

# STYREUTVIKLING, STYREEVALUERINGER OG VERDISKAPING

Utfordringer fra virksomheter med ulik eierskap og selskapsform



**MORTEN HUSE** er professor dr. oec. ved Handelshøyskolen BI, Institutt for kommunikasjon, kultur og språk og ved Universitetet i Witten/Herdecke, Reinhard-Mohn-Chair i Ledelse, styring og etikk. Han er fagredaktør for Magma 0713.

## SAMMENDRAG

I denne artikkelen presenteres tanker om verdiskapende styrearbeid. Formålet er å bidra til styreutvikling og styreevalueringer. Tankene kommer ikke fra litteraturen og debattene om styrer i børsnoterte

bedrifter, men fra styrer og styrearbeid med andre selskaps- eller eierformer. Det argumenteres med at det generelt er mye å lære fra disse andre bedriftene om verdiskapende styrearbeid.

## STYREARBEID OG STYREUTVIKLING - IKKE BARE I BØRSNOTERTE BEDRIFTER

Hva kan styrer i børsbedrifter lære av frivillige organisasjoner? I mange frivillige organisasjoner og non-profit organisasjoner trekkes det fram at de bør lære av styrearbeid i børsnoterte bedrifter.<sup>1</sup> Det kan de helt sikkert, men jeg tror at i mange virksomheter med andre organisasjons- eller eierformer finnes mange verdifulle lærdommer om styrearbeid. Det kan til og med hevdes at børsnoterte bedrifter har mer å lære om verdiskapende styrearbeid fra slike virksomheter enn motsatt.

1. I artikkelen brukes begrepene bedrift, selskap og virksomhet nesten om hverandre. Det skyldes eksemplene som anvendes. Det ligger likevel til grunn en vurdering av at bedrift viser til en fysisk enhet og et selskap til en juridisk enhet. Virksomhet viser til en aktivitet eller organisasjon som vanligvis ikke betraktes som en bedrift eller selskap. Bruken i artikkelen knytter seg også til eksemplene familiebedrift og entreprenøriell bedrift, datterselskap og andre typer virksomheter. Det brukes ikke en fellesnevner for de ulike eksemplene, men valget begrepsbruken vil være påvirket av den konteksten de brukes i.

Det er et potensiale for å forbedre styrearbeidet i de aller fleste bedrifter, og formålet med denne artikkelen er å peke på hvordan dette kan gjøres. Utgangspunktet for denne artikkelen er å trekke fram særtrekk fra ulike virksomhetstyper for å belyse verdiskapende styrearbeid. Dette skal bidra til å utvikle styrer ikke bare i slike typer virksomheter, men også å være til hjelp for bedrifter som normalt bruker generelle koder eller anbefalinger om godt styrearbeid som sammenligningsgrunnlag<sup>2</sup>. Det brukes en tilnærming til styrearbeid basert på strategi-, entreprenørskaps-, organisasjons- og ledelseslitteraturen som eksemplifiseres gjennom Porters verdikjedetilnærming. I denne diskusjonen vil formålet for styret være å bidra til måloppnåelse og vedvarende verdiskaping i virksomheten<sup>3</sup>.

2. For eksempel Norsk Anbefaling for Eierstyring og Selskapsledelse (NUES)  
3. Verdigrunnlaget og begrepene fra Huse (2007) – Boards, Governance and Value Creation: The Human Side of Corporate Governance, legges til grunn i denne artikkelen.

Snakker vi her om nonprofitt organisasjoner?<sup>4</sup> Selv liker jeg bedre benevnelsen not-for-profit da organisasjonene kan tjene penger, men pengene er ikke formålet med virksomheten. Det er ikke helt klare grenser for hva som inngår i not-for-profit (eller nonprofitt) definisjonen. Selv ser jeg på dem som organisasjoner som gjør dem forskjellige fra dem som utelukkende eksisterer for å gi finansiell avkastning til aksjonærer eller andre eiere. Selskapsoppsett eller inndelinger gjøres ofte av juridiske eller skattemessige grunner. Det finnes derfor også mange blandingsorganisasjoner der moderorganisasjoner har annen selskapsform enn datterselskap. Vi ser for eksempel hvordan fotballklubber eller menigheter kan etablere aksjeselskap for å utføre visse oppgaver. Vi kan også se hvordan noen store børsnoterte selskap etablerer stiftelser eller virksomheter som har formål utover det å tjene penger. Jeg skriver her om alle de virksomhetene som har andre formål enn bare finansiell avkastning.

