

Covid-19 og styrets praksis og prestasjon: En skandinavisk casestudie

AMUNDLIEN, EIRIK & VAVIK, SVENN

VEILEDER

Trond Randøy

Universitetet i Agder, 2021

Handelshøyskolen ved UiA

Institutt for økonomi

Master

Forord

Masteroppgaven representerer fullføringen av masterutdanningen økonomi og administrasjon - siviløkonom ved Handelshøyskolen, Universitetet i Agder.

Vi ønsker å takke vår veileder Professor Trond Randøy. Professor Trond Randøy har bidratt med verdifull innsikt, støtte og konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele arbeidsprosessen. Han har alltid vært tilgjengelig samt en veldig hyggelig ressurs for masteroppgaven.

Til slutt ønsker vi å takke samtlige intervjuobjekter som har tilført studien essensiell informasjon og data.

Sammendrag

Studien vår adresserer endringer i praksis og prestasjon i skandinaviske styrer som følge av covid-19 i perioden mars 2020 til og med april 2021. Studien vår bygger på kvalitative intervjuer med styremedlemmer, styreledere og daglig ledere. Intervjuobjektene var underlagt covid-restriksjoner da intervjuene ble gjennomført i februar, mars og april 2021. Utgangspunktet for valg av case-bedrifter var virksomheter med spesielt erfarne styreledere, som hadde fem eller flere styreverv, samt styrer som var sterkt påvirket av covid-krisen. Studien bidrar med økt forståelse for hvordan styrets praksis og prestasjon påvirkes av covid-19.

Mischel (1977) karakteriserer kriser som komplekse situasjoner med usikre forhold (Merendino & Sarens, 2020, s. 415). Studien vår presenterer funn som indikerer at det er variasjoner i hvordan en daglig leder og styreleder oppfatter covid-krisen. Datagrunnlaget indikerer at covid-krisen har ført til flere strukturelle endringer i styremøtene. Under covid-krisen har styremøtene kortere, eller noe kortere varighet, men samtidig har ikke et flertall av styrene økt møtefrekvens.

Funn i denne studien påpeker covid-krisens påvirkning på styrets prestasjon og arbeidsoppgaver. Studien indikerer at strategiarbeidet har blitt påvirket som følge av covid-19, noe som kan sees kritisk for flere virksomhetsforhold. Styremedlemmers kortsiktige resultatfokus kan medføre at styret ikke evner å utvikle velegnede rammeverk for krisehåndtering (Merendino & Sarens, 2020, s. 424).

Studien vår presenterer funn som belyser at covid-krisen og digitale styremøter har svekket interaksjonen innad i styret. I flere av styrene som er undersøkt har bruken av digitale plattformer ført til færre meningsutvekslinger. Det fremkommer at flere av styrene ser for seg varige strukturelle endringer som følge av covid-krisen. Covid-19 har ført til at flere av styrene som er undersøkt i denne studien ser verdien av digitale styremøter, og det digitale formatet har vist seg spesielt egnet til rutinemessige oppgaver som finansiell rapportering.

Søkeord: *Covid-19, Prinsipal-agent-teori, Skandinaviske styrer, Daglig leder, Styremedlem, Styreleder*

Innholdsfortegnelse

(1.0) INTRODUKSJON	6
(1.1) BAKGRUNN OG MOTIVASJON FOR STUDIEN.....	6
(1.2) COVID-KRISENS PÅVIRKNING PÅ STYRET.....	7
(1.3) FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	8
(1.4) STUDIENS STRUKTUR.....	9
(2.0) TEORETISK RAMMEVERK	10
(2.1) COVID-KRISEN.....	10
(2.2) EIERSTYRING OG SELSKAPSLEDELSE.....	11
(2.2.1) Eierstyring og selskapsledelse - styrets krisehåndtering.....	12
(2.3) PRINSIPAL-AGENT-TEORI.....	13
(2.3.1) Mekanismer for å håndtere prinsipal-agent-problemer.....	14
(2.4) MORALSK RISIKO “MORAL HAZARD”.....	15
(2.5) RESSURSAVHENGIGHETSTEORI (RDT).....	15
(2.6) STYRETS FUNKSJON SOM EIERSTYRING OG SELSKAPSLEDELSE- MEKANISME.....	17
(2.6.1) Styrets struktur.....	18
(2.6.2) Styrets opptreden.....	19
(2.6.3) Styrets prestasjon.....	20
(2.7) DIGITALE STYREMØTER OG IT-LØSNINGER.....	21
(2.8) ROLLEFORDELING OG KOMMUNIKASJON I VELFUNDERENDE STYRER ...	21
(3.0) METODE - KVALITATIV	23
(3.1) CASE-UTVALG.....	23
(3.2) DATAINNSAMLING	25
(3.2.1) Et multi-case (embedded) design.....	25
(3.2.2) Semi - strukturerte intervjuer.....	26
(3.2) DATAANALYSE.....	28
(3.3) RELIABILITET OG VALIDITET.....	28
(3.4) METODEMESSIGE STYRKER OG SVAKHETER	29
(4.0) PRESENTASJON AV FUNN	30
(4.1) STYREMØTESTRUKTUR.....	30
(4.2) STYRET PROSESSER OG PRAKSIS.....	32
(4.2.1) Interaksjon og diskusjon i digitale styremøter.....	32
(4.2.2) Muligheten for ulike syn og meninger.....	33
(4.2.3) Daglig leder og styreleders interaksjon.....	34
(4.2.4) Styrets strategiarbeid.....	36
(4.2.5) Styrets kontroll og overvåkning.....	37
(4.2.6) Styreleders - og styrets støtte (mentoring) til ledelsen.....	38
(4.3) Styrets prestasjon og produksjon.....	39
(4.4) ANDRE FUNN.....	40
(4.4.1) Styremedlemmers engasjement og forberedelser	40
(4.4.2) Covid-19 og styrets internasjonalisering.....	40
(4.5) OPPSUMMERING AV SENTRALE FUNN.....	41
(5.0) DISKUSJON AV FUNN OG RESULTATER	42
(5.1) STYREMØTE STRUKTUR.....	42
(5.2) STYRETS PROSESSER OG PRAKSIS	43
(5.2.1) Interaksjon og diskusjon i digitale styremøter.....	43
(5.2.2) Mulighet for ulike syn og meninger.....	44
(5.2.3) Daglig leder og styreleders interaksjon.....	45
(5.2.4) Styrets strategiarbeid.....	45
(5.2.5) Styrets kontroll og overvåkning.....	46
(5.2.6) Styreleders - og styrets støtte (mentoring) til ledelsen.....	47

(5.2.7) <i>Drøftelse av hypotese 2</i>	47
(5.3) STYRETS PRESTASJON OG PRODUKSJON	48
(5.4) DISKUSJON AV ANDRE FUNN OG RESULTATER	49
(5.4.1) <i>Covid-19 gir økt behov for engasjement og forberedelser</i>	49
(5.4.2) <i>Covid-19 kan gi økt internasjonalisering i styret</i>	49
(6.0) KONKLUSJON	50
(6.1) ANBEFALING TIL FREMTIDIG FORSKNING	51
(6.2) ANBEFALING TIL STYRET UNDER EN KRISE SOM COVID-KRISEN.....	52
(6.3) STUDIENS BEGRENSNINGER	53
(7.0) REFERANSER	54
(8.0) VEDLEGG	58
(8.1.1) <i>Intervjuguide (utkast 1)</i>	58
(8.1.2) <i>Intervjuguide (utkast 2)</i>	59
(8.2.1) <i>Refleksjonsnotat 1 - ansvarlighet</i>	60
(8.2.2) <i>Refleksjonsnotat 2 - internasjonal</i>	66

(1.0) Introduksjon

(1.1) Bakgrunn og motivasjon for studien

Covid-krisen har skapt en veldig spesiell studietilværelse for oss studenter. Studentene har blitt hardt rammet av sosiale- og økonomiske aspekter under covid-19. Næringslivet har blitt satt på en stor prøve under covid-19, og dette aktualiserer hvordan styrenes rolle er påvirket. Styret har et bredt ansvar for å sikre virksomhetskritiske forhold og norske arbeidstakere sine rettigheter. Økt forståelse av styreprosessene i krisetid er en hovedmotivasjon for vår studie.

Et utgangspunkt for denne oppgaven er det faktum at eierstyring og selskapsledelse, engelsk “corporate governance”, er blitt mer aktuelt i lys av covid-krisen. Eierstyring og selskapsledelse er spesielt aktuelt med tanke på det ansvaret styret og ledelsen har for sunn og effektiv drift av virksomhetene. Styret er en bærebjelke for styring og forvaltning. Som studenter hadde vi begrenset erfaring om styrearbeid. Styret var et sentralt tema i corporate governance faget som vi hadde høsten 2020, og faget gjorde oss ytterligere motivert for å rette denne studien mot styrefunksjonen i lys av covid-krisen.

Professor Trond Randøy tilbød oss samarbeid med nederlandske forskere, og vi så på hans tilbud som en unik mulighet for å fordype oss innen styrearbeid med faglig ekspertise. Da vi startet studien vår var det lite forskning på hvordan covid-19 hadde påvirket styrearbeidet. Tilbudet om samarbeid med Trond Randøy var veldig motiverende, og prosessen med vår studie har skapt kontinuerlig engasjement.

Vi bidrar til litteraturen med forståelse rundt styrenes rolle i kriseløsninger, som i dag fokuserer på stabile forhold (Merendino & Sarens 2020, s. 426). Vår studie søker etter å se på endringer i styrets praksis og prestasjon, og vi ser på sammenhenger med styremedlemmer, styreledere og daglige ledere. Følgelig bidrar studien vår med en rikere og mer kompleks forståelse av covid-krisen sine implikasjoner for prinsippal-agent problemer (Eisenhardt, 1989a, s. 71).

“Corporate governance” eller prinsipper for eierstyring og selskapsledelse defineres av Thomsen og Conyon som “*the control and direction of companies by ownership, boards, incentives, company law, and other mechanisms*” (Thomsen & Conyon, 2019, s. 19). God og effektiv eierstyring og selskapsledelse vil bidra til å styrke tilliten til selskapene, og bidra til

størst mulig verdiskapning over tid, til det beste for aksjonærene, ansatte og andre interessenter (NUES, 2021). Styret og daglig leder er ansvarlig for selskapets ledelse, og styret skal blant annet fastsette strategi og budsjett, samt utøve kontroll og overvåkning (NUES, 2021; Thomsen & Conyon, 2019, s. 267).

Prinsipal-agent-teori har sterk sammenkobling med styret, og kjennetegnes av konflikter som oppstår mellom eiere og ledelse når deres interesser ikke er sammenfallende. Thomsen og Conyon (2019) trekker frem formelle - og uformelle mekanismer for å håndtere agentproblemer. En av de formelle-mekanismene er styresammensetningen, og hvordan styret kan håndtere agentproblemer (Thomsen & Conyon, 2019, s. 79). Styrets funksjon som kontroll - og overvåkningsorgan er sentralt for å kontrollere agentproblemer. Fama og Jensen (1983) argumenter for at det er nødvendig å delegere overvåkningsrollen til styret i tilfellene hvor eierskap og kontroll er adskilt (Thomsen & Conyon, 2019, s. 97). Det er nærliggende at covid-19 har medført betydelige endringer i styrets muligheter for å håndtere agentproblemer. En stor motivasjon for vår studie er å skape økt forståelse av styrefunksjonen i lys av prinsipal-agent-teori i covid-krisen.

Merendino og Sarens (2020) trekker frem viktigheten av og ikke gjøre marginale endringer for å komme seg gjennom en krise, men heller utvikle velegnede rammeverk og kunnskap om krisehåndtering. Vår studie sikter på å bidra med økt forståelse av hvordan styret håndterer en pågående covid-krise. Styret kan ha mange vanskelige prioriteringer under covid-krisen. Studien vår er derfor essensiell for å skape økt forståelse om virkelige effekter av styrets praksis og prestasjon.

(1.2) Covid-krisens påvirkning på styret

Mange virksomheter har blitt satt på den største prøven i nyere tid. Samtidig har virksomheter blitt rammet svært ulikt av pandemien, og behovet for krisehåndtering fra styret har vært varierende.

Eksisterende forskning fremhever at styret bør utøve kontroll under covid-krisen (Merendino & Sarens, 2020, s. 415). De fleste empiriske studier som er utført på styret fokuserer på stabile forhold, men det er også noen unntak som fokuserer på selskapets prestasjon under finanskrisen i 2008-2009 (Merendino & Sarens, 2020, s. 426).

Covid-krisen skiller seg i stor grad fra de tidligere krisene vi har hatt i moderne tid. De fleste empiriske studiene mot styret neglisjerer hvordan styret handler i en krise som covid-19, samt i en tid av usikkerhet (Merendino & Sarens, 2020, s. 426).

Styrets eventuelle suksess med å håndtere signaler om en krise, avhenger av styremedlemmenes kognitive begrensninger (Merendino & Sarens, 2020, s. 415). Det er ikke kjent hvorfor kognitive strukturer og prosesser ikke blir anvendt av styremedlemmene i en krise, og det er ukjent hvilke faktorer som gjør at kognitive strukturer og prosesser ikke blir aktivert (Merendino & Sarens, 2020, s. 418). Covid-krisen skapte raske omveltninger som styret måtte ta hensyn til. Vår studie er viktig for å skape økt innsikt om de kognitive begrensningene til styremedlemmene, samt hvordan styrene kan og bør agere ved krisehåndtering.

Covid-krisen er pågående per i dag, og det er utfordrende å vurdere hvordan styrets praksis og prestasjon påvirkes av uforutsigbare og skiftende markedsforhold.

(1.3) Forskningsspørsmål

Formålet med studien vår er å komplementere eksisterende akademisk litteratur om styret, samt styrke kunnskapen om hvordan styret som eierstyringsfunksjon “corporate governance” er påvirket av covid-19. Målet for studien er å finne betydningen av covid-krisen på styrets praksis og prestasjon ved en kvalitativ tilnærming. Studien vår undersøker hvordan styrets praksis og prestasjon, og bidrag til selskapene, er påvirket av covid-19. Studien begrenser seg til å fokusere på styret som beslutningsorgan og arbeidsfelleskap, og fokuserer ikke på regulatoriske forhold og hvordan selskapene i studien er påvirket økonomisk av covid-19.

Studien vår analyserer hvordan covid-krisen har ført til strukturelle endringer i styremøtene. Denne studien utdyper hvordan interaksjonen og dynamikken innad i styret og mellom styreleder og daglig leder har blitt påvirket av covid-krisen ved intervjuobjektene sine perspektiver og oppfatninger.

Formålet med studien er å belyse følgende forskningsspørsmål:

- *Hvordan påvirker covid - 19 styrets praksis og prestasjon?*

Med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket vil studien vår belyse forskningsspørsmålet med følgende hypoteser:

1. *Påvirkning på styremøtenes struktur:*

Covid - 19 har redusert styremøtenes varighet, men økt antallet styremøter

2. *Påvirkning på styrets prosesser og praksis:*

På grunn av svakere interaksjon i styret har covid - 19 styrket ledelsens posisjon ift. styrets

3. *Påvirkning på styrets prestasjon og produksjon:*

På grunn av Covid-19 er det mer krevende for styret å bidra med nettverk og ressurser

(1.4) Studiens struktur

Studien vår drøfter aktuell eksisterende forskning på eierstyring og selskapsledelse, styrets funksjon og styrets arbeidsoppgaver i kapittel to. I kapittel tre drøfter studien vår datainnsamling, hvilke metoder studien vår har anvendt, samt hvordan reliabilitet og validitet ble sikret. I kapittel fire presenteres funnene i studien vår og i kapittel fem diskuteres betydningen av funnene. Kapittel seks presenterer studiens konklusjon, forslag til fremtidig forskning og anbefaling til styret under en krise.

(2.0) Teoretisk Rammeverk

I dette kapittelet presenteres relevante teorier for vår studie. Studien vil presentere en definisjon av prinsipper for eierstyring og selskapsledelse og herunder styrets rolle. Videre vil studien vår diskutere styrefunksjoner-/oppgaver som kan ha blitt påvirket av covid-krisen.

(2.1) Covid-krisen

Siden mars 2020 har covid-19 påvirket arbeidshverdagen for styremedlemmer og ansatte. Det har vært ulike retningslinjer fra myndigheter, og retningslinjene har endret seg fortløpende. I forbindelse med utbruddet av covid-19 produserte den norske regjeringen retningslinjer og kompensasjonsordninger for norske bedrifter (Regjeringen, 2021). Blant ordningene er tilbakeføring av underskudd mot beskattet overskudd i 2018/19 og ordning for lønnsstøtte for perioden 15. mars til 30. juni 2021 (Skatteetaten, 2021). Bedrifter har hatt muligheten til å få tilskudd gjennom covid-ordningen. Tilskuddet beregnes med utgangspunkt i bedriftens faste uunngåelige kostnader multiplisert med omsetningsfall og multiplisert med en justeringsfaktor (Regjeringen, 2021).

Regionale - og nasjonale retningslinjer og covid-forskrifter har begrenset antallet tillatte personer i forsamlinger. Begrensninger i sosial utfoldelse og tilhørende forskrifter har i stor grad påvirket styret og deres styremøter. Styrene som er undersøkt i denne studien har hatt mellom 4 og 12 styremedlemmer. Styrene som har blitt intervjuet i vår studie har i perioder ikke hatt muligheten til å møtes fysisk på grunn av covid-forskriftene.

To av styrene i studien vår har utenlandske styremedlemmer, og disse styremedlemmene har blitt påvirket av karantenebestemmelser ved innreise til Norge og Sverige. Utenlandske styremedlemmer i kombinasjon med utfordrende karantenebestemmelser, gjør at fysiske styremøter unngås som følge av covid-forskriftene.

I løpet av første kvartal 2020 falt S&P 500 betydelig, og aksjeindeksen med 500 store amerikanske selskaper falt med hele 34% (Ding et al., 2021, s. 1). Covid-krisen har ført til betydelige svingninger i aksjekurser. Selskaper med god likviditet og lav gjeld ble i mindre grad påvirket av pandemien i forhold til selskaper som hadde større gjeldsandel (Ding et al.,

2021, s. 1). Hvordan kunder og leverandører ble påvirket av pandemien ble reflektert i aksjekursens svingning (Ding et al., 2021 s. 1).

Covid-19 har medført utfordringer for styrets fastsettelse av dividendeutbetalinger (Paine, 2020). Det kan argumenteres for at det virker motstridende å utbetale dividende i en tid hvor ansatte blir permittert. Amerikanske myndigheter og eksperter rådet selskaper til å ikke utbetale dividende, men tross rådet, så utbetalte flere av de største bankene i landet dividende (Paine, 2020). Beslutninger om dividendeutbetaling er nok et eksempel på krevende beslutninger styret må ta på grunn av pandemien.

(2.2) Eierstyring og selskapsledelse

Det eksisterer flere ulike definisjoner av eierstyring og selskapsledelse i litteraturen. Cadbury (1992) definerer eierstyring og selskapsledelse som *“the system by which companies are directed and controlled”* (Thomsen & Conyon, 2019, s. 19). For forretningsfolk og i ledelseslitteraturen handler eierstyring og selskapsledelse om styremedlemmer, hva styret gjør, styrets sammensetning, og etikk og ledelse i styret (Thomsen & Conyon, 2019, s.19).

Eierstyring og selskapsledelse omhandler hvordan selskaper styres og kontrolleres av formelle - og uformelle mekanismer som skal sikre verdiskapning for aksjonærer og andre interessenter (Thomsen & Conyon, 2019, s. 80). Aksjonærer, leverandører, ansatte, kunder og myndigheter er eksempler på grupper som er tjent med velfungerende eierstyring og selskapsledelse. Den grunnleggende utfordringen i eierstyring og selskapsledelse er agentproblemet, og hvordan selskapets eiere og styret kan kontrollere og overvåke ledelsen (Thomsen & Conyon, 2019, s. 32). Fama og Jensen (1983) peker på at agentproblemer oppstår som følge av at kontroll og eierskap er adskilt, altså at eierne av selskapet ikke styrer selskapet selv (Thomsen & Conyon, 2019, s. 265).

