Rekruttering av styreledere på bakgrunn av personlige nettverk bidrar ofte til at den beste kandidaten aldri blir vurdert. Videre undersøkes variabler som alder, utdanning og antall timer brukt på oppgaver som styreledere. Med hensyn til mitt forskningsspørsmål kan jeg konkludere med at mine data tyder på at det er forskjell på styrelederens bakgrunn og kompetanse, og at dette påvirker måten det arbeides på i styret.

Internasjonale trender

Jeg har den oppfatningen at min masteroppgave ikke har en veldig stor sammenheng med internasjonale trender. Mine respondenter er styreledere i små og mellomstore bedrifter på Sørlandet, hvor jeg har forsøkt å se på sammenhengen mellom deres «profil» og måten det arbeides på i styret. Styrers oppgaver, makt og innflytelse er lovregulert av aksjeloven. Vi ser likevel at stadig flere land i Europa har lovpålagt kjønnsbalanse i private selskaper, Spania (i 2007), Island (i 2010), Frankrike (i 2010) og Nederland (i 2010). Det har også i flere land kommet lover for kvotering i statlig og kommunalt eide selskaper, for eksempel i Israel, Sør-Afrika, Finland, Danmark og Irland, og i byer og provinser som Berlin, Nürnberg og Quebec. Tilsvarende er det kommet myke lover mange steder, dvs. uformelle, men likevel ofte bindende reguleringer gjennom anbefalinger eller koder. For eksempel krever nå (fra 2010) Security and Exchange Commission (SEC) i USA styrerepresentasjon av kvinner, og det

samme gjør børsene i Spania (fra 2007), Japan (fra 2009) og Australia (fra 2011). I Finland (fra 2003), Sverige (fra 2005), Belgia (fra 2009), Tyskland (fra 2010) og England (fra 2010) er det i de mest dominerende kodene også lagt inn krav/anbefalinger om representasjon av begge kjønn i styrene. I tillegg opplever vi nå at EU-kommisjonen truer med inngrep overfor de enkelte medlemslandene dersom andelen kvinner i styret ikke markant bedres. I Norge gjelder dette kun privateide foretak, samt selskaper som er regulert av allmennaksjeloven, det vil si større selskaper.

Likevel kan det tenkes at en lov om kjønnsbalanse også kan være på vei i mindre selskaper. Dersom dette får et internasjonalt feste, vil det mest sannsynlig også ramme Norge. Vi vil da få en markant økning i andel kvinner i styret i mindre selskaper. Tidligere studier viser ingen entydig betydning av kvinner i styret, og det er derfor interessant å se hvordan dette eventuelt vil påvirke næringslivet.

Innovasjon

Innovasjon betyr å skape noe nytt, til det bedre. Begrepet har i de senere tid blitt utvidet til å også gjelde forbedringer, å bidra til en bedre løsning enn den eksisterende. Å studere innovasjon gir forståelse av prosesser og resultater ved å gjøre noe nytt med en bedre løsning.

Min oppgave har ikke et særlig stort bidrar til innovasjon. Jeg har i min oppgave funnet hvilke trekk ved en styreleder som påvirker hvordan det arbeides i styret. Et av mine funn er blant annet at styreledere som er rekruttert gjennom familie/bekjentskap svarer dårligere enn andre i mine kategorier som evaluerer arbeidet. Når vi snakker om innovasjonbegrepet kan det tyde på at det er et gap, eiere i mindre selskaper trenger et nettverk, et sted hvor de kan innhente andre gode kandidater til styreleder. Det er likevel mange rekrutteringsselskaper som kan fasilitere en slik prosess, men det er som oftest også til en høyere kostnad enn det de mindre selskapene kan tilby. I dagens innovative samfunn finner det likevel muligheter for sosial nettverking. Et av de mest kjente er LinkedIn, hvor medlemmer legger ut sine CV-er og det er mulig å søke etter og finne personer som passer til en slik stilling. Dette er et stort nettverk hvor det til tider kan være vanskelig å navigere seg frem. Et alternativ kan være et forum eller en nettside hvor nåværende, tidligere og fremtidige styreledere kan melde seg inn og ha en dialog. På denne måten har man en plattform med forhåpentligvis gode kandidater som kan være aktuelle. På slikt vis kan man unngå den fellen med at eiere med et mindre nettverk henter og kontakter bekjente for å sitte i styret, som jeg i min oppgaver viser at ikke er en gode idé.