De færreste norske bedrifter passer inn i diskusjonene presentert i vanlige anbefalinger for godt styrearbeid. Vi har et stort antall familiebedrifter, entreprenørielle bedrifter, datterselskap, samvirker og borettslag, non-profit, idrettslag og frivillige organisasjoner, universiteter og høyskoler, kirker og religiøse organisasjoner, politiske organisasjoner og ulike typer interesseorganisasjoner, offentlige virksomheter, etc. Særtrekk ved disse organisasjonene utgjør en viktig del av deres kontekst for å forstå og definere verdiskapende styrearbeid. Og samlet i disse organisasjonene finnes det en forståelse og et begrepsapparat om styrearbeid som langt overgår det vi finner i børsnoterte selskap.

Dersom man til disse andre organisasjonene skal overføre kunnskaper eller normer fra børsnoterte bedrifter eller NUES anbefalingene, kan det mange ganger også oppstå komplikasjoner. Dersom anbefalingene ukritisk overføres kan det lett medføre verdiødeleggelse framfor verdiskaping. Dersom styrer skal bidra til verdiskaping, må styrearbeidet legges opp etter den situasjon den enkelte virksomhet er i. I denne artikkelen blir det reflektert over utfordringen den særskilte selskaps- og eierform har for verdiskapende styrearbeid.

.....  
4. Cornforth and Brown 2013

Artikkelen er bygd opp rundt tre ytterligere seksjoner. Først gis en innføring i hva et styre er og i verdiskapende styrearbeid. En verdikjedemodell presenteres. I den påfølgende seksjonen trekkes det fra særtrekk og eksempler fra virksomheter med ulike selskaps- og eierformer og hva dette har å si for verdiskapende styrearbeid. Deretter kommer en seksjon som oppsummerer og diskuterer beskrivelsene og utfordringene fra de foregående seksjonene. Den avsluttes med konklusjoner der det foreslås en «alternativ» anbefaling for godt styrearbeid.

### HVA ER ET STYRE OG VERDISKAPENDE STYREARBEID?

HVA ER ET STYRE? ÅPNING AV DEN «SVARTE BOKSEN»  
De fleste studier i corporate governance og om styrer betrakter styrer som en «svart boks». I forbindelse med styreutvikling og styreevalueringer er det nødvendig å gå mye dypere og inn i det som blir kalt den «svarte boksen». Her kommer blant annet kunnskaper om organisasjonsatferd og ledelse til nytte. Noen definerer et styre ut fra hvem som er styremedlemmer. Godt styrearbeid vurderes da gjerne ut fra antall styremedlemmer, andel eksterne styremedlemmer og styremedlemmenes godtgjørelse. En annen vanlig definisjon er knyttet til oppgaver styrer forventes å gjøre, og godt styrearbeid vurderes ut fra bedriftens finansielle resultater. Det er vanlig å trekke fram at viktige styreoppgaver er kontroll, at styret skal velge daglig ledelse og at styret skal fastsette bedriftens langsiktige mål<sup>5</sup>. Det er imidlertid i en del sammenhenger trukket fram at styremedlemmene også bør bidra med råd og veiledning til den daglige ledelsen.

Når jeg arbeider med styreevalueringer og styreutvikling har jeg en videre tilnærming. Denne innebærer at vi må forstå verdiskapende styrer som et resultat av<sup>6</sup>:

- Oppgaver som fører til verdiskaping
- Ressurser blant styremedlemmene (enkeltvis og som gruppe) som fører til verdiskaping
- Varig bruk av styremedlemmenes ressurser
- Styreledelse som bidrar til verdiskaping
- Arbeidsformer og strukturer i styret
- Styreevalueringer og styreutvikling

.....  
5. Klassisk referanse er Miles L Mace (1971)

6. Dette er beskrevet i detalj blant annet i Huse og Søland (2009) – Styreledelse: Styret som Team og Verdiskapende Styrearbeid

FIGUR 1 Porters verdikjedemodell



#### HVA MENES MED VERDIER OG VERDISKAPING? TEORIER OG PORTERS VERDIKJEDE

Verdiskaping blir her for det første sett på i et bedriftsperspektiv – hvordan bedriften eller virksomheten bidrar til varig verdiskaping. Det legges også til grunn at varig verdiskaping fra bedriften sjelden finner sted dersom ikke det skjer en varig verdiskaping i bedriften<sup>7</sup>. Her kan vi trekke mye på litteraturen om strategi og entreprenørskap.