For norske selskaper notert på Oslo Børs og Oslo Axess er det utarbeidet anbefalinger om eierstyring og selskapsledelse. Anbefalingene skal være med på å sikre tillit til selskapene og kapitalmarkedet (NUES, 2021). Anbefalingene gjelder også så langt det lar seg gjøre for sparebanker med notert egenkapitalbevis, slik som eksempelvis Sparebanken Sør (NUES, 2021; EURONEXT, 2021).

(2.2.1) Eierstyring og selskapsledelse - styrets krisehåndtering

Covid-krisen medfører press og etterspørsel fra interessenter. Covid-19 fører til økt kompleksitet og usikkerhet i selskapets omgivelser, hvilket påvirker styrets funksjon som beslutningstaker (Paine, 2020). Styrets beslutningsfunksjon er avgjørende for suksess under en krise. Fra Paine (2020) kommer det frem at *“A board’s ability to deliberate in a thorough and thoughtful, but efficient, manner and come to a considered conclusion around key issues will be a critical aspect of its effectiveness in the post-Covid era”* (Paine, 2020).

Det var en betydelig økning i eierstyring og selskapsledelse sine koder og praksis, så vel som forbedringer i tilhørende strukturer og mekanismer før finanskrisen i 2007-2010 (Sun et al., 2011, s. 1). Under finanskrisen var dårlige prosesser i styret forårsaket av økt kompleksitet i organisasjonens omgivelser (Sun et al., 2011, s. 166 & 167).

Selv med økningen i eierstyring og selskapsledelse sine koder og praksis, så feilet praksis ved eierstyring og selskapsledelse med å forhindre svikt i tillits-ansvaret til styret og ledelsen under finanskrisen (Sun et al., 2011, s.1). Det kan tenkes at covid-krisen har medført økt kompleksitet i omgivelsene. Skiftende nasjonale og regionale covid-retningslinjer kan være krevende å forholde seg til.

Flere forskningsfunn fra et stort utvalg på 1197 europeiske firmaer i 26 europeiske land påpeker at en sterk rettsstat og kreditorbeskyttelse er fordelaktig for selskaper i kriser (Essen et al., 2013, s. 220). Fra det samme utvalget fremkommer det at mangelen på styreavhengighet og separasjon mellom daglig leder og styreleder er skadelig for selskapets økonomiske resultat i krisetider (Essen et al., 2013 s. 220).

Under finanskrisen ble det avslørt alvorlige mangler rundt eierstyring og selskapsledelse utfordringer, og styret ble et prioritert område for forbedringer (OECD, 2021). Styrene har rettslig ansvar for strategien i virksomheten, men det er ikke noe lovgivning for hvordan strategiprosessen skal utføres av styregruppen (Hendry et al., 2010, s. 49). Styret har et betydelig ansvar for å sikre en god strategi i covid-krisen. Det er svært viktig at styremedlemmene er bevisst på sitt strategiansvar.

Sun, Stewart og Pollard (2011) introduserer flere tiltak som styremedlemmene kan utføre for å få økt forståelse og innsikt i en krisetilstand. Tilnærming nr. 1 er å grave dypere i diskusjoner med ledelsen (Sun et al., 2011, s. 175). Tilnærming nr. 1 kan skape utfordringer med misnøye ved press for svar fra ledelsen, og samtidig være utfordrende for et godt forhold med ledelsen (Sun et al., 2011, s. 175). Tilnærming nr. 2 er å søke etter informasjonskilder og kunnskap utenfor lederteamet (Sun et al., 2011, s. 176). Det er viktig at styret er årvåken til ledelsens følelser, samt bruker metoder for å få en forståelse av virksomheten foruten å skade forholdet til ledelsen (Sun et al., 2011, s. 176). Styremedlemmene har et stort informasjonsgrunnlag og begrensede tidsressurser. Det kan gjøre det utfordrende for styremedlemmer å forstå komplekse strukturer i en organisasjon (Sun et al., 2011, s. 173).

Det kan tenkes at ledelsen bør være ekstra årvåke for ledelsens psykologiske aspekter under covid-19. Det er sannsynlig at det er krevende for styret å håndtere strategiprosesser under covid-krisen. Økt kompleksitet har tidligere vist seg å være krevende for håndtering av kriser, og dette kan sees som et viktig fokusområde for styrene.

(2.3) Prinsipal-agent-teori

Prinsipal-agent-teori har vært den dominerende teorien for å forklare styrets funksjon og styrets forhold til eierstyring og selskapsledelse (Thomsen & Conyon, 2019, s. 96). I vår studie er hovedfokuset på styret og daglig leder sin relasjon. Eierstyring og selskapsledelse er et sett av mekanismer for å håndtere agentproblemer (Thomsen & Conyon, 2019, s. 79). Agentproblemer varierer fra bedrift til bedrift, og avhengig av blant annet størrelse og eierstruktur. Tradisjonelt er den mest kjente formen for agentproblem situasjonen som oppstår når prinsipalen (eier) ansetter agenten (daglig leder) for å handle på deres vegne, og partenes interesser ikke er sammenfallende. Thomsen og Conyon (2019) presenterer ytterligere to typer agentproblemer:

1. Hvordan sikrer minoritetsaksjonærer at kontrollerende aksjonærer ikke misbruker makten deres og sikrer seg personlige fordeler?
2. Hvordan sikrer interessenter seg mot misbruk fra aksjonærer?

(Thomsen & Conyon, 2019, s. 79)

Det er krevende for prinsipalen å overvåke agenten samt besitte samme grad av informasjon, og derfor er det viktig å ansette kompetente ledere, og eventuelt kvitte seg med uegnede ledere ved behov (Thomsen & Conyon, 2019, s. 42). Dette viser seg å være utfordrende i familieeide bedrifter hvor medlemmer av den kontrollerende familien i 83 prosent av tilfellene besitter rollen som daglig leder (Berzins et al., 2018, s. 110). I familieeide bedrifter virker det å være tilfellet at bedriften har begrenset tilgang til leder-markedet (Berzins et al., 2018, s. 116). Dette skiller seg i stor grad fra børsnoterte selskaper som kan ansette ledere fra et betydelig større utvalg, gjerne også internasjonalt.

Det er nærliggende å anta at covid-krisen kan ha påvirket de teoretiske mekanismene prinsipal-agent-teorien vektlegger. Covid-19 kan forsterke agentproblemene. Det kan være i daglig leders interesse å oppnå kortsiktige økonomiske mål og resultater som kan utløse kompensasjonsordninger. Mens det er i styrets og eiers interesse å tenke langsiktig, altså hvordan selskapet på best mulig måte skal håndtere covid-krisen for å være rustet for nye strategiske beslutninger i etterkant av covid-19. Herunder kan det tenkes å være fordelaktig med aksjeopsjoner fremfor bonuser som insentiv, spesielt under en krise.

(2.3.1) Mekanismer for å håndtere prinsipal-agent-problemer

Eierstyrings mekanismer skal håndtere agent-problemene og sikre langsiktig vekst og verdiskapning for aksjonærene (NUES, 2021; Thomsen & Conyon, 2019, s. 79). Eierstruktur, styresammensetning, geografiske forskjeller og selskapets størrelse er faktorer som vil være med å påvirke et selskaps valg av eierstyrings mekanismer og deres betydning for styringen og ledelsen av bedriften.

Eierstyrings mekanismer består av formelle – og uformelle mekanismer. Formelle eierstyring mekanismer er styresammensetning, eierstruktur, kompensasjon til toppledelse og løver. Uformelle mekanismer er etiske retningslinjer, normer, verdier, bedriftens gode rykte og innflytelse fra ulike interessenter (Figur 3.1., Thomsen & Conyon, 2019, s. 80). Styrets funksjon som eierstyrings mekanisme er altså en av flere mekanismer for å håndtere agentproblemer. Videre vil studien vår fokusere på styrets funksjon som styringsmekanisme, og hvordan styrets funksjoner og kontrollmekanismer er blitt påvirket av covid-19.

(2.4) Moralsk risiko “moral hazard”

Moralsk risiko oppstår som et resultat av at agenten sine handlinger ikke kan bli observert av prinsipalen (Thomsen & Conyon, 2019, s. 43). Følgelig har moralsk risiko-problemet sterk tilknytning til agent-teori. Moralsk risiko kan oppstå i en situasjon hvor daglig leder bestemmer seg for å gjennomføre en strategisk handling som styret ikke har kjennskap til, eller kan observere. “Hidden knowledge” har sterk tilknytning til moralsk risiko-problemet.

Styrets kontroll - og overvåkningsmekanisme er en mekanisme som skal sikre redusert moralsk risiko (Thomsen & Conyon, 2019, s. 44). Andre tiltak for å redusere moralsk risiko er insentivbasert belønning til selskapets ledelse, og informasjon til selskapets eiere om ledelsens prestasjon i årsrapporter (Thomsen & Conyon, 2019, s. 44).

I en utfordrende krisesituasjon kan det tenkes at det er krevende for styret å besitte den samme informasjonen som ledelsen. Overføring av informasjon mellom daglig leder og styret om raskt skiftende markedsforhold vil være sentralt for selskapets krisehåndtering.

(2.5) Ressursavhengighetsteori (RDT)

Ressursavhengighetsteori “resource dependency theory” refererer i hovedsak til tilskudd som kommer fra Pfeffer og Salancik (2003) (Rossignoli & Ricciardi, 2015, s. 29).

Grunnprinsippet i RDT er at organisasjoner opererer på innsiden av usikre og fluktuerende miljø, og usikkerheten kan generelt tilskrives flere faktorer:

1. Mangel på ressurser
2. Uforutsigbarhet for miljøforandringer
3. Funksjonell spesialisering av mangfoldige organisasjoner
4. Kontroll av kritiske ressurser fra andre firmaer

(Rossignoli & Ricciardi, 2015, s. 30).

Nettverksteori har et tydelig fokus på kontaktrollen til styret, og RDT tar utgangspunkt i at styremedlemmer kan tilføre ressurser som rådgivning, tilgang til utside informasjon, optimal tilgang til eksterne ressurser og legitimitet (Thomsen & Conyon, 2019, s. 269 & 270).

Styreleders og styrets mentorrolle har tett sammenheng med «stewardship theory». Stewardship theory kan sees på som en forlengelse av ressursavhengighetsteori, og antar at daglig leder relaterer til selskapet og er motivert for å oppnå selskapets målsetninger (Francoeur et al., 2017, s. 441). Herunder skal styreleder og styrets mentoring bidra til å fasilitere for daglig leder sin ytelse og prestasjon. Stewardship theory er agentteoriens motstykke, hvor agentteori tilsier at daglig leder vil handle i egeninteresse.

Styret kan bidra med human- og sosial-kapital, og dette kan være med på å bidra til å forbedre kontroll-, støtte- og nettverksfunksjoner (Thomsen & Conyon, 2019, s. 270). Styrets bidragsmuligheter er et viktig fokusområde under covid-krisen. Ressurstilgang kan være spesielt essensielt i mindre firmaer (Thomsen & Conyon, 2019, s. 270). Det essensielle for organisatorisk overlevelse er å tilegne seg og beholde ressurser (Rossignoli & Ricciardi, 2015, s. 30).

Det konkurranseutsatte miljøet gir stor usikkerhet for styret under covid-krisen. Styret har et viktig ansvarsområde for å sikre tilgangen til ressurser som ikke er direkte kontrollert av bedriften, og ressursene kan for eksempel sikres via strategiarbeid (Rossignoli & Ricciardi, 2015, s. 29). En strategisk løsning er å skape stabile og samarbeidende forhold med andre organisasjoner (Rossignoli & Ricciardi, 2015, s. 29). Covid-19 er en faktor som i større eller mindre grad påvirker ressurstilgangen til alle bedrifter, og styret har et spesielt viktig ansvar for å bidra med god strategioppfølging.

Organisasjoner er en del av nettverk av gjensidig avhengighet og sosiale normer. De eksterne forholdene skaper ressursene bedriften bruker som innsatsfaktorer for overlevelse, og forholdene er ofte gjensidige og noen ganger indirekte (Rossignoli & Ricciardi, 2015, s. 29). Organisasjonen samhandler med andre organisasjoner for å skaffe en kontinuerlig og rikelig strøm med ressurser for å tilfredsstille interessentene (Rossignoli & Ricciardi, 2015, s. 29).

Styret har en viktig oppgave med å sikre nettverk. Utgangspunktet til RDT er at organisasjonene er en del av usikre og varierende omgivelser (Rossignoli & Ricciardi, 2015, s. 30 & 31). Nødvendigheten med å redusere usikkerhetsmomenter ved å kontrollere ressurser, presser

organisasjonens beslutningstakere til mindre ustabile og mer “samarbeidende” miljø (Rossignoli & Ricciardi, 2015, s. 30 & 31).

Den største bekymringen for beslutningstakerne som styret er å redusere avhengigheten til andre organisasjoner eller å gjøre andre organisasjoner avhengige av ens egne ressurser (Rossignoli & Ricciardi, 2015, s. 31). Ressursavhengighetsteori tar utgangspunkt i at man kan begrense avhengighet via strategier som regulerer miljøet, slik som mellom-organisatoriske forhold kontra konkurranse (Rossignoli & Ricciardi, 2015, s. 31).

Virksomheter har ulike immaterielle verdier som raskt kan tilpasse seg forandringer i miljøet, og gitt at selskaper ikke alltid har disse tilgjengelige, vil utvikling av varige og stabile forhold kunne gi en rekke fordeler (Rossignoli & Ricciardi, 2015, s. 32 & 33). Styret kan tenkes å ha en viktig oppgave med å bidra med nettverk i lys av agilitets- og effektivitets-behov.

Det kan tenkes at covid-krisen har påvirket de teoretiske mekanismene RDT vektlegger. En av faktorene som ligger til grunn for RDT er uforutsigbarhet for miljøforandringer. Uforutsigbarhet presiserer viktigheten av styrets tilførsel av nettverk og ressurser. Covid-restriksjoner og begrenset mulighet for fysiske møter og forsamlinger kan påvirke styrets bidrag med nettverk negativt. Avlyste møter, seminarer og kurs kan ses på som negativt for utvidelse av styremedlemmers nettverk og vil følgelig kunne være negativt for selskapet. På den andre siden kan økt anvendelse av digitale-plattformer føre til økt tilgjengelighet og lavere terskel for introduksjoner - og herunder kan det tenkes at det er aspekter ved covid-krisen og digitale plattformer som kan være fordelaktige for styrets bidrag med nettverk og ressurser til selskapet. I covid-krisen er miljøforandringene ofte uforutsigbare og ukjente, og styret kan sees å ha en viktig oppgave med å bidra til immaterielle eiendeler og nyvinninger via nettverk.

(2.6) Styrets funksjon som eierstyring og selskapsledelse-mekanisme

Styret fungerer som et mellomledd mellom aksjonærer og ledelsen i en bedrift (Thomsen & Conyon, 2019, s. 263). Styrets funksjon som eierstyring og selskapsledelse-mekanisme er avgjørende for å sikre lønnsom og bærekraftig drift. Blant styrets viktigste funksjoner er kontroll og oppfølging, veiledning og tilgang på nødvendige nettverk og ressurser (Thomsen & Conyon, 2019, s. 267). De nevnte funksjonene skal sikre at styret bidrar til å støtte

organisasjonen. Etter aksjeloven og allmennaksjeloven kommer det frem at styremedlemmer skal velges av generalforsamlingen (Aksjeloven, 1997, §6-3; Allmennaksjeloven, 1997, §6-3). For allmennaksjeselskaper gjelder strengere lovgivning enn for aksjeselskaper.

Styret fungerer som en kontrollmekanisme ved at styret skal godkjenne større beslutninger, evaluere resultater, fastsette strategi og nominere nye styremedlemmer (Thomsen & Conyon, 2019, s. 263). Styret representerer samtlige aksjonærer i en bedrift. Følgelig er en av deres oppgaver å sikre at samtlige aksjonærers interesser er ivaretatt, slik at agentproblem to ikke oppstår (Thomsen & Conyon, 2019, s. 97).

(2.6.1) Styrets struktur

Styrets struktur omhandler forhold som styrets størrelse (antall medlemmer), uavhengighet, mangfold, ansattrepresentasjon og styrekomiteer (Thomsen & Conyon, 2019, s. 273). Styrets uavhengighet er et av de mest diskuterte aspektene ved styrets struktur, og en av årsakene for dette er den tette sammenkoblingen med agent-teori og agentproblemer (Thomsen & Conyon, 2019, s. 273). Det er krevende å vurdere i hvilken og i hvor stor grad styrets uavhengighet påvirker selskapets resultater (Adams et al., 2010, s. 85). Det skyldes andre forhold som eierstruktur, påvirkning fra interessenter og daglig leders innflytelse som alle er mekanismer som kan påvirke beslutninger å gjøre det krevende å se de reelle resultatene (Adams et al., 2010, s. 85).

Styrets sammensetning bør sikre aksjonærenes interesser og sørge for nødvendig tilførsel av kompetanse, mangfold og kapasitet (NUES, 2021). Det kan være fordelaktig med styremedlemmer som har ulik erfaring og utdanning, hvilket kan tilføre selskapet nødvendig kompetanse og følgelig kan styret og dets medlemmer utfylle basisorganisasjonen. Slik kan styret bistå ledere i organisasjonen til å gjøre bedre beslutninger (Thomsen & Conyon, 2019, s. 277), hvilket kan tenkes å være spesielt sentralt under covid-krisen.

Fra artikkelen «corporate immunity to the covid-19 pandemic», kommer det frem at styrestruktur og toppleder kompensasjon ikke hadde en systematisk innvirkning på aksjekurs som følge av påvirkning fra covid-19 (Ding et al., 2021, s. 8). Funnene fra Ding et al., (2021) viser at det var en annen eierstyring og selskapsledelse-mekanisme som hadde stor innvirkning på aksjekurs, hvilket var eierskapsstruktur. Det kommer frem at i tilfeller hvor hedgefond hadde

store eierandeler hadde det en negativ effekt på aksjekurs under covid-19 (Ding et al., 2021, s. 9).

Anvendelse av videomøter og IT - løsninger kan tenkes å føre til en mer internasjonal sammensetning av styremedlemmer. Studien vår peker på at styremøtene i fremtiden kan bli en kombinasjon av digitale - og fysiske styremøter. Ved et mindre antall forretningsreiser og reduserte transportkostnader peker vår studie på økt tilbøyelighet for internasjonale styremedlemmer. I komplekse situasjoner kan styrets prestasjon bli bedre ved flere styremedlemmer, men økt antall styremedlemmer stiller følgelig større krav til overvåkning - og kontroll aspektet (Augusto et al., 2020, s. 1039). Flere styremedlemmer i styret kan tenkes å påvirke styrets interaksjon, spesielt på digitale plattformer.

(2.6.2) Styrets opptreden

Styrets overvåkningsrolle har vært fokus for omfattende forskning innen eierstyring og selskapsledelse, og spesielt styrets uavhengighet og daglig leders dobbel-posisjon (CEO-duality) har fått mye oppmerksomhet (Desender, 2013, s. 826). I selskaper med spredt eierskap (flere aksjonærer), vil styret i større grad benytte seg av overvåkningsrollen, hvilket skyldes at det stilles større krav til tillit overfor aksjonærene (Desender, 2013, s. 827). I tilfeller hvor det er en, eller flere store aksjonærer kan aksjonærene også ha betydelige muligheter for overvåkning da de har tilgang på relevant informasjon. I tilfellet hvor det er en majoritetsaksjonær vil agentproblemet kunne oppstå. Den kontrollerende majoritetsaksjonær vil være agent, og de resterende minoritetsaksjonærene vil være prinsipaler i et slikt tilfelle (Thomsen & Conyon, 2019, s. 41).

Når man vurderer styrets opptreden er det flere sentrale forhold å vurdere. Sentrale forhold er styreleders rolle og lederskap, kulturen innad i styret, ulike roller styremedlemmer besitter, mål og oppgaver. Styrets opptreden og fokusområder vil kunne variere fra selskap til selskap, og det skyldes for eksempel at det er store forskjeller på børsnoterte selskaper med flere aksjonærer, sammenlignet med familieeide selskaper og ideelle organisasjoner. Følgelig vil styrets arbeidsoppgaver og opptreden variere fra selskap til selskap.