Ansvar

Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) startet høsten 1992 et to-års prosjekt, "Etikk i næringslivet". Formålet med prosjektet var å øke den etiske bevissthet og kompetanse i næringslivet. «Styrearbeid og Etikk" er rettet mot styremedlemmer i norske bedrifter. Det tar opp etiske spørsmål i forbindelse med styrets arbeid og styrets ansvar for bedriftens handlinger. Det er viktig at bedriften har et verdigrunnlag som danner et felles ståsted for bedriften. Gode bedrifter er avhengige av et styre som tar et totalansvar for bedriften. Gode bedrifter skaper verdier for både eiere og medarbeidere. Gode bedrifter preges også av verdier som ikke måles i kroner. Rettferdighet, tillit, respekt, anerkjennelse og ansvarlighet er eksempler på slike immaterielle verdier.

På bakgrunn av oppgaven ønsker jeg å ta opp de etiske dilemmaer som styret kan bli stilt ovenfor.

Forhold til eier

Et styre er eieres forlengede arm, det vil si at de har som oppgave å ivareta eieres interesser. Det er ikke alltid at alle i styret har samme interesser som eier, det er derfor viktig å skille mellom sine og eieres interesser. Dette er et viktig etisk dilemma, spesielt i mindre selskaper hvor eierenes inntekt baserer seg på selskapet. Videre må styremedlemmer kjenne innholdet i loven som forteller hva som forventes av styret. Eiere ønsker som regel å tjene mest mulig, og derfor ta ut høyest mulig utbytte, noe som kan øke risikoen på grunn av likviditeten. I små selskaper hvor styret eller noen i styret har nært forhold til eier må da vurdere om eieres interesser går over selskapets.

Forhold til daglig leder

Hvordan handler man dersom man finner ut at daglig leder ikke er lojal ovenfor styret? At daglig leder bruker selskapets penger til egeninteresser. Hvordan reagerer man dersom majoriteten av de ansatte mener at daglig leder ikke fungerer? Skal man ta hensyn til de ansatte, eller ta hensyn til hvordan daglig leder bidrar til verdiskapning for selskapet? Enda verre er det dersom det er et mindre selskap hvor styret og daglig leder har en sosial tilknytning fra før.

Forhold til styremedlemmer

Hvordan skal man opptre dersom man har styremedlemmer som ikke fungerer? Flere forfattere skriver at dårlige styremedlemmer ofte ikke sparkes, noe som bidrar til at styret ikke fungerer optimalt. Passive styremedlemmer som ikke tør å ha andre meninger enn flertallet er også en utfordring som er vanskelig å hankses med.

Forhold til omverdenen

Bedrifter er ofte avhengige av lån fra banken, men hva gjør man dersom det vedtas en stor beslutning som vil få konsekvenser for lånerammen hos banken? Skal man varsle banken eller ikke?

En nedbemanning er alltid en vanskelig prosess hvor det ikke finnes en fasit. Styret må forholde seg til og beslutte hvordan en slik prosess skal gjennomføres. I dagens samfunn er det et stort fokus på blant annet miljøforurensing og barnearbeid. Hvordan behandles slike temaer i styret? Tar styret og selskaper ansvar for samfunnet rundt? Gir de tilbake eller er de egoistiske og kun konsentrerer seg om å øke selskapets verdi?

Som diskutert ovenfor hviler det et stort ansvar på styret, det finnes ingen fasitsvar på hvordan slike etiske dilemmaer skal behandles. Likevel er det viktig å drøfte og komme frem til en beslutning som gagnar flest mulig. Det finnes mange lover og forskrifter som regulerer slike dilemmaer, men likevel er det vanskelig å hankses med alle. En stor bedrifts beslutning kan påvirke mange, blant annet ansatte, kunder og nærmiljøet. Et alternativ kan være å regulere styrearbeid i større grad, noe som egentlig er lite sannsynlig. Det er og vil alltid være vanskelig å regulere dilemmaer som i stor grad krever en skjønnsmessig vurdering.