De færreste virksomheter har et rendyrket mål om finansiell avkastning. For de fleste virksomheter er økonomisk bærekraftighet et virkemiddel til å oppfylle andre og overliggende mål. Dette gjelder også børsnoterte virksomheter selv om kortsiktig avkastning er viktig for en del investorer. Det er derfor mange fellestrekk med de fleste organisasjoner selv om noen har mål knyttet til sportslige prestasjoner, veldedig virksomhet, forskning, opplæring og utdanning, helse, interesser, politikk, etc.

Styrearbeid har i noen år blitt definert ut fra agentteori<sup>8</sup>. I agentteori blir styrets oppgave i stor grad sett på som å ivareta eksterne aktørers (ofte vurdert som eiere) interesser. Gjennom agentteori argumenteres det for et skille mellom beslutningsledelse og beslutningskontroll. Styrets oppgave vil være beslutningskontroll, mens den daglige ledelsen vil ha ansvar for beslutningsledelsen. Bak disse argumentene legges det forutsetninger om menneskelig opportunistikk og

begrenset rasjonalitet. Betydningen av uavhengige styrever og styremedlemmer er et resultat av dette skillet. Styrearbeid i store åpne selskap med skille mellom eierskap og ledelse vil imidlertid være forskjellige fra styrearbeid i virksomheter med andre eierformer. For å illustrere hvordan agentteori kan beskrive styrets rolle sammenligner Eugene Fama (en av årets nobelprisvinnere i økonomi) og Michael Jensen<sup>9</sup> behovet for styrever i ulike typer av virksomheter. De tar for seg åpne selskap, profesjonelle partnerskap, gjensidige finansselskap og nonprofit organisasjoner inklusive den katolske kirke og private universiteter. Det vises hvordan agentproblemet varierer i de ulike selskapsformene, men det vil uansett være behov for å skille i ulike nivåer i hierarkiet mellom beslutningsledelse og beslutningskontroll.

Det finnes imidlertid flere andre hovedtilnærminger til å forstå styrever. Ressursavhengighetsteori<sup>10</sup> og andre ressurstilnærminger beskriver styret som et redskap som interne aktører ( gjerne ledelsen) bruker. En tredje hovedtilnærming tar utgangspunkt i at styret først og fremst ivaretar bedriftens interesser<sup>11</sup>. Styrets oppgave vil da være å sørge for bedriftens langsiktige verdiskaping og bærekraftighet, samt å forene ulike interesser til ulike aktører. Med utgangspunkt i dette

7. Se diskusjoner og presentasjoner fra for eksempel Barney (1991) eller Sirmon, Hitt and Ireland (2007)

8. Den klassiske artikkelen i agentteori som i størst grad behandler styrever, styrets oppgaver og styrearbeid er Fama og Jensens bidrag fra 1983.

9. Fama og Jensen 1983

10. Se for eksempel beskrivelsen av ressursavhengighetsteori hos Pfeffer og Salancik fra 1978.

11. Nyere utvikling av teamproduksjonsteori (se Blair and Stout 1999) tar dette utgangspunktet. Det gjør også strategiteorier som den ressursbaserte tilnærmingen (Barney 1991) og den senere utviklingen av den.

siste perspektivet tar jeg her i bruken Porters verdikjedetankegang – om hvordan det er mulig å skape verdier og gjennom bedriften.