(2.6.3) Styrets prestasjon

Styrets størrelse, gjensidige avhengighet og utskiftninger av styremedlemmer gjør styret utsatt for «process losses», hvilket medfører at styret som gruppe ikke klarer å prestere til deres fulle potensial (Forbes & Milliken, 1999, s. 492). Styrets prestasjoner avhenger av sosialpsykologiske prosesser, og da spesielt prosesser som aktiv deltakelse, interaksjon og deling av informasjon mellom styremedlemmene (Forbes & Milliken, 1999, s. 492). Styremedlemmers kunnskap og erfaring er essensielt for at styret skal prestere bra. Styremedlemmer må evne å overføre deres kunnskap fra ulike fagområder til selskapsspesifikke områder og problemer (Forbes & Milliken, 1999, s. 496).

Forbes og Milliken presenterer tre styreprosesser som har innflytelse på prestasjon og samarbeid, og de tre prosessene er forberedelser og engasjement, klimaet i styret (sammenhengskraft) og kognitive konflikter. Forberedelser og engasjement skal sikre deltakelse og analyser fra styremedlemmene (Forbes & Milliken, 1999, s. 493). Styreleder som har høye forventninger og standarder ovenfor deres medlemmer er mer sannsynlige for å lykkes som kontrollmekanisme (Forbes & Milliken, 1999, s. 493).

Kognitiv konflikt omhandler bruken av interaksjonsprosesser, og interaksjonsprosesser kan forbedre styrets rolle som kontrollmekanisme (Amason, 1996, s. 128). Kognitiv konflikt har til hensikt å sikre at ulike perspektiver blir fremstilt (Amason, 1996, s. 128). God kommunikasjon og interaksjon sikrer at det ikke oppstår sterke konflikter innad i styret eller mellom styret og ledelsen i selskapet. Anvendelse av digitale plattformer og nye former for digitalkommunikasjon kan tenkes å påvirke interaksjonen i styret. Anvendelse av digitalkommunikasjon i styremøter stiller krav til digital kompetanse. Det er nærliggende å anta at ny interaksjonsform vil ta tid å bli erfaren med.

Effektive styreleder og teams kjennetegnes som grupper som oppnår interpersonell interaksjon og oppgaveorientert uenighet. Oppgaveorientert uenighet kan forhindre gruppetenkning ved et oppgaveorientert fokus samt toleranse av ulike meninger og refleksjoner (Forbes & Milliken, 1999, s. 497). Styrets involvering påvirker i stor grad prestasjonen deres, for stor grad av involvering vil ha en negativ innflytelse på prestasjon (Thomsen & Conyon, 2019, s. 299).

Økt bruk av digital kommunikasjon kan tenkes å føre til færre meningsutvekslinger. Nye plattformer og styremedlemmer med begrenset erfaring i digitale styremøter kan hemme interaksjonen innad i styret. Anvendelse av nye digitale verktøy kan medføre at styremedlemmer blir mer passive i styremøter, sammenlignet med fysiske styremøter.

(2.7) Digitale styremøter og IT-løsninger

Den viktigste faktoren for endring i maktforhold er teknologiske innovasjoner (Rossignoli & Ricciardi, 2015, s. 33). Ressursavhengighetsteori ser på videomøter som et dobbeltbladet våpen (Rossignoli & Ricciardi, 2015, s. 33). Videomøter kan skape strengere og mer effektiv kontroll og gjensidig avhengighet, men over tid vil endringer skape krefter som kan ødelegge de beste mellom-organisatoriske forhold, avtaler og vaner (Rossignoli & Ricciardi, 2015, s. 33).

De nye digitale kommunikasjonsformene kan sees som en teknologisk innovasjon under covid-krisen. Det er sannsynlig at maktforhold i styret kan påvirkes av endrede kommunikasjonsformer. Styrelederen er en viktig støttespiller til daglige leder, og det er sannsynlig at deres samarbeid kan bli mer intensivt under covid-krisen. Dette gir mer belastning for styrelederen. Styrelederen må håndtere utfordrende problemstillinger simultant. Det kan bli utfordrende for styreleder å håndtere både daglig leder og styrets utfordringer optimalt. Digitale kommunikasjonsplattformer og usikre markedsforhold kan tenkes å skape ytterligere press på styrefunksjonen.

(2.8) Rollefordeling og kommunikasjon i velfungerende styrer

Det er viktig å forstå hvordan styret fungerer, og hvordan rollene innad i et styre er sentrale for å oppnå ønskede resultater. Det kan være utfordrende for et selskap å finne den rette lederen for et team eller styre. På kort sikt kan det være gunstig med en leder som er godt likt av ansatte i selskapet, mens på lengre sikt er det avgjørende at lederen for teamet er effektiv (Belbin, 2004, s. 46). Effektiv ledelse av teamet er spesielt essensielt i en krisesituasjon, og er følgelig viktig for å håndtere covid-krisen.

Ledere som er godt likt, men lite effektive, vil over lengre tid føre til et «fool's paradise», og det betyr at selskapet oppnår kortsiktig vekst/ lønnsomhet på bekostning av den langsiktige

veksten (Belbin, 2004, s. 46). Kortsiktige økonomiske resultater på bekostning av langsiktig vekst, som Belbin (2004) påpeker, er motstridende med styrets og eiers ønske om langsiktig vekst og resultater, hvilket kan medføre konflikter etter prinsippal-agent-teorien.

Teamets rolle-sammensetning og ferdigheter bør ha en tett sammenheng med utfordringene de skal løse. Belbin (2004) trekker frem følgende roller som nyttige i et team: “*company worker, chairman, shaper, plant, resource investigator, monitor-evaluator, team worker og completer-finisher*” (Belbin, 2004, s. 72). Medlemmer av teamet eller et styre har ulike personligheter og ferdigheter. En sammensetning av personer med forskjellige personligheter og ferdigheter er sentralt for at teamet skal produsere gode resultater (Belbin, 2004, s. 60).

Fasilitatoren for god kommunikasjon legger til rette for at teamet kan forbedre deres resultater og ytelse gjennom koordinering og strategiformulering (Marlow et al., 2018, s. 146). Gode kommunikasjonsprosesser forhindrer at det oppstår misforståelser og konflikter mellom medlemmer i gruppen. Covid-krisen har ført til at norske- og utenlandske myndigheter har vært nødt til å innføre retningslinjer for antall mennesker tillatt i forsamlinger, og det betyr at fysiske styremøter og samarbeid har blitt nødt til å gjennomføre omstillinger og tilpasse seg etter gjeldende retningslinjer.

Marlow et al., (2018) finner at kvalitet på kommunikasjon påvirker selskapets resultat og ytelse i større grad enn kommunikasjonsfrekvensen. Face-to-face kommunikasjon og i hvor stor grad team-medlemmene kjenner hverandre har større påvirkning på resultat og ytelse enn andre typer kommunikasjon, slik som for eksempel virtuell kommunikasjon (Marlow et al., 2018, s. 156). Det er nærliggende å anta at frekvensen av fysiske styremøter er betydelig redusert på grunn av covid-19 og gjeldende retningslinjer. Redusert antall fysiske møter kan tenkes å føre til økt bruk av virtuelle kommunikasjonsformer, slik som e post, teams, zoom etc. Funnene til Marlow et al., (2018) tyder på at digitale møter og andre digitale kommunikasjonsformer er mindre effektive enn face-to-face kommunikasjon.

(3.0) Metode - kvalitativ

Metodekapittelet har til hensikt å belyse forskningsprosessen, samt utdype hvilke teknikker som anvendes for å besvare studiens forskningsspørsmål og hypoteser. Case utvalg, datainnsamling og analyser vil bli presentert i metodekapittelet til denne studien. Metodekapittelet vurderer kvaliteten på anvendt metode og analyser i denne studien. Dette kapittelet belyser hvordan validitet og reliabilitet ble oppnådd i studien vår. Avslutningen på metodekapittelet vurderer metodemessige styrker og svakheter.

Studien vår belyser kvalitative funn ved en multi - case (embedded) forskningstilnærming. Studien vår kombinerer typiske datainnsamlingsmetoder for casestudier, slik som intervjuer, observasjoner og informasjon fra arkiver (Eisenhardt, 1989b, s. 534; Yin, 1994, s. 15). Sutton og Callahan (1987) sin studie om konkurser i Silicon Valley er et eksempel på en studie som benyttet utelukkende kvalitativ data (Eisenhardt, 1989b, s. 535). Kvalitativ fremgangsmåte har også blitt benyttet i styrerelaterte studier, slik som Apriliyanti og Randøy (2019).

Formålet med studien vår er å belyse følgende forskningsspørsmål:

- *Hvordan påvirker covid - 19 styrets praksis og prestasjon?*

Studien vår analyserer hvordan skandinaviske styreverv har blitt påvirket av covid-krisen og følgelig hva slags påvirkning krisen har hatt på styremøter, styreprosesser og styreprestasjon.

En hovedmotivasjon for å utføre denne studien er å bruke de metodemessige mulighetene covid-krisen gir for å tilegne seg styreinformasjon på en hensiktsmessig og innovativ måte via digitale intervjuer. De digitale kommunikasjonsformene har vært medvirkende for optimal tilgjengelighet for vår studie sine intervjuobjekter. Vår kvalitative studie innen eierstyring og selskapsledelse vil gi økt forståelse og transparens av styrepraksis under covid-krisen.

(3.1) Case-utvalg

Utgangspunktet for case-utvalget var en kombinasjon av veileder Trond Randøy sitt kontaktnett og søk i Brønnøysundregisteret etter aktuelle intervjuobjekt med minst fem styreverv. Målet var å identifisere erfarne og “travle” styreledere, styremedlemmer og daglige ledere. I samarbeid med intervjuobjektene ble styrene (casene) valgt på bakgrunn av covid-19 sin største

påvirkning på styrearbeidet - og denne studiens tilnærming baserer seg på styrevervet til det enkeltes intervjuobjekt som er mest påvirket av covid-19. Utvalget av ekstremtilfeller er spesielt relevant grunnet en stor hendelse som covid-19, og kan øke forståelsen om de viktigste fenomenene (Eisenhardt et al., 2016, s. 1118).

Studien vår ble gjennomført ved å intervju daglige ledere, styremedlemmer og styreledere i syv skandinaviske selskaper. Selskapene opererer i ulike industrier, og to av selskapene er børsnoterte. Alle selskapene i studien vår har ulik styresammensetning, størrelse, og eierskapsstruktur. Seks av selskapene i studien vår har hovedkontor i Norge, og ett av selskapene har hovedkontor i Sverige. Tre av syv bedrifter i studien vår har global rekkevidde og er etablert i flere land.

Det er krevende å få tilgang til styrer og deres styremøter. Styrer er avstengte grupper bundet av fortrolighet, privilegium og tradisjoner (Leblanc & Schwartz, 2007, s. 845). Dette nevnes av Zattoni et al., (2013) som en av årsakene for et begrenset antall kvalitative studier innenfor selskaps - og eierstyringsledelse. Vår studie har derfor benyttet vår veileder Trond Randøy sitt nettverk for å få tilgang til aktuelle intervjuobjekter.

Studien har benyttet digital kommunikasjon for både tilegnelse av intervjuobjekter og utførelse av intervjuer. Studien vår har brukt en strategisk metodikk for å tilegne aktuelle intervjuobjekter. Et intervjuobjekt har etter gjennomføringen av intervju introdusert studien videre til et nytt aktuelt intervjuobjekt. Metoden for å skaffe intervjuobjekter har vist seg å være svært effektiv for å få tilgang til erfarne styremedlemmer. Studien har unngått konfidensialitets problemer ved å anonymisere samtlige selskaper og intervjuobjekter (Bailey & Peck, 2013, s. 134).

Proessen ved å innhente data fra de ulike casene tilsvarer teoretisk utvelgelse. Teoretisk utvelgelse er en prosess hvor forskningen styrer datainnsamlingen, og relevante konsepter blir utredet ved innsamling av data tilknyttet disse konseptene (Corbin & Strauss, 2008, s. 157). Det var styret som konsept, og hvordan pandemien hadde påvirket styrene som var fokuset ved datainnsamlingen, ikke selskapene og intervjuobjektene (Corbin & Strauss, 2008, s. 157).

Figur 1: Bakgrunnsinformasjon om selskapene og styrene

Selskap	Industri	Antall ansatte	Covid-19 sin påvirkning på inntekter	Kontantstøtte	Eierskapsstruktur	Styrets størrelse
A	Høyteknologi	20-50	Ingen effekt	Ubetydelig	PE og grunnlegger	6
B	Global M&A rådgivning	10-50	Stor negativ effekt	Noe støtte	Administrerende partnere, direktører og internasjonal minoritetseier	4
C	Industri/teknologi	50-100	Stor negativ effekt	Ubetydelig	PE, industrielle investorer, institusjonelle investorer og små aksjonærer	7
D	Høyere utdanning	100-300	Ingen effekt	Ubetydelig	Internasjonal PE, nasjonal PE og daglig leder	7
E	Energi	100-300	Ingen effekt	Ubetydelig	Nasjonalt offentlig institusjon og flere mindre kommunale eiere	12
F	Byggevarer	500-1.000	Positiv effekt	Ubetydelig	PE og flere små industrielle eiere	8
G	Transport	5.000+	Stor negativ effekt	Betydelig	Nasjonale eiere, stiftelser, pensjonsfond og PE	8

(3.2) Datainnsamling

(3.2.1) Et multi-case (embedded) design

Utgangspunktet for studien vår var å analysere hvordan skandinaviske styreverter har blitt påvirket av covid-krisen, samt hvordan deres praksis og prestasjon har blitt påvirket. Ved et multi-case (embedded) design har studien vår muliggjort å analysere hvordan styrene og styreprosessene har blitt påvirket av covid-krisen (Yin, 1994, s. 39).

Fra Denzin og Lincoln (2000) kommer det frem at flere forskere mener at data som er åpen for tolkning, slik som intervjuer, er upålitelige og ikke-objektive (Denzin & Lincoln, 2000, s. 16). For å oppnå gode resultater ved kvalitativ forskning, så stilles det krav til gode forberedelser og andre ferdigheter, slik som lytting og notatskriving (Qu & Dumay, 2011, s. 239). Via offentlig tilgjengelig informasjon som årsrapporter og Proff Forvalt, opparbeidet vi oss en forståelse av hvordan selskapene opererer og arbeider, samt hva slags bakgrunn intervjuobjektene hadde. Proaktiv intervjuforberedelse ga studien vår verdifull bakgrunnsinformasjon for å forstå aktuelle styreutfordringer og andre utfordringer selskapene kunne besitte før intervjuene.

Datainnsamlingen i vår studie kommer fra flere ulike kilder. Yin (1994) nevner flere viktige kilder for datainnsamling, slik som dokumentasjon, intervjuer, og direkte observasjoner. Denne studien har brukt ulike kilder for datainnsamling, og en god studie vil benytte seg av flere ulike kilder for datainnsamling, da de ulike kildene utfyller hverandre (Yin, 1994, s. 80).

Både kvantitativ - og kvalitativ data ble innhentet. Kvantitativ sekundærdata ble innhentet i form av årsregnskap på Proff Forvalt og annen offentlig tilgjengelig selskapsinformasjon, samt eksisterende faglitteratur. Primærkilden av data besto i hovedsak av semi-strukturerte intervjuer med styreledere, styremedlemmer og daglige ledere.

(3.2.2) Semi - strukturerte intervjuer

For å unngå forutinntatthet (bias) om hvordan styrene hadde blitt påvirket av covid-krisen, så tilstrebet studien vår å oppnå flere uavhengige perspektiver (Bailey & Peck, 2013, s. 135). Vi intervjuet minst to personer fra hvert selskap, og det ble gjennomført totalt 14 intervjuer. Flere representanter fra samme selskap bidrar også til å øke robustheten og validiteten til denne studien.

12 av 14 intervjuer i studien vår ble gjennomført på engelsk med hensyn på fremtidig forskning. Nederlandske forskere har vært med på å revidere vår intervjuguide, og det var hensiktsmessig å utføre et flertall av intervjuer på engelsk. 2 av 14 intervjuer i studien vår ble gjennomført på norsk, før de ble oversatt til engelsk. To av intervjuene ble gjennomført med intervjuobjekter som hadde to forskjellige roller tilknyttet to av selskapene hhv. (D2/E1 og F1/G1).

Figur 2: Oversikt over semi - strukturerte intervjuer

<i>Selskap</i>	<i>Rolle</i>	<i>Antall intervjuer</i>	<i>Kvinne</i>	<i>Mann</i>
A	Styreleder (A1)	1		1
	Styremedlem (A2)	1		1
	CEO (A3)	1		1
B	Styreleder (B1)	1		1
	Styremedlem (B2)	1		1
	CEO (B3)	1		1
C	Styreleder (C1)	1		1
	Styremedlem (C2)	1		1
D	Styreleder (D1)	1		1
	CEO (D2)	1*		1
E	Styreleder (E1)	1*		1
	Nest-leder styret (E2)	1	1	
F	Styreleder (F1)	1*		1
	Varamedlem (F2)	1		1
G	Nest-leder styret (G1)	1*		1
	Nest-leder styret (G2)	1		1
<i>Totalt</i>		14	1	13

Tilleggsinformasjon til figur 2:

D2 og E1 er samme person, men besitter både rollen som daglig leder i bedrift D og er styreleder i bedrift E. Tilsvarende gjelder F1 og G1, som er både styreleder i bedrift F og nestleder i styret til bedrift G.

Intervjuobjektene ble valgt på bakgrunn av deres erfaring og kompetanse, slik at studien skulle oppnå et representativt utvalg for skandinaviske styrever. Professor Trond Randøy har bidratt til å skaffe et bredt utvalg (med hensyn på nasjonalitet, alder, kjønn, ansiennitet, rolle i styret) av styremedlemmer for vår studie.

Intervjuene hadde en varighet på mellom 25 - og 60 minutter, og alle intervjuobjektene ble forespurt om godkjenning for opptak av intervjuene. Alle intervjuobjektene godtok opptak, og grunnet teknisk utfordring ble samtlige intervju med unntak av ett intervju tatt opp på lydfil. Alle intervjuene ble transkribert, og F2 ble transkribert så godt som mulig, gitt de tekniske utfordringene uten opptak. Samtlige intervjuer ble ledet av samme person for å skape økt kvalitet og en forutsigbar ramme for målingene, hvor det også var mulig for andre deltakere å supplere med oppfølgingsspørsmål (Bailey & Peck, 2013, s. 135).

Intervjuene ble innledet med informasjon om studien, samt spørsmål om det aktuelle styret/selskapet. Dette ble fulgt opp med hvordan styremøtenes lengde, frekvens, interaksjon og struktur eventuelt innebar endringer som følge av covid-krisen. Videre ble sentrale roller og oppgaver til informantene diskutert. Intervjuobjektene fortalte om hvordan deres rolle, styrets

roller og arbeidsoppgaver blir påvirket av covid-krisen. Herunder ble digitale plattformer sentralt, og både fordeler og ulemper med digitale plattformer ble diskutert. Intervjuobjektene fikk deretter muligheten til å presentere sine egne refleksjoner om hvordan styrearbeidet vil kunne bli påvirket av covid-19 i fremtiden.

(3.2) Dataanalyse

Dataanalyse består av å undersøke, kategorisere eller på en annen måte vurdere funnene for å belyse forskningsspørsmålet (Yin, 1994, s. 102). I starten av studien vår utarbeidet vi en intervjuguide med bakgrunn i aktuell faglitteratur. I prosessen med intervjuguiden til vår studie har både studiens veileder Trond Randøy og nederlandske forskere bidratt med revidering av intervjuguiden. 13 av intervjuene ble tatt opp på lydfil, og deretter ble intervjuene analysert og transkribert case for case.

Vi benyttet tematisk analyse for å analysere den kvalitative dataen som ble innsamlet til denne studien, og analysen brukes for å identifisere kvalitative mønstre/ trender (Boyatzis, 1998, s. 6). Intervjuene sørget for at vi tilegnet oss store mengder informasjon fra casene. Som et resultat av dette var det nødvendig å redusere dataen og deretter kategorisere den for å analysere den relevante dataen. Kategoriseringen av dataen ble gjort på bakgrunn av mønstre som oppstod i intervjuene, samt sammenhengen med faglitteratur, hypoteser og forskningsspørsmålet.

(3.3) Reliabilitet og validitet

Reliabilitet omhandler viktigheten av at prosesser ved studien, slik som at datainnsamlingen kan bli gjentatt med de samme resultatene (Yin, 1994, s. 34). Hensikten med reliabilitet er å unngå bias. Yin (1994) presiserer at reliabilitet omhandler å gjøre den samme casestudien om igjen, og ikke gjenskape resultatene ved å gjøre en annen casestudie (Yin, 1994, s. 36). For å sikre reliabilitet og dermed robusthet i studien vår har vi analysert syv caser, innsamlet data fra samtlige caser, og under hele prosessen har vi opprettholdt en kjede av bevis (Yin, 1994, s. 79).

For å oppnå høy grad av validitet i studien, og dermed sikre måling av forutbestemte parametere, har vi fulgt flere av Yin (1994) sine teknikker, blant annet ved å benytte et stort antall kilder. Intervjuguiden ble utarbeidet i forkant av intervjuene. Gjennom prosessen med intervjuene ble intervjuguiden utbedret og utviklet etter kommentarer fra veileder. Under

enkelte av intervjuene ble intervjuguiden tilpasset aktuelle forhold, men de sentrale rollene og arbeidsoppgavene til styret var fremdeles fokuset gjennom hele intervjuprosessen.

(3.4) Metodemessige styrker og svakheter

Intervjuobjektens enkelte kommentarer kan være gjenstand for subjektive vurderinger, men dette er også velkjente forhold for kvalitative studier. I lys av styrepraksis kan man følgelig ikke generalisere funnene for alle styreverv.

Et hovedmål for vår casestudie er å skape ny innsikt om et tema hvor det er utført lite empirisk forskning. En styrke ved denne studiens metodikk er at man øker sannsynligheten for at casestudien tilfører nyskapende kunnskap (Eisenhardt et al., 1989b, s. 546). Studien vår innehar et stort antall høyt kvalifiserte intervjuobjekter som kjenner covid-krisen fra ulike perspektiver, og dette er en anerkjent metode for å unngå forutinntatthet (Eisenhardt, 2007, s. 28).

Studien vår har intervjuobjekter som er svært erfarne og har betydelig styreerfaring. Studiens metode benytter en tydelig og klar kommunikasjon med erfarne intervjuobjekter, og en slik tilnærming trenger generelt færre respondenter for å oppnå tilstrekkelig informasjonsgrunnlag i motsetning til studier som har tvetydig og uklar dialog (Malterud et al., 2016, s. 1755). Vår studie kan sees å tjene på å et skifte fokus fra tallmessig materiale, til økt fokus på ny kunnskap fra analysen (Malterud et al 2016., s. 1759).

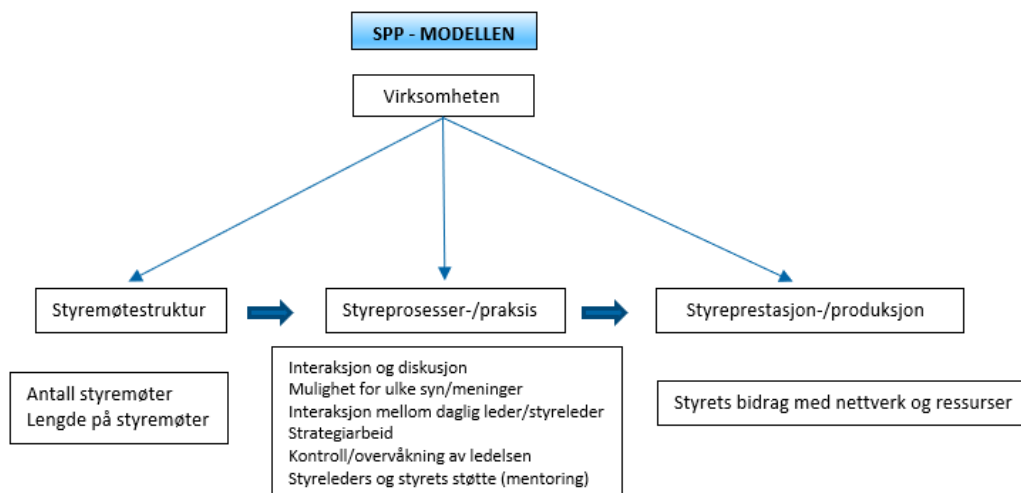
Studiens metode medfører at vi fokuserer på styremedlemskap som er mest påvirket av covid-krisen. En av hovedårsakene for at vi har valgt ekstremverdier i denne studien er for å belyse et tydelig mønster av funn, logikk og det viktigste av fenomenet covid-19 (Eisenhardt, 2007, s. 27). Ulempen ved ekstremverdier er at utvalget ikke nødvendigvis er representativt for styrer og virksomheter som er mindre påvirket av covid-19.

(4.0) Presentasjon av funn

Studien vår er basert på intervjuer med daglig ledere, styremedlemmer og styreledere i skandinaviske selskaper. Samtlige intervjuobjekter har omfattende styreerfaring. Styret har som oppgave å ansette daglig leder samt føre tilsyn med virksomhetens aktivitet og den daglige ledelse. Følgelig har styret det overordnede ansvars- og erfaringsgrunnlaget for å besvare studiens problemstilling. Denne delen av studien tar for seg sentrale funn om hvordan styrene som er undersøkt i studien vår er påvirket av covid-krisen.

Studiens resultater og funn er basert på SPP-modellen som en teoretisk ramme. SPP-modellen tar utgangspunkt i (S) styremøtestruktur, (P) styrets prosesser og praksis og (P) styrets prestasjon og produksjon.

Figur 3: SPP-modell



(4.1) Styremøtestruktur

Marginalproduktiviteten til styrearbeid er sannsynligvis rimelig stor i starten, men med økt involvering fra styret, vil marginalproduktiviteten av styrets innsats sannsynligvis bli lavere og til slutt negativ (Thomson & Conyon, 2019, s. 299). Økt styreinnsats vil føre til mer involvering mot ledelsen, og desto mindre objektive blir styret for å kontrollere den samme ledelsen (Thomson & Conyon, 2019, s. 299).

Fire av syv styrer i studien vår bekrefter at styremøtene har kortere varighet, og de tre resterende styrene har noe kortere varighet på deres styremøter.

G1 uttalte at det har vært en pågående krisehåndtering, som betyr at man må ha mye tettere interaksjon mellom styremøtene, og at man må ha styremøter mye oftere. Thomsen og Conyon (2019) påpeker at en betydelig økning i antall styremøter, fra f.eks. 8 til 16 møter, er lite hensiktsmessig. Selskapets resultater og prestasjon vil muligens bli svekket av en økning fra 8 til 16 styremøter (Thomsen & Conyon, 2019, s. 299). G1 sin uttalelse skiller seg i dette tilfellet ved at kriseledelse og veldig stor styreinnsats under covid-19 kan skille seg fra vanlig teori om styrets marginalproduktivitet. Videre sier G1 at styret og selskapet har vært nødt til å si opp/permittere flere tusen ansatte. G1 påpeker at dette er kraftig kost for både ansatte og styremedlemmer, og at dette nærmest er en uvirkelig situasjon å prosessere slike kalde nyheter over en skjerm.

Covid-krisen har ført til at 3 av 7 styrer i studien vår har økt møtefrekvens. Et interessant funn i studien vår er at samtlige av styrene har kortere eller noe kortere varighet på deres styremøter. Gitt at flertallet av de intervjuede virksomhetene i studien vår ikke har økt sine styremøter, men samtidig har kortere eller noe kortere styremøter, vil det være essensielt at styrene har økt produktivitet.

I studien vår, og da i lys av marginalproduktiviteten til styrer, vil det være lite objektivt å se at økningen i styremøter er sammenfallende med lavere produktivitet. B1 uttalte at man har blitt mer effektive på rutineoppgaver som følge av at man på en måte er mer fokuserte og tidseffektive. E2 uttalte at den digitale interaksjonen er blitt bedre over tid.

Det fremkommer at den digitale interaksjonen har endret forståelse for hvordan styremøtene kan gjennomføres mest mulig effektivt. C1 hadde et innspill for endringer vedrørende styremøtenes lengde og hvordan tidsforbruk for styremøter kan distribueres. C1 nevnte at noen selskaper har 8 timers møter 7 ganger i året. C1 uttalte videre at istedenfor å tenke 7x8, kan man ta de 56 timene, og distribuere dem annerledes. Det er bedre med hyppigere og kortere møter, kontra disse lange møtene, som C1 karakteriserer som strukturert mer rundt reiseplanlegging enn virkelige utfordringer.

Intervjuobjektene indikerer at den digitale kommunikasjonen har bedret seg over tid, og læringsmomenter tilsier at hyppigere og kortere møter kan være fordelaktig.

(4.2) Styret prosesser og praksis

(4.2.1) Interaksjon og diskusjon i digitale styremøter

Fra intervjuobjekt G1 fremkommer det at samtlige styremøter i selskapet (G) har vært digitale siden covid-19 utbruddet. Både G1 og G2 sier at interaksjonen i digitale styremøter er dårligere sammenlignet med fysiske styremøter. G1 opplever: *“Greater passivity among board members”*, noe som gjør det mer krevende å involvere hele styret i diskusjoner og saker som er på agendaen. Fra intervju med både G1 og G2 fremkommer det at de digitale styremøtene stadig blir bedre. G2 sier: *“It’s getting better. I think it’s fairly good today”*. Flere av intervjuobjektene nevner mangelen på det sosiale i pauser, og hvordan dette gjør det vanskeligere å oppklare og løse problemer. Intervjuobjektet D2 sier: *“You lose all these social points before and after the board meeting, to kind of mitigate the differences and understanding”*, og kommentaren tydeliggjør at interaksjonen på digitale plattformer er svakere i forhold til fysiske møter.

Det var store variasjoner ved respondentenes endrede kommunikasjonsformer under covid-19, også med hensyn på hvilken posisjon man har i selskapet. C2 uttalte: *“It takes greater deviation to make a decision in a digital format compared to physical format”*. Dette belyser et viktig område med C1 sin kommentar: *“I think the fact that people are on their own, and sort of speaking to a screen affects everybody, in all sort of board circumstance”*. Dette illustrerer at endrede kommunikasjonsformer påvirker styrets interaksjonsforhold.

B1 uttalte: *“I think many of the sort of routine parts on monitoring the business can easily be handled in teams meeting, you don’t need a physical meeting for that. It’s more the business developments aspects of the boards tasks that has been mostly affected”*. Dette illustrerer at nivået på arbeidsoppgavene er bestemmende for om digital kommunikasjonsform er optimalt til sitt formål.

Marlow et al., (2018) påpeker at digital kommunikasjon er mindre velfungerende sammenlignet med tradisjonell face-to-face kommunikasjon. Dette viser seg å være oppfatningen til intervjuobjektene i studien vår også. Det virker i hovedsak å gjelde for krevende oppgaver som

krever interaksjon og debatt. A1 sier: *“I think the interaction will be more like with one hundred miles distance”*. Intervjuobjekt D1 sier: *“What kind of works very well is of course the formal part where you take decisions and you have a structured meeting, that’s no problem”*. Og videre sier D1 at covid-19 og bruken av digitale plattformer har gjort arbeidet *“Much more demanding for me as the chairman”*.

Velfungerende team og styrer er avhengig av en sammensetning med ulike roller for å være effektive (Belbin, 2004, s. 46). I intervju med E1 kommer det frem at styrelederen er nødt til å rette spesifikke spørsmål mot medlemmer av styret slik at alle styremedlemmene blir involvert i beslutninger. E1 henvender seg til medlemmer av styret ved å si: *“What is your point of view on this one?”*, for å på denne måten involvere dem. Det virker å være en klar indikasjon på at interaksjonen i styret i selskap E er svekket.

Vår studie peker på store endringer i bruk av digitale verktøy under covid-krisen. Styrefunksjonen krever interaksjon og oppfølging for å levere gode resultater ved digitale kommunikasjonsformer. Samtidig som usikre tider kan skape utfordringer med ressurstilgang og samarbeidsforhold, bør styret være ekstra fokusert på mulige gevinster av gode kommunikasjonsprosesser.

Funn fra intervjuene viser tydelig at interaksjonen og diskusjonene i styrene er hemmet av digital kommunikasjon under covid-19. Selv om interaksjonen og diskusjonene er hemmet av digitale plattformer, blir standardiserte oppgaver og beslutninger ofte håndtert effektivt via digital kommunikasjon.

(4.2.2) Muligheten for ulike syn og meninger

Kommunikasjon kan tilrettelegge og forbedre viktige styreprosesser, slik som strategiarbeid og koordinering (Marlow et al., 2018, s. 146). Høy kvalitet på kommunikasjon forhindrer konflikter og misforståelse i grupper, slik som i et styre. For et velfungerende og effektivt styre er det sentralt å kunne diskutere og presentere ulike syn på aktuelle saker. Styret er ansatt av eierne for å gjøre beslutninger (Pugliese et al., 2014, s. 1). Kommunikasjon og utveksling av informasjon er forskjellen på en velfungerende gruppe og summen av individuelle personer, hvilket tydeliggjør betydningen av å kunne presentere og diskutere ulike syn/ meninger på aktuelle beslutninger (Pugliese et al., 2014, s. 1).

Et klart flertall av intervjuobjektene uttaler at covid - 19 og bruken av digital kommunikasjon ikke har påvirket muligheten til å presentere avvikende synspunkter i negativ grad. F2 sier at muligheten for å presentere avvikende synspunkter er: *“Not affected”* og A3 sier at det er: *“Pretty much the same”*. Et av intervjuobjektene påpeker at digital kommunikasjon kan være en fordel, og gjøre det enklere for styremedlemmer å presentere avvikende synspunkter eller meninger. C1 sier at: *“My impression is that people in a sense feel freer”*, og at det å sitte i trygge omgivelser slik som sitt eget hjem, gjør det enklere å uttrykke sin egen mening om saker på agendaen.

Selv om muligheten for å presentere ulike syn/ meninger ikke er negativt påvirket i stor grad, nevner allikevel flere av deltakerne at kvaliteten på kommunikasjon i digitale styremøter er svekket. Med unntak av personene intervjuet i selskap A, nevner en eller flere av personene i de seks andre styrene at kommunikasjonen er negativt påvirket av covid-19 og digital kommunikasjon. Færre diskusjoner samt diskusjoner på vanskelige og kreative temaer er påvirket i størst grad.

(4.2.3) Daglig leder og styreleders interaksjon

Studiens intervjuobjekter utdyper forhold rundt styret og daglig leder. Relasjonen mellom daglig leder og styreleder er et av de viktigste elementene i eierstyring og selskapsledelse (Thomson & Conyon, 2019, s. 300). En undersøkelse av 139 amerikanske Fortune 500 styrer bekrefter viktigheten av god interaksjon under kriser, og Peacre og Zahra (1991) finner at myndiggjorte styrer og spesielt aktive styrer har den beste opptreden på generell basis (Thomson & Conyon, 2019, s. 301).

Fem av syv styrer i studien vår peker på at interaksjonen til daglig leder og styreleder er nærmest uendret. Ett av styrene i studien vår peker på at det er mer betydelig mer interaksjon mellom daglig leder og styreleder, og ett styre peker på at det mer interaksjon mellom daglig leder og styreleder.

E2 kommenterer at selskapet nylig har ansatt ny daglig leder, og at deres virksomhet har vært i samtaler om mulig M&A. Det fremkommer fra E2 at samtalene vedrørende M&A har vært essensielle for å skape et godt forhold mellom daglig leder og styreleder. Samtidig har disse to

personene hatt mer fysiske møter enn de tradisjonelt ville grunnet disse M&A-samtalene. E2 uttaler også at deres hyppige interaksjon kan slå negativt tilbake på styrefunksjonen, og at deres forhold ikke må bli for sammensveiset. E2 uttaler at de måtte utfordre styrelederen for å holde styret oppdatert vedrørende de utfordrende M&A samtalene.

G1 uttalte at styrelederen i praksis er kontaktperson med daglig leder mellom styremøtene, og at det derfor er naturlig at styreleder og daglig leder har nær dialog under covid-19. G1 sier også at det er naturlig med mer interaksjon, og kanskje kommunikasjon daglig og kanskje flere ganger daglig. G1 sier også følgende: *“It is especially important for the chairman of the board to have a good relationship with the CEO”*.

E1 antydte at han var enig i utsagnet: *“I love it as a chair, but I hate it as a CEO”*. Styrets ansvarsområder med å forberede saker og ta initiativ til saker i styret skiller seg tydelig fra den daglige ledelse. Dette illustrerer også hvordan velfungerende styrefunksjoner er gjensidig avhengig med daglig ledelse under en krise. Deres forhold bør være fokusert for en god styrefunksjon.

Uttalelsen til E1 belyser sentrale sosiale karakteristikk av samhandling mellom styreleder og daglig leder. En krise kan være overveldende og stressende, og det er et essensielt fokusområde at daglig leder og styreleder har et åpent og godt sosialt klima.

G1 uttalte: *“Because what you need is to have a slightly relaxed conversation, whether it is about solving a specific problem, seeking some advice from the chairman or if it is more to help with motivation”* og *“There has actually been an ongoing crisis management which means that you must have much closer interaction between the board meetings”*. Dette illustrerer hvor viktig det er med et godt sosialt klima mellom styreleder og daglig leder. Viktigheten av et godt sosialt klima mellom partene kan illustreres med uttalelsen fra G1: *“Take out some energy, in the sense that it builds up a very high level of stress, which you may only need to share with someone. It is typically difficult for a top manager, there are not many people you can do it with, and then the chairman of the board is the natural counterpart here”*.

G1 uttaler også et viktig psykologisk aspekt i kommunikasjonslinjene mellom styreleder og daglig leder under covid-19. Daglig leder kan få ut energi via styrelederen, da det kan bygge

seg opp et ekstremt nivå av stress. Informasjonen er noe du bare kan dele med enkelte personer, og det er typisk vanskelig for en toppleder. Derfor blir styreleder en naturlig motpart for slike diskusjoner. Interaksjon mellom daglig leder og styreleder har hatt stor strategisk betydning under covid-krisen.

(4.2.4) Styrets strategiarbeid

Digitale kommunikasjonsformer gir utfordringer for hvordan respondentene får gjennomført en fullverdig strategiprosess. I en undersøkelse av 10.000 seniorledere fra 140+ land og 26 industrier, så svarte 97% at det å være strategisk var den lederoppførselen som er viktigst for organisasjonens suksess (Clark, 2018, s. 1). Fem av syv styrer i studien vår mener det mer krevende med påvirkning og bidrag til strategiarbeid under covid-krisen.

Styret i selskap D har tatt i bruk nye metoder for strategiutforming. Styret har også brukt innovative metoder for strategiutforming. D2 uttalte: *“We cannot have a 6-hour workshop, e.g. in company D we did really deep interviews with each board member and getting that kind of attention on one to one basis was actually quite good”*.

Strategiarbeid krever innspill fra både ledelsen og styret. Ledelsen er i større grad ansvarlig for utforming og implementering av strategi, mens styret skal godkjenne, overse og følge opp ledelsens strategiarbeid (Thomsen & Conyon, 2019, s. 353). Covid-19 har ført til usikre markedsforhold. Fokusområdene for en virksomhet er satt under prøve, og styre og ledelse har vært nødt til å prioritere fokusområder. Det er sannsynlig at digitale kommunikasjonsformer samt nødvendige endringer i fokusområder må kunne ha påvirket strategiprosessene.

Det fremkommer også fra intervjuobjektene at prosessene ved strategiarbeid er endrede. Intervjuobjekt C2 sier at det er nærmest umulig å gjennomføre lange digitale strategiprosesser. Samme intervjuobjekt begrunner uttalelsen med flere momenter. Det første momentet er at det er mindre diskusjoner i styret. Færre innspill fra de deltakende er altså med på å skape en kortere strategiprosess. E2 kommenterer i strategisammenheng: *“When it comes to strategy work, I must say, you get much more out of having these physical meetings where you be in smaller groups, discuss teams, and get back discuss together and so forth”*. G1 uttaler på sin side at usikre markedsforhold gir stor usikkerhet for gjennomføringen av en strategiprosess, og at man derfor nedgraderer strategiarbeidet. C1 kommenterer også at man

ved strategiarbeid må inn i en mer kreativ fase, og at de digitale kommunikasjonsformene ikke fungerer like godt som de fysiske.