Porter har her fem kategorier av hovedaktiviteter i en virksomhet. Bedriftens verdiskaping finner sted i hver av dem. Det er videre fire støttestrukturer som bidrar til denne verdiskapingen. Denne tankegangen kan også brukes til å analysere hvordan et styre bidrar til verdiskaping. Støttestrukturene i bedriften erstattes da med de seks punktene som overfor ble brukt til å definere et verdiskapende styre. Betydningen av de ulike primæraktivitetene og forholdet til støtteaktivitetene vil imidlertid variere med den konteksten en virksomhet befinner seg i – for eksempel bedriftens livssyklusfase, beliggenhet, størrelse, ressurser og sentrale aktører. I det følgende vil jeg trekke fram eksempler på hvordan eierskap og selskapsform på ulike måter påvirker hvordan styret kan bidra til verdiskaping.

#### STYREARBEID I VIRKSOMHETER MED ULIKE SELSKAPS- OG EIERFORMER.

For noen år siden bidro jeg til å gjennomføre en studie som klart viste hvor viktig det er å forstå eierskap ved vurderingen verdiskapende styrearbeid.<sup>12</sup> Vi valgte å konsentrere oss om ulike typer av institusjonelle investorer, og det var vesentlige forskjeller avhengig av om de var sensitive for press fra bedriften (investorer som hadde forretningsforbindelser med bedriften), de motsto press fra ledelsen av bedriften (investorer som hadde langsiktige investeringer) eller om de var uavhengige av press (investorer med kortsiktige investeringer). I denne seksjonen trekkes det fram hvordan virksomheter med ulikt eierskap og ulike selskapsformer bruker og kan bruke styrene sine til verdiskaping.

I de følgende trekkes det fram styrearbeid i:

- Familiebedrifter
- Entreprenørielle bedrifter
- Datterselskap

Tilsvarende eksempler finnes i frivillige organisasjoner, samvirkelag og borettslag, non-profit organisasjoner, kirker og religiøse organisasjoner, universiteter og høyskoler, politiske organisasjoner og interesseorga-

.....

12. Zahra, Neubaum og Huse 2000. Studien ble gjort på mellomstore amerikanske bedrifter.

nisasjoner, offentlig virksomhet, etc.<sup>13</sup> Vurderingene skjer gjennom verdikjedetankegangen.

#### FAMILIEBEDRIFTER

Vi har ofte et bilde av familiebedrifter som noe sidrumpet og kjedelig. Bedrifter som først og fremst legger vekt på tradisjon, preges av innavl, manglende profesjonell kompetanse og som ikke utfordres av vekst og nyskaping. Familiebedrifter blir gjerne vurdert som en motsetning til «profesjonelle» bedrifter, og det er en generell oppfatning at styret i familiebedrifter ikke er «profesjonelle». Dette bildet er imidlertid helt feil. Mange av verdens best drevne bedrifter er familiebedrifter, og familiebedrifter har ofte mer spennende utfordringer enn bedrifter som drives etter en ren børsmotivert «shareholder value»-tilnærming.

Det er også feil å tenke at familiebedrifter er små. Mange av Norges og verdens største bedrifter kan defineres som familiebedrifter – eller har utfordringer som er typisk for familiebedrifter.

Hva er en familiebedrift? Det finnes ulike definisjoner.<sup>14</sup> Vi har eierskapsdefinisjoner der noen går på en families eierandeler og noen går kontroll over stemmerettigheter. Vi har historiske definisjoner som vedrører antall generasjonsskifter som har funnet sted eller hvor mange generasjoner av en familie som er aktivt med i bedriften og dens styrende organer. Det er også definisjoner knyttet til om familiemedlemmer er med i ulike styringsnivåer i bedriften (familieråd, eiermøte, styre og ledelse). Den i praksis mest brukte definisjonen er knyttet til om bedriften blir oppfattet som en familiebedrift av ledelsen eller eierne av bedriften. Da trekkes det av og til også inn tanker om psykologisk eierskap. Et hovedformål med mange familiebedrifter er at bedriften skal fortsette å være en familiebedrift i flere generasjoner. Forfedrenes arv skal videreføres. Dette innebærer målsetting både til økonomisk bærekraftighet og om nye generasjoner og generasjonsskifter.

Et utgangspunkt for familiebedrifter er koblingen mellom familie, eierskap og bedrift. Disse skal kombineres, og det er ikke gitt at det som er best for familien

.....