G1 uttalte: «*In the case of company G, you can say that the strategy work simply was put aside, most boards have such an annual strategy seminar which usually lasts 1 or 2 days. It is for example difficult to conduct a strategy meeting in June, when one does not know if one has the money to pay salaries next month. Then it is downgraded*». Som følge av covid-19 illustreres det store endringer i hvordan strategiarbeid er blitt påvirket og praktisert.

Den digitale kommunikasjonsformen har i større grad endret gjennomføringen av en strategiprosess. Det sosiale aspektet og de positive sidene med fysisk tilstedeværelse er uten tvil viktig for en strategigjennomføring.

Et interessant funn er at A3 har en positiv opplevelse av å presentere en helt ny strategi for firmaet i slutten av 2020. Han uttaler også at: “*And then people got back to me after the general meeting telling me that they got inspired by the meeting, just like it was physically, in the same room*”.

Styret kan sees å ha en sentral oppgave for å skape suksess for virksomhetens strategi. Covid-19 har gjort det krevende for styret å håndtere strategiarbeidet, og det er spesielt digital kommunikasjon som har hemmet strategiarbeidet under covid-19.

(4.2.5) Styrets kontroll og overvåkning

Thomsen og Conyon (2019) nevner styrets overvåkningsrolle som en av styrets hovedoppgaver (Thomsen & Conyon, 2019, s. 267). Styrets overvåkning eller oppfølging av selskapet har tett sammenheng med prinsipal-agent teorien. Som følge av covid-19 kan det tenkes at styrets overvåkningsrolle var blitt betydelig påvirket av begrenset mulighet for fysiske besøk hos selskapet, og at det følgelig ble mer krevende å observere ledelsen og deres handlinger. Når ledelsens og ansattes handlinger ikke kan observeres av styret kan “moral hazard” problemet oppstå (Thomsen & Conyon, 2019, s. 43).

Funn fra intervjuer tydeliggjør at et klart flertall med unntak av styre D og G opplever at det har vært ingen eller små endringer i styrets monitoring av selskapet. Styret B sier at

monitoringen muligens er bedre nå, sammenlignet med før covid-19. Det kan skyldes at styret (B) deltok på møter med partene og yngre ansatte. Hvilket kan tenkes å styrke styrets kontrollfunksjon. Styret (E) sier det er noen mindre endringer på grunn av covid-19 og at digitale møter har fungert spesielt godt for revisjonskomiteen.

De store endringene i styrets overvåkning og kontroll av selskap D skyldes andre forhold enn pandemien, mens selskap G sier det er betydelige endringer. G1 sier det er mindre fokus på: *“Follow - up on financial results, KPI’s and compliance”*. Det fremkommer at fokuset i styret i selskap G er på å håndtere krisen.

(4.2.6) Styreleders - og styrets støtte (mentoring) til ledelsen

Styreleders - og eller styrets “mentoring” er støtten til daglig leder eller andre i selskapet. Mentoring fasiliteter spesielt for daglig leder sin prestasjon og ytelse i selskapet (Janasz & Peiperl, 2015). En mentor kan bidra med erfaring og relevante eksempler fra egen karriere og hvordan situasjoner ble håndtert (Janasz & Peiperl, 2015), hvilket kan vise seg spesielt viktig under covid-krisen.

I intervju sier B2 følgende: *“There has been an ongoing follow-up support to the CEO and management”*. Støtten til daglig leder og ansatte i selskap B har i hovedsak omfattet problemløsning og motivasjon. Fra intervju med C2 kommer det frem at støtte og bidrag ikke er problematisk når relasjonene mellom styret og daglig leder er gode. Det er mer krevende ved omfattende beslutninger slik som: *“Questions about ownership, bonuses, creative questions, acquisitions and other questions related to this”* uttaler C2. I denne type situasjoner uttaler C2 at det er bedre å møtes fysisk sammenlignet med virtuelt.

G1 sier følgende om mentoring under covid-19: *“It does not work as well on digital surfaces. At the same time, it has only become more important during this period, it is more difficult what you have to deal with as a leader and there is more need to just have someone to talk to”*.

Selskapene i studien har ulik oppfatning om hvordan styreleders - og styrets mentoring er endret. Enkelte av intervjuobjektene opplever at støtten er uendret, mens andre, slik som G1 er av den oppfatningen at mentoring på digitale plattformer fungerer dårlig i forhold til fysisk. Behovet for støtte og rådgivning som daglig leder er størst i krevende og utfordrende situasjoner

(Janasz & Peiperl, 2015). Derfor er det nærliggende å anta at daglig ledere i selskapene som er påvirket i størst grad av covid-19, også har størst behov for mentoring. Hvilket også blir poengtert av intervjuobjekt G1 når han uttaler at støtte til daglig leder er spesielt viktig under covid-krisen.

(4.3) Styrets prestasjon og produksjon

Styrenettverk er essensielt for påvirkning, støtte, og informasjon, og da for å sikre gode økonomiprestasjoner for firmaer i nettverket (Larcker et al., 2013, s. 248). Effektiviteten av interne kontrollmekanismer avhenger av observasjons- og rådgivnings-mulighetene for styret (Fernandes et al., 2017, s. 5). Fem av syv styrer i studien vår mener at bidrag med nettverk og ressurser er mer krevende under covid-krisen.

E2 kommenterte: *“So, I would say the whole pandemic has had a quite great impact on networking. For me moving back to the region, eager to broaden my network in that region, that ability has been greatly affected by the pandemic, because all these conferences I would otherwise go to is cancelled”*. D2 uttalte følgende ved forespørsel om nettverksrollen ble påvirket under covid: *“No, not at all. Again, I think it’s been easier to access people”*.

Intervjuobjektene har veldig ulik oppfatning for hvordan covid-krisen har påvirket nettverksfunksjonen til styret. Intervjuobjektet E2 er relativt ny i sitt geografiske område og har et ønske om mer fysisk kontakt for å skape nettverk. E2 uttaler at en betydelig nettverkseffekt i stor grad er til stede under covid-krisen. Dette svaret skiller seg fra kommentarene til D2 som mener at nettverkseffekten ikke er påvirket. D2 er på den andre siden godt etablert i sitt geografiske område.

D2 sier at det nå er lettere å få tak i personer. A3 er også relativt ny i sin stilling og sier at situasjonen med nettverk og ressurser er verre under covid-19. B3 kan sees som en del av et godt satt styre og personene har store og omfattende nettverk. B3 uttaler: *“My opinion is that these networks is not that reduced”*.

Det fremkommer et tydelig bilde om at erfaring og størrelse på nettverket ser ut til å ha betydelig betydning for hvordan bidrag med nettverk- og ressurser er blitt påvirket under covid-19.

(4.4) Andre funn

(4.4.1) Styremedlemmers engasjement og forberedelser

Styremedlemmers engasjement og forberedelser bør reflektere deres rolle i et raskt skiftende arbeidsmiljø (Kim & Bucsescu, 2018, s. 8). Det er nærliggende å anta at covid-19 og stadig skiftende nasjonale restriksjoner har stilt store krav til styremedlemmers forberedelser og arbeidsmengde. Nasjonale - og regionale retningslinjer medførte at selskaper på kort tid ble nødt til å gjøre betydelige endringer og omstillinger.

Fra intervju med A3 kommer det frem at covid -19 har stilt større krav til forberedelser, og at som CEO blir større deler av styremøtet å regne som en presentasjon. A3 sier: *“You have to be a little more prepared”* og om deltakelsen i møtene sier A3: *“I believe people don't pay that much attention actually”*. Videre kommer det frem at når styremedlemmer sjekker telefon eller på andre måter virker distraherert påvirker det A3, og man kan bli usikker og distraherert.

D1 sier: *“After two hours people start to work”* og *“They do other things, yes”*. I likhet med A3 sin oppfatning virker det å være tilfellet at etter tid vil enkelte av møtedeltakerne bli ukonsentrerte og fokusere på andre ting enn møtet. D1 sier: *“They start too chat”*, altså at styremedlemmer begynner å snakke seg imellom om andre ting enn det som er på agendaen.

(4.4.2) Covid-19 og styrets internasjonalisering

Forskning på internasjonaliseringen av styret er relativt uoppdaget (Oxelheim et al., 2013, s. 173). Det er tydelig at styret med internasjonale medlemmer utfordrer gjennomføringen av styreprosesser. D1 uttalte: *“It's kind of a challenge, especially when you get the cultural dimension in addition. Are they really understanding what we are trying to discuss, or haven't they got the point in the discussion?”*. Deretter får D1 oppfølgingsspørsmålet: *“Has this made the covid situation and dealing with this digitally, has this made it more difficult”*. D1 uttaler deretter: *“Much more demanding for me as the chairman”*. D1 uttaler at det kan være krevende å forstå hva franskmenn virkelig mener. D1 begrunner dette med at den franske kulturen ikke er fullt så frittalende som den norske, og at de skjuler deres beskjeder, samt at denne situasjonen er utfordrende.

G2 er styreleder i et annet skandinavisk styre, som er representert i 44 land. G2 kom med forslag til eier om at man kanskje skulle få inn noen utenlandske i selskapet. Eier sa noe tilsvarende til G2: *“Oh my little boy, how should we understand them, because they would speak a language that we don't understand. So, I don't know how they can contribute.”*

B3 nevnte: *“It will obviously be easier to have international members if they can participate by teams in some of the meetings”*. B3 nevner også at det er mye lettere for små selskaper å ha internasjonale styremedlemmer/ eksperter med i møter. B3 komplementerer dette med at å ha dem med 10/15 minutter i starten er så mye lettere nå, og B3 tenker at dette vil fortsette.

(4.5) Oppsummering av sentrale funn

Studien finner at covid - 19 har ført til strukturelle endringer i styremøtene, og styrets prestasjon og oppgaver er påvirket av pandemien. Tre av syv styrever i studien har økt, eller betydelig økt møtefrekvens, og samtlige styrever har kortere eller noe kortere varighet på deres styremøter. Eksisterende eierstyring og selskapsledelse litteratur påpeker at betydelig økt møtefrekvens kan ha en potensiell negativ effekt for selskapets ytelse, men Merendino & Sarens (2020) påpeker viktigheten av at styret tar kontroll og ansvar under kriser. Denne studien peker på at kriseledelse og stor styreinnsats under covid-19 kan skille seg fra vanlig teori om styrets marginalproduktivitet.

Videre kommer det frem av funnene i studien vår at flere av styrets hovedoppgaver er påvirket i ulik grad av covid-19. Styrets bidrag til strategiutforming er i stor grad påvirket av covid-19. Fem av syv styrever nevner at denne oppgaven er mer krevende eller påvirket på grunn av covid-19 og digital kommunikasjon. Anvendelse av digital kommunikasjonen og digitale styremøter har vist seg å fungere bedre over tid i styrene undersøkt. Styrets kontroll og overvåkningsrolle er i mindre grad påvirket av covid-krisen, og fem av syv selskaper i denne studien sier at overvåkningsrollen er uendret eller påvirket i mindre grad.

Styrets bidrag med nettverk og ressurser er negativt påvirket av covid-krisen. Fem av syv styrever i studien vår uttaler at bidrag med nettverk og ressurser er mer krevende på grunn av covid-19. De to siste selskapene peker på at covid-krisen har medført at det er enklere å få tilgang på personer under covid-krisen.

Det fremkommer av funnene at styrets og styreleders støtte (mentoring) til daglig leder er påvirket i varierende grad. Tre av syv selskaper har økt eller noe økt bidrag med støtte til daglig leder under covid-krisen. Tre av syv selskaper har uendret støtte til daglig leder og ledelsen. Det siste selskapet i denne studien påpeker at styrets støttefunksjon fungerer dårligere under covid-krisen.

(5.0) Diskusjon av funn og resultater

Diskusjon av funnene vil følge tilsvarende struktur med SPP-modellen som i det forrige kapittelet. Studiens tre hypoteser vil bli diskutert før øvrige funn og resultater vil bli diskutert avslutningsvis i dette kapittelet.

(5.1) Styremøte struktur

H1: "Covid-19 har redusert styremøtenes varighet, men økt antallet styremøter"

I samsvar med studiens prediksjon i henhold til teori om rollefordeling og velfungerende kommunikasjon i teams, så er det gjort funn av at samtlige styrer innehar kortere og/ eller noe kortere varighet på deres styremøter. Samtidig som intervjuobjektene oppgir å ha blitt bedre på den digitale kommunikasjonsformen over tid, så har styremøtene kortere varighet. Kortere varighet på digitale styremøter kan sees som en reaksjon for redusert engasjement, meningsutveksling og debatt blant styremedlemmer.

På den andre siden kan det argumenteres for at kortere møter blir et mer naturlig utfall av den digitale kommunikasjonsformen. Flertallet av bedriftene har ikke økt antall styremøter under covid-krisen, hvilket kan indikere økt produktivitet i digitale styremøter.

Det er interessant å se påvirkningen av covid-19 i sammenheng med hva som viser seg å være effektiv frekvens på styremøtene - også i lys av struktureringen av fremtidige styremøter. Lange styremøter med lavere frekvens kan sees mindre hensiktsmessig i covid-tider. Studien vår peker på at hyppigere og kortere styremøter kan være hensiktsmessig for å skape et mer agilt styre under covid-krisen. Det er også tenkelig at en del styrer vil benytte seg av fordelene kortere varighet med høyere hyppighet på styremøtene etter covid-perioden, samt at en del av møtene vil bli gjennomført digitalt.

Basert på datagrunnlaget fra styrene som er undersøkt i denne studien er det støtte for første hypotese om at covid-19 har redusert styremøtenes varighet. Samtlige av styrene som er undersøkt i studien vår har kortere eller noe kortere varighet på deres styremøter. Årsaken for redusert varighet er sammensatt av flere faktorer. Det fremkommer fra intervjuene at styremedlemmer i enkelte tilfeller blir urolige og mister interesse under digitale styremøter, og følgelig blir lengre digitale styremøter mindre effektivt. Studien finner at digitale styremøter kan ha redusert interaksjon og færre meningsutvekslinger, hvilket vil kunne medføre kortere styremøter.

Tre av syv styrer i vår studie har økt møtefrekvens under covid-krisen, og følgelig er det ikke sterk støtte for at frekvensen på styremøter er økt på grunn av covid-krisen. Samtidig peker studien vår på store variasjoner i hvor betydelige frekvensendringene har vært for hvert enkelt styre. Noen av intervjuobjektene i studien vår har hatt betydelig økning i antall styremøter, og denne studiens metodikk med ekstremverdier kan trekke i retningen av disse funnene.

(5.2) Styrets prosesser og praksis

H2: "På grunn av svakere interaksjon i styret har covid-19 styrket ledelsens posisjon ift. styrets"

(5.2.1) Interaksjon og diskusjon i digitale styremøter

Interaksjonen i styret, eller styredynamikken er en viktig faktor for å oppnå effektiv beslutningstaking (Letendre, 2004, s. 101). Fra Letendre (2004) kommer det frem at styrer som har fulgt definerte retningslinjer og praksis for styredynamikk har hatt høyere ROI enn selskaper som ikke har hatt tilsvarende retningslinjer. Fra funnene fremkommer det at interaksjon innad i styrene er påvirket av bruken av digitale plattformer. Styret i selskap E hadde utfordringer tilknyttet bruken av digitale plattformer i startfasen og intervjuobjekt G1 opplever større passivitet blant styrets medlemmer. Videre kommer det frem at styret i selskap E har en positiv utvikling ved bruken av digitale plattformer.

Studien vår indikerer at det er vanskeligere å lese kroppsspråk i digitale møter, og at det er mer utfordrende å forstå hva møtedeltakere virkelig mener under digitale møter. Det er å tråd med

funnene gjort av Marlow et al., (2018), at digital-kommunikasjon er mindre velfungerende i forhold til face-to-face kommunikasjon. Styrets prestasjon avhenger av prosesser som interaksjon og aktiv deltakelse (Forbes & Milliken, 1999, s. 492). Svekket interaksjon i styret vil følgelig påvirke deres prestasjon negativt. Hvilket kan ses spesielt kritisk under covid-krisen.

(5.2.2) Mulighet for ulike syn og meninger

På tross av stadig økende fokus og oppmerksomhet er det gjennomført relativt lite forskning på styrets - oppførsel og møter (Bezemer et al., 2014, s. 239). Bezemer et al., (2014) hevder at styrets prestasjon blir påvirket av styremedlemmers atferd og gruppeprosesser, i og rundt styrerommet. Mangelen på det sosiale aspektet i, og rundt fysiske styremøter kan altså tenkes å påvirke styrets prestasjon negativt. Bezemer et al., (2014) peker på at fra utsiden kan styremøter virke like, men ved en dypere gjennomgang av styrets atferd og interaksjon kommer det frem at styrets beslutningstaking ikke kan standardiseres (Bezemer et al., 2014, s. 240). Herunder er det avgjørende at styremedlemmer har muligheten for å presentere nye syn og meninger.

Vi observerte at intervjuobjektene i vår undersøkelse har ulike meninger om hvorvidt muligheten for motstridende synspunkter og meninger er påvirket under anvendelsen av videomøter. Tre av syv styre i studien uttaler at muligheten for ulike syn og meninger er uforandret. Styret i selskap B påpeker at muligheten for å ha ulike meninger ikke er påvirket på grunn av relasjonene innad i styret. Etablerte relasjoner mellom styrets medlemmer virker altså å være positivt for styret og dets kommunikasjon i en krisesituasjon.

Studien finner at covid - 19 og anvendelse av digitale plattformer fører til færre meningsutvekslinger. C2 sier *“It's quiet and is accepted on silence”* hvilket tydeliggjør at kvaliteten på kommunikasjon er svekket i dette styret og at styrets beslutningstaking kan være mindre effektiv ved digitale styremøter.

Håndsopprekning funksjonen på digitale plattformer er en fordel ved digital kommunikasjon som sikrer at samtlige medlemmer blir hørt, men stiller større krav til ordstyrer.

(5.2.3) Daglig leder og styreleders interaksjon

Vår studie peker på at enkelte styrer og styreledere periodevis har hatt svært mye kommunikasjon med daglig leder under covid-krisen. Funnene tyder på at et samarbeidende arbeidsforhold mellom styreleder og daglig leder har vært av svært stor betydning for styret. Deres forhold påvirker styret som helhet, og følgelig er deres forhold av stor strategisk betydning.

Økt interaksjon mellom daglig leder og styrelederen er sentralt for å støtte daglig leder under covid-krisen, og det kan tenkes å styrke deres strategiske forhold. Intervjuobjekt E2 oppfattet at styreleder og daglig leder hadde så tett kontakt at styrelederen kanskje kunne få utfordring med å inkludere styret på samme måte. Daglig leder sitt forhold til styrelederen kan sees å ha blitt forsterket av at de andre styremedlemmene satt på en skjerm og ikke ble inkludert i det sosiale når daglig leder og styreleder satt fysisk i samme rom, og de andre styremedlemmene var på digitale kommunikasjonsflater. Styrets kommunikasjon ser nå ut til å inneha høyere kvalitet når styret som helhet er på digitale kommunikasjonsflater, og dette er et viktig fokus for styret.

Styredynamikken har vist seg å være sårbar for endrede interaksjonsformer under covid-krisen. Intervjuobjektene synspunkter er også sammenfallende med teorien om uavhengighet, da man hentyder til negative effekter av for tett kontakt mellom styreleder og daglig leder (Thomson & Conyon, 2019, s. 273). For stor grad av daglig leder - styreleder interaksjon virker å medføre utfordringer for skjevheter i informasjonsgrunnet. Av den grunn er det viktig at styreleder fokuserer på å inkludere de andre styremedlemmene.

(5.2.4) Styrets strategiarbeid

Redusert fokus og tidsforbruk på strategiarbeid er et viktig funn. Hos intervjuobjektene har strategifokuset periodevis vært fullstendig satt til side. *“Strategy is something that people in organizations “do” rather than something that organizations have”* (Hendry et al., 2010. s. 36). Studien har tidligere påpekt styrets rettslige ansvar for strategiarbeid, og derfor bør styret ha gode grunner for å nedprioritere strategiarbeidet.

Styrets strategiarbeid bør være optimalt i forhold til de aktuelle markedsforholdene. Det kan sees som en naturlig reaksjon at strategiarbeidet nedprioriteres som følge av usikkerhet.

Usikre markedsforhold gjør det vanskelig for styret å tjene på å utføre strategiprosesser med usikker fremtid. Styremedlemmene har et viktig ansvar for å tilpasse strategien til aktuelle forhold som covid-krisen. Det er essensielt for styremedlemmene å kjenne til sitt lovmessige ansvar for å følge opp strategien til virksomheten.

(5.2.5) Styrets kontroll og overvåkning

Effektiv kontroll og overvåkning består av flere sentrale handlinger, men argumentet er at styret har som oppgave å sikre aksjonærenes interesser ved et sett av mekanismer slik som ansettelse av velegnede ledere, kompensasjon av ledere og å overse ledelsen sine beslutninger og prestasjon samt overse strategiske beslutninger (Boivie et al., 2016, s. 2). Barrierer kan skape utfordringer for effektiv kontroll og overvåkning. Det kan være barrierer som forhindrer tilegnelse og prosessering av informasjon, hvilket vil redusere kvaliteten på styrets “monitoring” (Boivie et al., 2016, s. 13). Andre barrierer som vil kunne påvirke kontroll og overvåkning er styrets og selskapets størrelse, møtefrekvens, komplekse selskapsspesifikke forhold og komplekse eksterne arbeidsforhold, slik som covid-krisen (Boivie et al., 2016, s. 14).

Covid-krisen skaper usikre markedsforhold og komplekse eksterne arbeidsforhold, hvilket tilsier at kvaliteten på styrets kontroll vil bli dårligere. Ved spørsmål om hvordan intervjuobjektene opplever at styrets kontroll har blitt påvirket av covid-19 og bruken av digitale styremøter, sier fem av syv styre at overvåkning og kontroll er uendret eller i liten grad påvirket. Skiftende covid-restriksjoner og covid-forskrifter fra norske og utenlandske myndigheter virker å ha påvirket styrets overvåkningsrolle i mindre grad. Studien vår viser at reiserestriksjoner har påvirket muligheten til å delta fysisk i møter og forhindret andre forretningsreiser.

Flertallet av styrene har ikke erfart at covid-19 har medført betydelige barrierer og endringer i overvåkning og kontroll, slik som Boivie et al., (2016) predikerer. Studien vår finner at flere av styrene og styrelederne undersøkt har økt eller noe økt frekvens på støtten og bidraget til daglig leder. Det kan være en av årsakene for at barrierene nevnt av Boivie et al., (2016) ikke virker å medføre endringer i overvåkingen. To-veis kommunikasjon på telefon og andre digitale

plattformer kan tenkes å fungere bedre ved færre møtedeltakere, hvilket kan føre til at overvåkning og kontroll aspektet fungerer effektivt ved møter mellom daglig leder og styreleder.

(5.2.6) Styreleders - og styrets støtte (mentoring) til ledelsen

Fra funnene kommer det frem at tre av syv styrer ikke erfarer noen betydelig endring i støtten til ledelsen. Intervjuobjekt G1 påpeker at støtten og bidraget fungerer dårligere ved digital kommunikasjon, samtidig som behovet for støtte er større under covid- krisen. Styrene i selskap A, B og E har økt frekvensen på samtaler med daglig leder under pandemien. Hvilket kan sees som hensiktsmessig for å utøve kontroll og overvåkning. Moralsk støtte til ledelsen og ansatte kan tenkes å sikre god moral under en utfordrende tid.

Det virker nærliggende å anta at endringer og påvirkning fra eksterne forhold slik som covid - 19 skulle øke ledelsen og daglig leder sitt behov for støtte og veiledning. Funn i studien tilsier at styrene ikke har gjort betydelige endringer i deres støtte til daglig leder, og det er kun intervjuobjekt G1 som påpeker at digital kommunikasjon er en lite hensiktsmessig metode å anvende ved mentoring.

(5.2.7) Drøftelse av hypotese 2

I henhold til agent-teorien og dens implikasjoner har denne studien gjort interessante funn omkring interaksjonen i styret. Data fra styrene som er undersøkt i denne studien peker på at interaksjonen mellom styremedlemmer er svekket og at digital kommunikasjon er mindre velfungerende enn face-to-face kommunikasjon. Det er spesielt strategiutforming og kreative meningsutvekslinger som lider under bruken av digitale styremøter. Denne studien har pekt på tilfeller hvor interaksjonen mellom styret, styreleder og daglig leder er betydelig endret. Selskap har også etablert kriseledelse, og dette inkluderer økt kommunikasjon mellom daglig leder og styret. Fem av syv styrer undersøkt i denne studien oppgir at interaksjonen i styret er svekket på grunn av covid-19 og anvendelse av digitale styremøter.

Styrets overvåkning og kontroll funksjon er uendret eller noe påvirket i fem av syv styrer, og det fremkommer ingen andre opplysninger fra studiens datagrunnlag som tilsier at ledelsen posisjon er styret ift. styret.

Det er støtte for at interaksjonen i styret er svekket på grunn av covid-krisen. Studien finner derimot ikke støtte for at covid-krisen har styrket ledelsens posisjon ift. styrets.

(5.3) Styrets prestasjon og produksjon

H3: «På grunn av Covid-19 er det mer krevende for styret å bidra med nettverk og ressurser»

Studien vår peker på at styremedlemmer synes covid-19 har påvirket styrets nettverks- og ressurstilgang betydelig.

Denne studien har vist at styremedlemmer med gode nettverk kan tilføre styrets nettverksfunksjon spesielle fordeler. Litteraturen peker på at styremedlemmene kan og bør benytte sine nettverk og ressurser for å nettverke via digitale kommunikasjonsflater. Det er viktig at det enkelte styremedlem er årvåken for mulighetene et godt nettverk før covid-krisen kan gi. Et styremedlem med gode nettverk ser ut til å ha betydelige fordeler ved styrets nettverksfunksjon under covid-19 perioden. Studien vår peker på at styremedlemmer med gode nettverk faktisk synes det er lettere å bruke digitale kommunikasjon for å få tilgang til folk. Styremedlemmene med gode nettverk kan være en viktig strategisk ressurs for styret under covid-krisen. Styremedlemmene med gode nettverk kan være en kritisk ressurs for styret under covid-krisen.

Vår studie viser også at personer synes det er lettere å initiere digital kommunikasjon med bekjente. Studien vår har vist at det finnes gode muligheter for å nettverke og få kontakt med de aktuelle styremedlemmene via digitale kommunikasjonsflater. Det kan tenkes at det per nå er barrierer for å nettverke nye bekjenskaper over digitale flater. Det vil være gunstig at styremedlemmene fokuserer på muligheten for å bygge nye strategiske nettverk over digitale kontaktflater.

Et interessant funn i studien er at noen stiller seg noe spørrende ved introduksjon til spørsmålet ved styrets ressurs- og nettverksarbeid. Det er interessant å se på forståelsen av styrets ressurs- og nettverksarbeid, og hvor sentral oppgave styret har for å bidra med nettverk til bedriften.

Fem av syv styrever i studien vår mener det er mer krevende å bidra med nettverk og ressurser. Det er støtte for hypotesen om at covid-19 har gjort det mer krevende for styret å tilføre nettverk og ressurser til styret. Samtidig vil et stort nettverk før covid-krisen og åpenhet for å nettverke digitalt kunne forbedre styrets nettverksfunksjon betraktelig under covid-19.

(5.4) Diskusjon av andre funn og resultater

(5.4.1) Covid-19 gir økt behov for engasjement og forberedelser

Effektive og vellykkede team/ styrever er avhengig av gjensidig respekt, tillit og informasjonsdeling (Sonnenfeld, 2002). Styrets sammensetning samt engasjement og forberedelser er herunder sentralt for å tilføre selskapet nødvendige nettverk og ressurser under covid-krisen. I et raskt skiftende arbeidsmiljø preget av usikkerhet stilles det krav til styremedlemmers forberedelser og engasjement (Kim & Bucsescu, 2018, s. 8). Komplekse eksterne arbeidsforhold under covid-19 stiller krav til styret, og Merendino & Sarens (2020) påpeker at styret bør ta økt kontroll i kriseperioder (Merendino & Sarens, 2020, s. 415). Styret bør følgelig ta grep for å sikre engasjement og forberedelser blant styremedlemmene. Denne studien peker på redusert engasjement og forberedelser i enkelte av styrene undersøkt. Redusert engasjement og forberedelser virker i stor grad å skyldes anvendelse av digitale - plattformer og styremøter. Styremedlemmer virker å la seg forstyrre mer av telefon under digitale styremøter sammenlignet med fysiske.

(5.4.2) Covid-19 kan gi økt internasjonalisering i styrever

De digitale kommunikasjonsplattformene kan sees attraktive for å få inn spisskompetanse til styret. Lavere reisekostnader og reisetid kan være medvirkende for økt bruk av internasjonale styremedlemmer i fremtiden. Det kan fremstå som at spesielt mindre selskaper har større potensial for å utnytte internasjonale styremedlemmer/ ekspertise i større grad.

Det kan tenkes at kultur- og språkbarrierer kan gi utfordringer for internasjonale styrever, og slike utfordringer kan bli ytterligere forsterket under covid-krisen. Det er viktig at styret er bevisst og proaktiv for å håndtere slike utfordringer. Samtidig kan det være at kultur- og språkbarrierer kan være negativt for økt internasjonalisering av styrever. Studien vår peker på at det kan være

vanskelig å forstå kroppsspråk ved digitale møter, og dette kan være ytterligere forsterkende for kultur- og språkbarrierer.

Studien vår peker på ønske om å bruke internasjonal ekspertise og styremedlemmer i fremtiden. Det kan også tenkes at hovedgevinsten med økt internasjonalisering er å få inn nyskapende momenter til styret, og innovasjon kan tenkes å være utfordrende over digital kommunikasjon.

(6.0) Konklusjon

I studien vår har vi undersøkt covid-krisen sin betydning på styremøtenes struktur, styrets praksis og prestasjon, og hvordan styrets funksjoner og arbeidsoppgaver er påvirket av pandemien. Studien vår har diskutert covid-krisens påvirkning med utgangspunkt i prinsippal-agent-teori, styret som kontrollmekanisme og ressursavhengighetsteori. Studiens primærdata er innsamlet ved semi-strukturerte intervjuer blant skandinaviske styreledere, styremedlemmer og daglig ledere.

Rossignoli og Ricciardi (2015) påpeker viktigheten av strategiutforming under kriser. I studien vår fremkommer det av funnene at styrets bidrag til utforming av strategi er betydelig svekket av covid-krisen. Fem av syv styrever som er undersøkt i denne studien opplever at deres bidrag til utformingen av strategi er mer krevende.

I studien vår fremkommer det at interaksjonen mellom styreleder og daglig leder er nærmest uendret mellom styremøtene i fire av syv styrever. Studien vår peker på at forholdet mellom daglig leder og styreleder er en viktig funksjon for en god styrefunksjon, og at styrelederens støttefunksjon er viktig under covid-19.

Datagrunnlaget i studien vår finner at styremøtestrukturen er betydelig endret. Samtlige styrever som er undersøkt i studien vår har kortere eller noe kortere varighet på sine styremøter. Fire av syv styrever har uendret møtefrekvens, og studien vår presenterer ikke funn som støtter at antallet møter har økt på grunn av covid-krisen. Studien vår presenterer støtte for hypotese 1, at det er kortere varighet for styremøtene under covid-19. Studien vår finner derimot ikke støtte for hypotese 1 og at det er økt antall styremøter som følge av covid-19.

Studien vår finner at de undersøkte styrene har vist seg å være robuste og avhengige av hyppig og god kommunikasjon for å respondere optimalt på de usikre markedsforholdene. Interaksjonsformen i styrene i studien vår har blitt påvirket i betydelig grad. I tråd med Marlow et al., (2018) finner studien at interaksjon og diskusjon på digitale plattformer er mindre velfungerende enn fysisk face-to-face kommunikasjon. Covid-krisen har svekket interaksjonen innad i styrene som er undersøkt i vår studie. I motsetning til Boivie et al., (2016) finner ikke denne studien at kompliserte eksterne forhold svekker styrets evne til å utøve kontroll og overvåkning. Denne studien finner ikke støtte for at ledelsen posisjon er styrket ift. styret.

Fem av syv styreverv mener det er mer krevende å bidra med nettverk og ressurser på grunn av Covid-19. På grunn av Covid-19 er det mer krevende for styret å bidra med nettverk og ressurser, og følgelig er det støtte for hypotese tre. Styret har et lovmessig ansvar for oppfølging av strategi. Styret har et etisk og lovmessig ansvar for å følge opp virksomhetens strategiarbeid, og dette er et viktig fokusområde for styret under covid-19.

(6.1) Anbefaling til fremtidig forskning

Studien vår har fokusert på ekstremtilfeller og styrene som er mest påvirket av covid-krisen. Dette er med på å skape innsyn i hvordan covid-19 har påvirket styrets prestasjon og praksis for styremedlemmer som sannsynligvis kan bli rammet hardere enn gjennomsnittet av krisen. Styrene som er undersøkt er skandinaviske, og avgrensningen gir store muligheter for videreutvikling til forståelsen av covid-19 og effekten krisen har hatt på styrearbeidet. Et viktig moment for videre forskning vil være å se på hvordan virksomheter med annet geografisk nedslagsfelt kan være påvirket av covid-19.

Studien som er gjennomført har blitt gjort med en kvalitativ tilnærming. Studien legger et godt grunnlag for å utføre videre kvantitative undersøkelser mot styrets praksis og prestasjon i lys av covid-19. Nederlandske forskere som har vært med på å revidere intervjuguiden har planer om å utføre kvantitativ forskning på området, og dette vil være interessant å se nærmere på.

Pandemien er en krise som er på et annet nivå enn andre kriser, og det vil være hensiktsmessig å se på responsen til denne krisen kontra responsen til andre kriser. Dette vil kunne være med å gi økt forståelse for hvordan bedriftene kan respondere til ulike kriser i fremtiden. Fremtidig forskning kan i større grad se på hvordan ledelsen har blitt påvirket av covid-krisen. Vår studie

har fokusert på metodikk med ekstremtilfeller for å tydeliggjøre funnene i studien. Fremtidig forskning kan fokusere på å skape økt forståelse for hvordan styrene i gjennomsnitt blir påvirket av covid-19, og skape en mer generell forståelse av covid-krisen sine implikasjoner på styreprosesser.

(6.2) Anbefaling til styret under en krise som covid-krisen

Studien vår peker på at styreleder har en unik posisjon når det gjelder håndteringen av krisen. Styrelederen har en unik mulighet for å være et bindeledd mellom ledelsen og styret. Styrelederen må være sitt ansvar bevisst når det kommer til oppfølging av de ulike personene i ledelsen og styret. Studien vår har pekt på at covid-19 kan føre til mye interaksjon mellom styreleder og daglig leder - og at dette kan oppfattes som en utfordring for inkludering av styret. Løsningen er at styrelederen er en proaktiv lagspiller som utfører hyppig meningsutveksling med styret og daglig leder, og da for å skape gode sosiale rammer i forholdet mellom styret og ledelsen.

De psykologiske utfordringene til den daglige lederen kan være betydelige i covid-krisen. Denne personen kan ha et ekstremt stort press, og samtidig få personer å utveksle tanker og meninger med. Styrelederen har en unik mulighet for å være en god samtalepartner med den daglige lederen, og dette vil kunne gi positive psykologiske effekter for begge parter.

Det fremstår som at enkelte styremedlemmer oppfatter at andre styremedlemmer er mindre engasjerte under digitale styremøter. Styret kan tjene på å fokusere på at styret som helhet inkluderes i diskusjoner på digitale plattformer. Merendino og Sarens (2020) påpeker at kriser kan bli fremhevet av kortsiktig resultatfokus fordi styremedlemmer innehar press for løse krisen med kortsiktig tankegang. Studien har pekt på at et flertall av styrer synes det er mer krevende å bidra til strategiutforming. Styret har et lovmessig ansvar for å følge opp strategi, og det er viktig at styret er bevisst på at en pandemi kan gi utfordringer for strategiarbeidet. Det er essensielt at styret fokuserer på å se strategiutfordringer i et lengre tidsperspektiv.

Det er også mer krevende for styret å bidra med nettverk og ressurser. Studien har gjort funn for at erfarne styremedlemmer med gode nettverk kan bidra ekstra for å skaffe bedriften nettverk og ressurser.

Marlow et al., 2018 påpeker at den som styrer kommunikasjonen kan forbedre resultater og ytelse gjennom koordinering og strategiformulering. Styret kan tjene på å koordinere styremøtene til å fokusere på økt involvering og deltakelse. Dette kan redusere usikkerhet for møtedeltakerne.

Det er viktig at styremedlemmene er bevisst på sitt personlige ansvar for valg som tas av både seg selv og andre styremedlemmer. Covid-krisen kan skape ytterligere press og risiko på et styremedlemskap. En styreforsikring kan være gunstig for å begrense sin personlige risiko ved sitt styremedlemskap.

(6.3) Studiens begrensninger

Studiens funn og resultater bør sees i lys av noen begrensninger. Covid-krisen er en pågående hendelse og krise, hvilket gjør det utfordrende å vurdere utfallet av styrets krisehåndtering. Det faktum at covid-krisen er en pågående krise medfører at det er begrenset tilgang på faglitteratur om styret, og hvordan styret som institusjon håndterer slike kriser. Resultatene i denne studien indikerer at pandemien har påvirket selskapene og styrene som er undersøkt forskjellig, hvilket påvirker styrets håndtering av krisen. Studien begrenser seg til et fåtall og skandinaviske selskaper - hvilket medfører at resultatene i studien ikke kan generaliseres for styrer andre steder i verden. Det er viktig å være oppmerksom på at studien vår tar utgangspunkt i ekstremtilfeller. Resultatene bør ses på som indikative.

(7.0) Referanser

- Adams, R. B., Hermalin, B. E. & Weisbach, M. S. (2010). The Role of Boards of Directors in Corporate Governance: A Conceptual Framework and Survey. *Journal of Economic Literature*, 48(1), 58-107. <https://doi.org/10.1257/jel.48.1.58>
- Aksjeloven. (1997). *Lov om aksjeselskaper*. (LOV-1997-06-13-44). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44?q=asl>
- Allmennaksjeloven. (1997). *Lov om allmennaksjeselskaper*. (LOV-1997-06-13-45). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-45?q=allmennaksjeloven>
- Apriliyanti, I.D., Dieleman, M. & Randøy, T. (2020). Pandering to politicians: Multiple-principal demands and agent compliance in emerging market state-owned enterprises (SOEs).
- Apriliyanti, I. D. & Randøy, T. (2019). Between politics and business: Boardroom decision making in state-owned Indonesian enterprises. *Corporate Governance: An International Review*, 27(3), 166-185. <https://doi.org/10.1111/corg.12270>
- Amason, A. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148.
- Augusto, M., Pascoal, R. & Reis, P. (2020). Firms performance and board size: A simultaneous approach in the European and American contexts. *Applied Economics Letters*, 27(13), 1039-1043. <https://doi.org/10.1080/13504851.2019.1659487>
- Bailey, B. C. & Peck, S. I. (2013). Boardroom Strategic Decision-Making Style: Understanding the Antecedents. *Corporate Governance: An International Review*, 21(2), 131-146.
- Belbin, R. M. (2004). *Management Teams: Why They Succeed Or fail* (2). Elsevier Ltd.
- Berzins, J., Bøhren, Ø. & Stacescu, B. (2018). *At the Forefront, Looking Ahead* (1). Universitetsforlaget.
- Bezemer, J. P., Nicholson, G. & Pugliese, A. (2014). Inside the boardroom: exploring board member interactions. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 11(3), 238-259. <https://doi.org/10.1108/QRAM-02-2013-0005>
- Boivie, S., Bednar, M. K., Aguilera, R. V. & Andrus, J. L. (2016). Are Boards Designed to Fail? The Implausibility of Effective Board Monitoring. *The Academy of Management*, 10(1), 319-407. <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1120957>
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis and Code Development* (1). SAGE Publications.