13. Beskrivelsene er basert på publisert forskning, studentoppgaver og egne studier og erfaringer fra et stort antall styret i ulike typer av virksomheter.

14. Se for eksempel Haalien og Huse (2005). Her vises det på norsk empiri hvordan ulike definisjoner av familiebedrifter knyttes til ulike sider ved styrearbeid.

TABELL 1 Eksempel på verdiskapende styrer i familiebedrifter

BIDRAG I VERDIKJEDEN	PÅVIRKE OMGIVELSER OG FINNE RESSURSER	RÅD, KUNNSKAP OG RESSURSER	NYTENKNING OG INNOVASJON	UAVHENGIGE VURDERINGER	BROBYGGING MELLOM FAMILIEGRENER
Oppgaver som fører til verdiskaping	Nettverk og kooptering	Rådgivning	Strategisk samarbeid	Kontroll og beslutninger	Fordeling og kontroll med familiens ressurser
Nødvendige ressurser blant styremedlemmer	Sosial kompetanse, aneelse og forbindelser	Erfaringer og fagkompetanse. Markedskompetanse. Dynamisk kompetanse	Mangfold, ulike erfaringer, tid, kreativitet. Absorberende kapabilitet	Uavhengige styremedlemmer, analytikere og beslutningstakere, styreefaring. Bedriftskompetanse	Integritet, uavhengighet og tillit
Bruk av ressursene krever	Engasjement	Åpenhet og generøsitet. Tilgjengelighet	Kreativitet, samhörighet, ulike oppfatninger og forståelser	Forberedelse, oppfølging og kritiske vurderinger	Samarbeid
Styreleder som	Frontfigur	Rådgiver	Teamleder og motivator	Strategisk tenker og ordfører	Integrator og støttespiller
Viktige styrestrukturer	Interessent analyser	Møteplasser	«Todagers»-møter, evt. med ledelse/familie	Møteprosedyrer, «alenemøter», saksdokumentasjon, rapporteringsrutiner, arbeidsbeskrivelser	Interessent- og eierdokument

er best for bedriften eller eierne, eller at det som er best for eiere eller familie er best for bedriften. Det er derfor viktig å skjelle mellom hva som er en familiebedrift og hva som er en bedriftsfamilie. En familiebedrift tar utgangspunkt i bedriften, mens bedriftsfamilien tar utgangspunkt i familien. Det er heller ikke gitt at eieres avkastningskriterier harmonerer med det som er best for familie eller bedrift. Vi kan altså ha tre ulike styringskriterier:

- Det som er best for familien
- Det som er best for eierne
- Det som er best for bedriften

Familiebedrifter kjennetegnes ofte ved at det tenkes langsiktig. Dette innebærer gjerne at man har en historie, og man tenker seg en framtid. I historien har man ofte hatt et spesielt ansvar for både ansatte og lokalsamfunn. Eiere og familie kjenner gjerne familiene som arbeider i bedriften og det lokalsamfunnet bedriften er i. Og alle vet hvem eierne er.

Noen av de viktigste problemene i familiebedrifter er knyttet til generasjonsskifter og opplæring av nye generasjoner, uenigheter/konflikter mellom ulike familiegrenener, fremskaffing av kunnskap og ressurser, innavl og manglende nytenkning og uavhengige vurderinger. I

tabellen under antydes det hvordan de ulike sidene ved styrearbeid kan bidra til verdiskaping i familiebedrifter. Det er her tatt utgangspunkt mellomstore flergenerasjons familiebedrifter.

I tillegg kan det for eksempel være opplæringsbehov av nye generasjoner som gjør styret også til en opplæringsarena der nye generasjoner læres opp til viktige sider ved bedriften og styrearbeidet, og eksterne aktører får anledning til å bli kjent med og få tiltro til de nye familiemedlemmene.

Begrepsbruken for styrer i familiebedrifter kan for enkelte oppleves uvant. Eiere, selv om de ikke er med i bedriftsledelsen, blir i familiebedrifter ofte omtalt som interne styremedlemmer. Daglig leder er oftest den viktigste interne aktøren i en bedrift, men i en familiebedrift vil daglig leder gjerne bli omtalt som ekstern dersom denne ikke er med i eierfamilien.