- Clark, D. (2018). If Strategy Is So Important, Why Don't We Make Time for It? *Harvard Business Review*. Hentet fra: <https://hbr.org/2018/06/if-strategy-is-so-important-why-dont-we-make-time-for-it>
- Corbin, J. & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research* (3). SAGE Publications.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2000). *The Discipline and Practice of Qualitative Research*. SAGE Publications.
- Desender, K. A., Aguilera, R. V., Crespi, R. & Garcia-Cestona, M. (2013). When does ownership matter? Board characteristics and behavior. *Strategic Management Journal*, 34(7), 823-842. <https://doi.org/10.1002/smj.2046>
- Ding, W., Levine, R., Lin, C. & Xie, W. (2021). Corporate immunity to the COVID-19 pandemic. *Journal of Financial Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2021.03.005>
- Eisenhardt, K. M. (1989a). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Eisenhardt, K. M. (1989b). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Eisenhardt K. M (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E. & Sonensheim, S. (2016). Grand Challenges and Inductive methods: Rigor without Rigor Mortis. *Academy of Management journal*, 59(4), 1113-1123. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4004>
- Essen, M. V., Engelen P-J. & Carney, M. (2013). Does «Good» Corporate Governance Help in a Crisis? The impact of Country- and Firm-Level Governance Mechanisms in the European Financial Crisis. *Corporate Governance: An International Review*, 21(3), 201-224. <https://doi.org/10.1111/corg.12010>
- EURONEXT. (2021, 27. januar). *Sparebanken Sør*. <https://live.euronext.com/nb/product/equities/NO0006001502-XOSL/overview>
- Fernandes, C., Farinha J., Martins, F. V. & Mateus, C. (2017). Supervisory boards, financial crisis and bank performance: do board characteristics matter? *Journal of Banking Regulation*. 18(4), 310-337.
- Forbes, D. P. & Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision – making groups. *Academy of Management Journal*, 24(3), 489-505. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202133>

- Francoeur, C., Melis, A., Gaia, S. & Aresu, S. (2017). Green or Greed? An Alternative Look at CEO Compensation and Corporate Environmental Commitment. *Springer Science+Business Media*, 140(3), 439-453. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2674-5>
- Hendry, K. P., Kiel G. C. & Nicholson G. (2010). How Boards Strategise: A Strategy as Practice View. *ELSEVIER*, 43(1), 33-56. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.09.005>
- Janasz, S. & Peiperl, M. (2015). CEOs Need Mentors Too. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/04/ceos-need-mentors-too>
- Kim, J. & Bucsescu, M. (2018). Greater Expectations: Strategies for Effective Board Meeting Preparation. *Millstein Center Director Papers*.
- Larcker, D. F., So, E. C & Wang C. C. Y. (2013). Boardroom centrality and firm performance. *ELSEVIER*, 13(55), 225-250. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2013.01.006>
- Leblanc, R. & Schwartz, M. S. (2007). The Black Box of Board Process: gaining access to a difficult subject. *Corporate Governance: An International Review*, 15(5), 843-851. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00617.x>
- Letendre, L. (2004). The dynamics of the Boardroom. *Academy of Management*, 18(1), 101-104.
- Malterud K., Siersma V. D. & Guassora A. D. (2016). Sample Size in Qualitative Interview Studies: Guided by Information Power. *SAGE*, 26(13), 1753-1760. <https://doi.org/10.1177/1049732315617444>
- Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Paoletti, J., Burke, C. S. & Salas, E. (2018). Does team communication represent a one-size-fits-all approach?: A meta-analysis of team communication and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144, 145-179. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.08.001>
- Merendino, A. & Sarens, G. (2020). Crisis? What crisis? Exploring the cognitive constraints on boards of directors in time of uncertainty. *Journal of Business Research* 118, 415-430. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.005>
- Mischel, W., Magnusson, D. & Endler, N. S. (1977). *Personality at the crossroad: Current issues in interactional psychology* (1). Lawrence Erlbaum Associates.
- NUES. (2021, 27. januar). *Den norske anbefalingen om eierstyring og selskapsledelse*. <https://nues.no/eierstyring-og-selskapsledelse/>
- OECD. (2021). *Corporate governance and the financial crisis*. <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/corporategovernanceandhefinancialcrisis.htm>

- Oxelheim, L., Gregoric, A., Randøy, T. & Thomsen, S. (2013). On the internalization of corporate boards: The case of Nordic firms. *Journal of International Business studies*, 44, 173-194. <https://doi.org/doi:10.1057/jibs.2013.3>
- Paine, L. S. (2020). Covid – 19 Is Rewriting the Rules of Corporate Governance. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/10/covid-19-is-rewriting-the-rules-of-corporate-governance>
- Piekkari, R., Oxelheim, L. & Randøy, T. (2015). The Silent Board: How Language Diversity May Influence the Work Processes of Corporate Boards. *Corporate Governance: An international Review*, 23(1), 25-41.
- Pugliese, A., Nicholson, G. J. & Bezemer, P. J. (2014). Exploring Directors Interaction During Board Meetings: A Video-Observational Analysis. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1-37. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.11134abstract>
- Qu, S. Q. & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(3), 238-264.
- Regjeringen. (2021, 8. februar). *Informasjon for norske bedrifter om koronautbruddet*. <https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/sporsmal-og-svar-for-norske-bedrifter-om-koronautbruddet/id2694423/>
- Rossignoli, C. & Ricciardi, F. (2015). *Inter-organizational relationships* (1). Springer.
- Skatteetaten. (2021, 8. februar). *Tiltakspakker i forbindelse med korona – situasjonen*. <https://www.skatteetaten.no/tiltakspakker/>
- Sonnenfeld, J. A. (2002). What Makes Great Boards Great. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2002/09/what-makes-great-boards-great>
- Sun, W., Stewart, J. & Pollard, D. (2011). *Corporate Governance and the Global Financial Crisis: International perspectives*. Cambridge University Press.
- Thomsen, S. & Conyon, M. (2019). *Corporate Governance and Board Decisions* (1). Djøf Forlag & Now Publishers.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and Methods* (2). SAGE Publications.
- Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study method in evaluation research. *Evaluation Practice*, 15(3), 283-290. [https://doi.org/10.1016/0886-1633\(94\)90023-X](https://doi.org/10.1016/0886-1633(94)90023-X)
- Zattoni, A., Douglas, T. & Judge, W. (2013). Developing Corporate Governance Theory through Qualitative Research. *Corporate Governance: An International Review*, 21(2), 119-122.

(8.0) Vedlegg

(8.1.1) Intervjuguide (utkast 1)

Interview guide – The impact of Covid on board behavior

Introduction to the interview: The aim of this interview is to better understand how covid-19 has changed the work and performance of the board.

Background question: Industry, role of interviewee, and size of firm (employees, turnover, assets)

Has the company applied and/or received Covid-related compensation from the government(s)?

- How has covid-19 affected the board's tasks and roles?
- Specifically, how has it impacted the three main role of the board in relation to:
 - o Monitoring management
 - o Develop and oversee the strategy of the firm
 - o Provide network and contact for the firm
- Has it become more difficult to observe what management is doing during the covid 19?
- How has covid -19 and Norwegian / foreign authorities' guidelines, such as restrictions on the number of people in an assembly, affected board meetings? Possible to conduct physical meetings?
- Has covid-19 increased the number of board meetings? Duration of the meetings, compared to before?
- How do you/ members of the board experience digital meetings and digital forms of communication?
- Are there advantages or disadvantages compared to physical meetings?
- (Board effectiveness is assumed to be strongly dependent of social-psychological processes, particularly pertaining to group participation and interaction) How has covid-19 influenced the effectiveness of the board in relation to participation and interaction?
- (The psychological security at the board seems to be important for effective dynamics). How has the psychological security changed under COVID-19?

(8.1.2) Intervjuguide (utkast 2)

Interview guide – The impact of Covid on board behavior

Introduction to the interview: The aim of this interview is to better understand whether, and if so, how Covid-19 has changed the work and performance of the board.

Background questions: Industry, role of interviewee, and size of firm (employees, turnover, assets), ownership structure, board demographics (number, nationality, gender, age).

Has the company applied and/or received Covid-related compensation from the government(s)?

Any changes to the structure of the board meetings & frequency:

- Have all or some of the meetings changed to video format?
 - o Is this driven by government regulations?
- Change in board meeting frequency?
- Change in board meeting length?

Any changes to the workings of the board meetings?

- Change in the amount of interaction/discussion within the meetings?
- Change in the ability of the board meetings to give room for divergent views among board members?
- Change in the decision-making task of the board?
- Change in the perceived commitment and preparation by board members?
- Changes in the social climate of the board, the level of trust between members?

Any change in the board's role of control and monitoring the company?

Any change in the board's role of oversee the strategy of the company?

Any change in the board's role of providing the company with network/contacts?

Any change in the board's role of providing the company with resources, or access to resources?

Questions to board chairs only: Any change in the role of the chair?

- Change in the interaction between Chair and CEO between meetings?
- Has covid-19 impacted your ability to mentor and support the CEO?

(8.2.1) Refleksjonsnotat 1 - ansvarlighet

Eirik Amundlien

Sammendrag «Covid - 19 og styrets praksis og prestasjon: En skandinavisk casestudie»

Vår studie er motivert av å skape økt forståelse om styrets praksis og prestasjon som følge av covid-krisen. Det er begrenset empirisk forskning på covid-19 sin påvirkning på styrefunksjonen, og dette var en stor motivasjon for å utføre denne studien. Studien vår forklarer forskningsspørsmålet: «Hvordan påvirker covid-19 styrets praksis og prestasjon?».

Med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket vil studien vår belyse forskningsspørsmålet med tre hypoteser. Den første hypotesen i studien vår ser på påvirkning på styremøtestruktur. Den første hypotesen er: «Covid-19 har redusert styremøtenes varighet, men økt antallet styremøter». Den andre hypotesen i studien vår ser på påvirkning på styrets prosesser og praksis. Den andre hypotesen i denne studien er: «På grunn av svakere interaksjon i styret har covid-19 styrket ledelsens posisjon ift. styrets». Den tredje hypotesen ser på påvirkning på styrets prestasjon og produksjon. Den tredje hypotesen er: «På grunn av Covid-19 er det mer krevende for styret å bidra med nettverk og ressurser».

I teoridelen av oppgaven vår blir blant annet eierstyring og selskapsledelse diskutert. Det teoretiske rammeverket diskuterer også styrets krisehåndtering og covid-krisen. Denne studien introduserer også prinsippal-agent-teori og «moral hazard», samt mekanismer for å håndtere prinsippal-agent-problemer. Fama og Jensen (1983) forklarer at agentproblemer kommer som følge av at kontroll og eierskap er adskilt, og at eierne av selskapet ikke styrer selskapet selv (Thomson & Conyon, 2019, s. 32). Deretter diskuterer studien styrets funksjon som eierstyring- og selskapsledelse-mekanisme. Ressursavhengighetsteori er også en del av teoridelen, og studien vår diskuterer aktuelle momenter ved videomøter og IT-løsninger. Studien vår diskuterer også styrets struktur, styrets opptreden, styrets prestasjon, samt rollefordeling og kommunikasjon i velfungerende styrever.

Studien vår har et metodekapittel, og denne delen belyser vår forskningsprosess. Kapitlet starter med en introduksjon av caseutvalget til studien vår. Studien vår ble gjennomført ved å intervju daglige ledere, styremedlemmer og styreledere i syv skandinaviske selskaper.

Styremedlemmene har fortalt om det styremedlemskapet som har blitt mest påvirket av covid-19. Ekstremverdier er med på å skape et tydelig bilde av resultatene og sammenhenger samt logikken av det viktigste fenomenet av covid-19 (Eisenhardt, 2007, s. 27). Studien vår har et multi-case (embedded) design, og dette har muliggjort analyse av hvordan styrene og styrets prosesser er påvirket (Yin, 1994, s. 39). Reliabilitet og validitet blir også beskrevet, og metodekapittelet avsluttes med metodemessige styrker og svakheter.

Funnene i studien vår blir presentert i henhold til SPP-modellen. SPP-modellen tar utgangspunkt i at vi ser på S-en i modellen som styremøtenes struktur. Under strukturdelen diskuterer studien vår hvordan covid-19 har påvirket frekvens og varighet på styremøtene. Et flertall av respondentene har kortere styremøter, men flertallet av styrene har uendret styremøtefrekvens.

Den første P-en i modellen omhandler styrets prosesser og praksis. Interaksjonen og diskusjon i digitale styremøter blir diskutert i denne delen av oppgaven, samt muligheter for ulike syn og meninger blir presentert i vår studie. Interaksjonen mellom daglig leder og styreleder blir også diskutert i denne delen av studien. I tillegg forteller studien vår om funn ved eventuelle endringer i styrets kontroll og overvåkning av selskapet, samt endringer i styreleders- og styrets mentoring. Studien vår finner at et flertall av styrene synes det er mer krevende med styrets bidrag og påvirkning til utforming av strategi.

Den siste P-en står for prestasjon og produksjon i styret. Her ser studien vår på hvordan styrets bidrag med nettverk og ressurser er påvirket. Studien vår peker på at det er store variasjoner i hvordan nettverksfunksjonen til styremedlemmene er påvirket. Studien vår bekrefter at et flertall av styremedlemmene synes det er mer krevende å bidra med nettverk og ressurser. For å strukturere studien vår har vi valgt å plassere noen funn fra studien vår under «andre funn» i diskusjonsdelen. Under «andre funn» diskuterer studien vår styrets engasjement og forberedelser, samt styret i lys av covid-19 og internasjonalisering.

Studien vår har en diskusjonsdel, og denne tar utgangspunkt i SPP-modellen. Funnene fra studien vår er et viktig utgangspunkt for denne studiens diskusjonsdel. I diskusjonsdelen diskuterer studien vår hypotesene og gir eventuell støtte til hypotesene. Den første hypotesen er: "Covid-19 har redusert styremøtenes varighet, men økt antallet styremøter". Det er støtte for

første hypotese om at covid-19 har redusert styremøtenes varighet. Tre av syv styre i vår studie har økt møtefrekvens under covid-krisen, følgelig er det ikke sterk støtte for at frekvensen på styremøter er økt på grunn av covid-krisen.

Den andre hypotesen er: «På grunn av svakere interaksjon i styret har covid-19 styrket ledelsens posisjon ift. styrets». Det er støtte for at interaksjonen i styret er svekket på grunn av covid-krisen. Studien finner derimot ikke støtte for at covid-krisen har styrket ledelsens posisjon ift. styrets. Den tredje hypotesen er: «På grunn av Covid-19 er det mer krevende for styret å bidra med nettverk og ressurser». Et flertall av styremedlemmene mener det er mer krevende å bidra med nettverk og ressurser på grunn av covid-19. Det er derfor støtte for hypotese tre.

Studien vår gir også anbefaling til fremtidig forskning. Studien vår har bidratt med kvalitativ forskning, og nederlandske forskere som har bidratt til studien vår planlegger å fortsette med kvantitativ forskning på området. I tillegg har studien vår fokusert mye på styrefunksjonen, og det vil aktuelt å se på hvordan ledelsen er påvirket av covid-19.

Diskusjon – ansvarlighet & etiske utfordringer

Samfunnsansvar “corporate social responsibility” er bredt definert som hvordan virksomhetene frivillig prøver å tilpasse interessene til eiere og andre interessenter med de beste langtidssinteressene i samfunnet (Thomson & Conyon, 2019, s. 199). Samfunnsansvar er en del av økonomiske, lovmessige, etiske og skjønsmessige aktiviteter som firmaet utfører, i tillegg til hvordan firmaets handlinger blir oppfattet blant andre (Thomson & Conyon, 2019, s. 199).

Covid-19 kan gi store utfordringer for de økonomiske aspektene til selskapene. Styrene kan fokusere mer på kortsiktig overlevelse og kostnadsreduksjoner, og dette kan igjen gå utover hvordan styrene tilpasser sine valg mot de beste langtidssinteressene til samfunnet. Covid-19 har skapt usikre markedsforhold, og det vil derfor være viktig å ha et etikkfokus på å fortsette et godt CSR-arbeid, for å sikre de beste langtidssinteressene til samfunnet.

Studien vår finner at et flertall av styrene mener det er mer krevende med styrets påvirkning og bidrag til utforming av strategi. Fem av syv styre mener det er mer krevende med påvirkning og bidrag til utforming av strategi (Amundlien & Vavik, 2021, s. 50). Dette er et kritisk funn

som kan være etisk utfordrende å håndtere for styret. Det at et strategiansvarsområde for styret er rammet som følge av covid-19, kan føre til at styret ikke velger å ta like etiske valg. Det er essensielt at styret er bevisst på ansvaret for å følge opp strategiarbeid. Styret er ansvarlig for oppfølging av strategi, og det kan være viktig at styret fokuserer på å skape en ny form for strategiutforming for å skape strategisuksess under covid-krisen.

Mange har fokus på CSR i henhold til selskapets strategi (Thomson & Conyon, 2019, s. 217). Styrene er rettslig ansvarlige for strategien, men det er ikke noe lovgivning for hvordan strategiprosessen skal gjennomføres (Hendry et al., 2010, s. 49). Covid-19 kan gi dårligere økonomiske resultater og økt press på grunnet usikre markedsforhold. Som følge av covid-19 kan styret få utfordringer med gjennomføring og oppfølging av virksomhetens strategi. De strategiske føringene som er lagd under tidligere markedsforhold kan bli overambisiøse. Hvis styret ikke nedjusterer de strategiske føringene som er satt fra tidligere, så kan det bli uforholdsmessig mye press på ledelsen for å nå sine mål.

Styret har en etisk utfordring i forhold til hvordan man skal forholde seg optimalt til for eksempel eiere, ledelsen og de eksterne interessentene. Det er viktig at styret fokuserer på god dialog med ledelsen for å skape optimale og trygge rammer for gode strategiprosesser under covid-19.

Kommunikasjon har mulighet for å forbedre viktige styreprosesser, slik som strategiarbeid og koordinering (Marlow et al., 2018, s. 146). Studien vår gjør funn om at enkelte styremedlemmer opplever mindre fokus blant styremedlemmer under styremøter (Amundlien & Vavik, 2021, s. 40). En følge av mindre fokus i styremøtene kan være at arbeidsbyrden blir ulikt fordelt, og at man ikke får verdifulle innspill fra alle ansatte. En proaktiv løsning for å forbedre forholdene rundt digital kommunikasjon kan være mer aktiv møteledelse, og da for å inkludere flere verdifulle innspill fra alle styremedlemmene. Det er viktig å ha et fokus på høy kvalitet i kommunikasjonen for å forhindre konflikter og misforståelser i styret.

Fasilitatoren for en god kommunikasjonsform muliggjør teamets forbedringsmuligheter innen resultater og ytelse gjennom koordinering og strategiformulering (Marlow et al., 2018., s.146). Det kan tenkes at covid-19 legger press på sosiale interaksjonsforhold. Kroppsspråket kan bli vanskeligere å forstå under covid-19 (Amundlien & Vavik, 2021, s. 43). Det at

styremedlemmene synes det er krevende å forstå hva andre virkelig mener, kan gjøre det ytterligere vanskeligere å opprettholde gode sosiale forhold i styret. Menneskelig interaksjon av lavere kvalitet kan også gi etiske utfordringer for hvordan styrets funksjon utføres under covid-krisen. Det kan sees essensielt at styret fokuserer på økt oppfølging under covid-19, både når det gjelder utfordringer til ledelsen og styret. Samtidig er det viktig at møtedeltakerne kan se fordelene av å være aktive i møtegjennomgangen, og for eksempel bruke «håndsoppreknings-funksjon» ytterligere. Det at kroppsspråket er vanskelig å lese kan tenkes at aktive deltakere kan være ytterligere viktig for å skape gode interaksjonsforhold i digitale møter.

Studien vår finner også at et flertall av styremøtene har kortere og/ eller noe kortere varighet (Amundlien & Vavik, 2021, s. 31). Studien vår gjør funn om at rutineoppgaver til styret lar seg gjennomføre på en god måte digitalt, men strategiarbeid kan være mer krevende på de digitale flatene (Amundlien & Vavik, 2021, s. 41 & 50). Det kan sees som en naturlig reaksjon at styremøtene blir kortere, da rutineoppgaver kan sees å la seg godt gjennomføre, men at tidskrevende strategiutforming blir mer krevende og tilsidesatt. Det kan sees fordelaktig at de sosiale prosessene har et mer «innovativt» fokus under digitale møter. Styret kan også utføre en form for nye strategimøter for å møte utfordringen med digitalt strategiarbeid. Det kan tenkes at digitale strategimøter med færre styrepersoner kan være optimalt som en «strategi-boost». Det kan for eksempel være fordelaktig å utføre startprosessen for strategiarbeid i mindre grupper, for deretter å bringe med de beste ideene til et større styremøte deretter. Slike nye metoder kan være fordelaktig for inkludering, som også er positivt etikkmessig.

Som det ble nevnt tidligere i diskusjonen handler CSR om å ta vare på de langsiktige interessene. I det store perspektivet kan de korte møtene hvor det kan sees å være mer fokus på rutineoppgaver være kritisk for de langsiktige interessene. De globale miljø-utfordringene er etisk svært utfordrende, og det kan tenkes at styrets arbeid innen strategi og innovasjon på miljøområdet blir redusert for styret under covid-19. Et redusert fokus på miljøhensyn under covid-krisen er i så fall svært uheldig. Det er en etisk utfordring at det kan fremstå som krevende for styret å gjennomføre strategi-prosesser over digitale flater. Covid-19 pandemien er pågående, og nye mutasjoner kan skape ytterligere usikkerhet om framtidsutsiktene for styrets miljøfokus.

Gitt at pandemien vil utvikle seg negativt, vil man kunne få store etiske utfordringer for optimalt strategi- og innovasjonsarbeid i henhold til å ta vare på miljøutfordringene. Det å skape gode strategi- og innovasjonsprosesser som fokuserer på bærekraftige og miljøvennlige løsninger i nye omgivelser vil kunne bli en svært viktig styreoppgave. Et økt fokus på miljø og innovasjon via digitale kommunikasjonsflater, samt å få en suksessoppskrift rundt dette, vil kunne være meget fordelaktig for styret og samfunnet som helhet.

Konklusjon

Studien vår finner at et flertall av styrene synes det er mer krevende med styrets bidrag og påvirkning til utforming av strategi, og dette kan være etisk utfordrende for styret. Det er viktig at styret fokuserer på å tilpasse strategibehov til covid-krisen. Eventuelle overambisiøse strategimål er viktig å nedjustere for og ikke skape unødig press på virksomheten og ledelsen. Ethvert styre har etiske problemstillinger, og covid-19 krever solid oppfølging fra styret for å skape et velfungerende styre. Styrets uttalelser om mer krevende strategiprosesser kan sees kritisk i lys av behov for miljøvennlige løsninger. Funn om at styremedlemmer synes det er mer krevende å utføre strategi og skape det «innovative» kan sees kritisk i lys av stort behov for nye miljøvennlige løsninger. Det er viktig at styrearbeidet har fokus på å skape gode strategiprosesser for å skape miljøvennlige løsninger under covid-krisen.

Styret bør fokusere på å skape god møteledelse for å inkludere de ansatte i meningsutvekslinger. Møtelederen har en betydelig mulighet for å skape gode interaksjonsprosesser i styret. Styremedlemmer bør også være aktive i styremøtene for å skape gode interaksjonsprosesser. Digital kommunikasjon kan gjøre det mer krevende å forstå hva de ansatte virkelig mener, og dette krever at ledelsen og styret er bevisst på god sosial interaksjon.

Referanseliste: discussion paper – ansvarlighet

- Amundlien, E. & Vavik, S. (2021). Covid - 19 og styrets praksis og prestasjon: En skandinavisk casestudie.
- Eisenhardt K. M (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.

- Hendry, K. P., Kiel G. C. & Nicholson G. (2010). How Boards Strategise: A strategy as Practice View. *ELSEVIER*, 43(1), 33-56. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.09.005>
- Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Paoletti, J., Burke, C. S. & Salas, E. (2018). Does team communication represent a one-size-fits-all approach?: A meta-analysis of team communication and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144, 145-179. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.08.001>
- Thomsen, S. & Conyon, M. (2019). *Corporate Governance and Board Decisions* (1). Djøf Forlag & Now Publishers.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and Methods* (2). SAGE Publications.

(8.2.2) Refleksjonsnotat 2 - internasjonal

Svenn Vavik

Sammendrag «Covid - 19 og styrets praksis og prestasjon: En skandinavisk casestudie»

I denne case studien adresserer vi hvordan styrets praksis og prestasjon er påvirket og endret av covid-krisen i perioden mars 2020 til og med april 2021. Denne studiens datagrunnlag bygger hovedsakelig på kvalitative data som er innsamlet ved semi – strukturerte intervjuer. Det ble gjennomført totalt 14 intervjuer med skandinaviske styreledere, styremedlemmer og daglige ledere. Valget av case-bedrifter og intervjuobjekter var rettet mot bedrifter med erfarne styreledere, og styrer som i stor grad var påvirket av covid-krisen, såkalte «ekstrem-tilfeller». Studien søker etter å øke forståelsen for hvordan styret håndterer en krise som covid-19.

Prinsipal-agent-teori har tett sammenheng med styrefunksjonen. Fama og Jensen (1983) peker på at som følge av agent-teorien vil styret oppstå som en kontrollmekanisme når det er separasjon av eier(e) og ledelse (Thomsen & Conyon, 2019, s. 265). For å belyse hvordan styrets praksis og prestasjon er påvirket av covid-krisen utarbeidet vi tre hypoteser med utgangspunkt i faglitteratur omkring styret. Hypotese 1 omhandler styrets struktur, og hvordan covid-krisen har påvirket styremøtenes struktur, rettet mot hvorvidt styremøtenes varighet er redusert og om antallet styremøter er økt. Studien vår finner at covid-19 har ført til redusert varighet på styremøtene, hvilket gir støtte for hypotese 1. Tre av syv styrer har økt møtefrekvens under covid-krisen, følgelig er det ikke sterk støtte for at møtefrekvensen er økt.

Hypotese 2 bygger på styrets prosesser og hvordan styret fungerer som en kontrollmekanisme for å håndtere agentproblemer. Det fremkommer av datagrunnlaget i denne studien at interaksjonen innad i styret er påvirket av covid-krisen. Det er ikke støtte for at ledelsen posisjon er styrket ift. styre. Det fremkommer at styrets funksjon som kontroll og overvåkningsmekanisme i liten grad er påvirket av covid-krisen.

Hypotese 3 bygger på styrets beslutninger og prestasjon, og studien finner støtte for hypotese 3. Det er altså mer krevende for styret å tilføre nettverk og ressurser under pandemien. Studiens funn varierer betydelig mellom styremedlemmene når det kommer til styremedlemmenes forberedelser og engasjement under covid-krisen. Betydningen av digitale – plattformer og styremøter blir påpekt, men det er kun et fåtall av intervjuobjektene som uttaler at styremedlemmers forberedelser og engasjement er svekket under covid-krisen.

Studiens funn indikerer at covid-krisen har medført strukturelle endringer på styremøtene. Denne studien finner også at flere av styrets funksjoner er påvirket av covid-19. Blant annet fremkommer det av studiens funn at styrets bidrag med strategiutforming er blitt mer krevende under covid-krisen.

Internasjonale trender – og påvirkning

«Boards» og «boardroom» er kjente internasjonale begreper. Som det har blitt påpekt i studien vår, så er funnene basert på semi-strukturerte intervjuer med skandinaviske styreledere, styremedlemmer og daglig ledere. Funnene i studien vår kan ikke generaliseres for andre land og verdensdeler, men flere av funnene kan tenkes å gjelde for styre i andre land. Amore et al., (2020) har blant annet sett på hvordan Italienske familieeide selskaper har håndtert covid-krisen. Amore et al., (2020) konkluderer med at de italienske familieeide selskapene har håndtert pandemien bedre ikke-familieeide selskaper (Amore et al., 2020, s. 1). Funnene til Amore et al., (2020) tyder altså på at det er en annen «corporate governance» mekanisme som har hatt stor påvirkning på håndteringen av covid-19, eierstruktur. Det kommer altså frem at det er andre eierstyring- og selskapsstyrings mekanismer enn styret som har påvirket covid-krisen innflytelse på selskaper. Det er viktig å påpeke at styrets rolle under covid-krisen er sentral, og det er en rekke forhold og beslutninger som styret må ta under en krise.

Studien vår om styret, og hvordan covid-krisen har påvirket styret kan ses opp mot internasjonale trender. Styret vil i stor grad være ansvarlig for å følge opp ledelsens arbeid opp mot trender, og styret bærer mye av ansvaret.

I discussion paper vil det diskuteres og vurderes hvordan internasjonale trender og krefter har, og kan tenkes å påvirke norske - og utenlandske styrer. Covid-19 har hatt en stor innvirkning på styrets praksis siden mars 2020, men andre internasjonale trender som digitalisering, befolkningsvekst og miljøengasjement kan også påvirke styrer. Greenberg et al., (2017) peker på de fire globale trendene, urbanisering, den teknologiske utviklingen, aldrende verdensbefolkning og global forbindelse (Greenberg et al., 2017, s. 34-36). Covid-19 og andre internasjonale trender som listes av Greenberg et al., (2017) er forhold styret må ta høyde for. Herunder er det sentralt å nevne at det er store forskjeller på et mindre styret som i en familieeid bedrift i Kristiansand, Norge og et multi-internasjonalt Japansk selskap. Men uavhengig av størrelse og eierstruktur, så er det viktig for styret å identifisere mulig påvirkning internasjonale trender kan få på deres selskap.

Covid-19 har rammet hele verden, og følgelig er det ikke bare skandinaviske styrer som er påvirket. En rekke land har innført strenge covid-restriksjoner, covid-retningslinjer og reiserestriksjoner. En global pandemi som covid-19 medfører behov for omstilling. S&P 500 falt med 34% i første kvartal i 2020 (Ding et al., 2021, s. 1). Et så betydelig fall i den amerikanske aksjeindeksen med 500 store amerikanske selskaper tydeliggjør covid-19 sin påvirkning utover skandinavia.

Covid-krisen har ført til usikre markedsforhold og følgelig har styre vært nødt til å forholde seg til betydelig usikkerhet. Det er krevende å ta høyde for eksterne og ukontrollerbare hendelser som covid-19, men i vår studie har vi påpekt at det er lite forskning som belyser hvordan styret skal håndtere covid-krisen. Merendino og Sarens (2020) påpeker at fokuset i mange styrer er å gjøre minimale tilpasninger som gjør at bedriften kommer seg gjennom krisen. Bedrifter evner ikke å utarbeide nødvendige rammeverk for krise-håndtering (Merendino & Sarens, 2020, s. 421). Vår studie sikter på å tilføre økt forståelse om styrets krise-håndtering.

Marlow et al., (2018) påpeker viktigheten av effektiv kommunikasjon i team og styrer. Kvalitet på kommunikasjon påvirker selskapets resultat i større grad enn kommunikasjonsfrekvensen.

Det fremkommer at face-to-face kommunikasjon er mer velfungerende enn digital kommunikasjon (Marlow et al., 2018, s. 156).

Anvendelse av digital – kommunikasjon og plattformer (team, zoom, etc.) øker naturligvis når styremedlemmer og ansatte ikke har muligheten til å møte fysisk. Det er nærliggende å anta at styreverter ser et økt behov for IT-kompetanse som følge av pandemien. Bruken av digitale plattformer kan tenkes å ha vært en rask omstilling for mange, og problemene ved oppstart kan tenkes å ha vært relativt store. Anvendelse av digitale plattformer kan ses i lys av Greenberg et al., (2017) sine prediksjoner om teknologisk utvikling. Følgelig er det nærliggende å anta at møte-plattformer som teams og zoom bare vil få økt betydning i årene fremover. Det er også en rekke eksempler fra skoler og universiteter i Norge og utlandet hvor man ser at digitale plattformer er hensiktsmessige i undervisningen.

Økt digital kompetanse og anvendelse av digitale styremøter kan tenkes å føre til at norske – og internasjonale styreverter ser muligheten for økt internasjonal kompetanse. Der hvor utenlandske styremedlemmer tidligere var nødt til å reise med fly eller annen transport for å være tilstede på styremøter, kan de muligens i fremtiden bruke fem minutter på å koble seg til på den digitale plattformen å være tilstede på styremøtet. Anvendelse av digitale styremøter kan også ses i lys av miljøhensyn. Redusert antall forretningsreiser kan være hensiktsmessig for fokuset på CSR og miljøet. Nordic choice hotels miljøfokus på agendaen. Deres miljøengasjement går blant ut på å redusere gjesters vannbruk (Nordic choice hotels, 2021).

Bedrifters miljøengasjement får stadig økt oppmerksomhet, og vi har blant annet sett norske dagligvarekjeder gjennomføre tiltak for å forhindre matsvinn. Internasjonalt har blant annet Nike hatt flere skandaler som har belyst miljøutfordringer og dårlige – lønns-/arbeidsforhold (Nilsen, 2013). Denne type skandaler påpeker selskapers og ikke minst styrets samfunnsansvar. Styret har som selskapets øvre beslutningsorgan muligheten til å påvirke viktige beslutninger som kan være med på å skape en mer miljøvennlig drift.

Hvordan kan styret forholde seg til internasjonale trender?

Det viser seg å være krevende for styret å utvikle strategier og effektive rammeverk for krisehåndtering (Merendino & Sarens, 2020, s. 421). Selv om covid-krisen er en ekstern hendelse

som styrever eller selskaper ikke kan forutse, virker det å være tilfellet at styret som institusjon har klart å utvikle velegnede verktøy for krisehåndtering. Det virker å være tilfellet at det fokuseres i for stor grad på å håndtere den pågående krisen og ikke tenker langsiktig.

Så hvordan kan norske og internasjonale styrever forholde seg til internasjonale trender? I vår studie har vi sett og påpekt at det er manglende forskning og studier på styrets håndtering av kriser. Det kan tenkes at krisehåndtering og nye trender på enkelte områder håndteres relativt likt av styrene. Det kan være utfordrende å vurdere trenders innflytelse og påvirkning før de for alvor inntreffer. Av den grunn virker det hensiktsmessig å ha utarbeidet klare og tydelige retningslinjer for hvordan styret skal agere og håndtere krisen, eller trenden(e). Til forskjell fra covid-krisen kan styrever og bedrifter til en viss grad predikere og vurdere fremtidige trenders innflytelse. Følgelig kan styret vurdere hva slags påvirkning trender vil ha på selskapet og hvilke eventuelle strategiske handlinger/ omstillinger det er behov for.

I vår studie har vi belyst at det er mangler når det kommer til forskning på hvordan styret håndterer kriser (Amundlien & Vavik, 2021, s. 7). Det kan være interessant å se/ vurdere hvordan styret som institusjon forholder seg til trender, og påvirkning de har på både styret og selskapet. I vår studie har vi sett på hvordan styret forholder seg til digitale – plattformer og styremøter. Men det har ikke blitt vurdert spesifikt hvordan styret og ansatte i basisorganisasjonen forholder seg til hjemmekontor (pga covid-19) sammenlignet med fysisk tilstedeværelse på kontor. Det er nærliggende å anta at bruken av hjemmekontor medfører både praktiske – og effektivitetsutfordringer. Flere norske og utenlandske selskaper har over en lengre tidsperiode operert med hjemmekontor for sine ansatte, hvilket kan medføre utfordringer ved planlegging og organisering.

Greenberg et al., (2017) peker på urbanisering som en fremtidig trend. Denne type problemstilling er sentralt for styret å vurdere og ta høyde for. Urbanisering kan ses på som en utfordring i form av fraflytting fra store landområder, og ikke minst kapasitetsbehovet det stiller for boliger og annen infrastruktur i og omkring byer. Urbanisering kan også medføre betydelige muligheter, og det er sentralt at styrever tar høyde for denne type trender i sine strategiske beslutninger.

Konklusjon

Studien vår viser at det er krevende for selskaper og ikke minst for styret å forholde seg til usikkerhet og skiftende eksterne markedsforhold (Amundlien & Vavik, 2021, s. 12). Selskaper og herunder styret, har liten eller ingen reell mulighet til å stanse pandemiens påvirkning på virksomheten. Det som er sentralt er hvordan virksomheten forholder seg til pandemien, og iverksetter effektive og velutviklede verktøy for å håndtere pandemien på best mulig måte.

Trender som urbanisering, miljøengasjement, digital innovasjon og ikke minst covid-krisen har og vil påvirke styret i årene som kommer. Fra vår studie kommer det frem at flere av styrets arbeidsoppgaver og funksjoner er påvirket av covid-19 (Amundlien & Vavik, 2021, s. 3). Anvendelse av digitale plattformer og styremøter har ført til strukturelle endringer, slik som kortere varighet på styremøter. Digitale møter er noe som kan tenkes å prege arbeidshverdagen til styreledere, styremedlemmer og daglige ledere i fremtiden. Og utviklingen av digitale plattformer, og den digitale innovasjonen, kan redusere noen av problemene ved digital kommunikasjon som vi finner i vår studie.

Fremtidig digital innovasjon kan være en faktor som støtter opp under selskapers og følgelig styrets miljøengasjement. Digitale møter kan redusere reisetiden som går med på forretningsreiser og transportkostnadene, hvilket vil være gunstig for både selskapet og miljøet. Eksterne forhold som styret ikke kan kontrollere er krevende å håndtere, da denne type hendelser er utfordrende å ta høyde for. I discussion paper og i studien vår har vi sett at det vil være fordelaktig å i større grad fokusere på å utvikle egnede rammeverk og strategier for krisehåndtering, fremfor kortsiktige og minimale tilpasninger for å komme seg gjennom krisen. Det er nærliggende å anta at en slik tilnærming vil være gunstig på lang sikt. Denne tilnærmingen kan være effektiv for å vurdere internasjonale trender som krever tilpasning.

Økt anvendelse av digital kommunikasjon kan sees hensiktsmessig for å rekruttere internasjonale styremedlemmer. Internasjonale styremedlemmer kan tenkes å medføre utfordringer for styrets interaksjon i styremøtene, og det kan spesielt i en startfase være utfordrende å tilpasse språket for internasjonale styremedlemmer. Fordelen er at styret kan tilegne seg økt kompetanse fra internasjonale styremedlemmer som man ikke kanskje hadde hatt muligheten til i hjemlandet.

Referanseliste: discussion paper – international

- Amundlien, E. & Vavik, S. (2021). Covid - 19 og styrets praksis og prestasjon: En skandinavisk casestudie.
- Amore, M. D., Quarato, F. & Pelucco, V. (2020). Family Ownership During the Covid-19 Pandemic. *SSRN*.
- Ding, W., Levine, R., Lin, C. & Xie, W. (2021). Corporate immunity to the COVID-19 pandemic. *Journal of Financial Economics*.
<https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2021.03.005>
- Greenberg, E., Hirt, M. & Smith, S. (2017). The global forces inspiring a new narrative of progress. *McKinsey Special Collections Trends and global forces*
- Nilsen, M. (2013). How Nike Solved Its Sweatshop problem. *Business Insider*.
<https://www.businessinsider.com/how-nike-solved-its-sweatshop-problem-2013-5?r=US&IR=T>
- Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Paoletti, J., Burke, C. S. & Salas, E. (2018). Does team communication represent a one-size-fits-all approach?: A meta-analysis of team communication and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144, 145-179. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.08.001>
- Merendino, A. & Sarens, G. (2020). Chrisis? What crisis? Exploring the cognitive constraints on boards of directors in time of uncertainty. *Journal of Business Research* 118, 415-430. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.005>
- Nordic choice hotels (2021, 23. mai). *Miljøengasjement*. Hentet fra:
<https://www.nordicchoicehotels.no/samfunnsansvar1/vart-miljoegasjement/miljoegasjement/>
- Thomsen, S. & Conyon, M. (2019). *Corporate Governance and Board Decisions* (1). Djøf Forlag & Now Publishers.