I tabellen blir det eksemplifisert hvordan et styre gjennom ulike oppgaver kan bidra til å møte behov og skape verdier i familiebedrifter – for eksempel nettverk, rådgivning, strategiutvikling og internkontroll, beslutningstaking og eksternkontroll. Oppgaveutførelsen avhenger av styremedlemmenes kompetanse og hvordan denne kompetansen brukes.

Et styre i en liten familiebedrift er typisk et miniumsstyre. Ofte består det bare av en person med

et varamedlem. Daglig leder vil da gjerne også være hovedaksjonær og styreleder. I en del situasjoner er bedriftens advokat eller regnskapsfører styreleder. Der aksjekapitalen er over tre millioner kroner vil et minimumsstyre bestå av tre personer. Styret blir sett på som et formelt nødvendig organ som ikke er tenkt å ha andre oppgaver enn å møte lovens krav. Styremedlemmer er gjerne venner og familiemedlemmer som stiller sine navn til disposisjon. Slike styre kaller gjerne tante-styre siden det ofte er navn til tilfeldige familiemedlemmer føres opp i styrene – uten å tenke på den kompetansen de innehar og de oppgaver som skal utføres. Utfordringen for styre i små familiebedrifter er overgangen fra de passive tante-styrene til de verdiskapende styrene.

«Familiness» er et begrep som nylig er blitt belyst i forskning og debatt om familiebedrifter. I en studie<sup>15</sup> har jeg sammen med to italienske kollegaer skrevet om hvordan «familiness» påvirker styreprosesser og styreoppgaver, samt bedriftens verdiskaping. Mulige oversettelser av ordet «familiness» kan være familiegjøring eller familieinvolvering. Vi viser at i små og mellomstore norske bedrifter har familieinvolvering i bedriftens styrende organer positive konsekvenser for bedriftens verdiskaping. Motsatt av vanlige forventninger fant vi også at familieinvolvering var positivt relatert til gode standarder for styrearbeid. Vi fant at styrene med familieinvolvering bruker styremedlemmenes kunnskaper og evner mer enn styrene i andre bedrifter. Vi fant videre at gode styreprosesser påvirker hvordan styret ivaretar ulike oppgaver, og at styrets strategioppgaver påvirker styrets finansielle resultater.

#### ENTREPRENØRIELLE BEDRIFTER

Vi skiller gjerne mellom ulike typer av entreprenører: de som planlegger å starte en bedrift (nascent entrepreneurs), de som starter en bedrift for første gang (novice entrepreneurs) og de som har startet flere bedrifter, men driver en av gangen (serial entrepreneurs) og de som starter opp nye bedrifter samtidig som de driver andre (portfolio entrepreneurs). Nascent og novice entreprenører vil normalt ha andre behov for hjelpere og styre enn serie- og portefølje-entreprenører. De entreprenører som ikke har vært gjennom etablerings-

og vekstfaser vil ha andre behov for styre og hjelpere enn de som har gjort det flere ganger før. Styret og styremedlemmene må i slike bedrifter kunne gå inn som hjelpere. Det vil da normalt være viktig at styremedlemmene har erfaring fra lignende situasjoner som entreprenøren og bedriften er på vei inn i.

Et kjennetegn ved mange nyetablerte bedrifter og entreprenører er at de mangler nettverk og legitimitet. Entreprenørene må stå pent med «lua i handa» når de skal søke om lån og inngå avtaler med ulike interessenter. De er ganske avhengige av de som kontrollerer viktige ressurser i omgivelsene. Tilsvarende er det også med mange vekstbedrifter. De vil ofte være veldig avhengige av eksterne ressurser og godvilje fra interessenter. Raskt voksende entreprenørielle bedrifter vil ofte ha stor glede av styremedlemmer med sterke nettverk og med anerkjennelse og respekt i omgivelsene. Styrets og styremedlemmenes legitimitet vil ofte bli overført til bedriften og entreprenøren. Gasselbedrift er et begrep som brukes om sterkt voksende entreprenørielle bedrifter.

Det typiske med en gasselbedrift er at den ledes av en entreprenør eller en liten gruppe av entreprenører. Ofte er det de som har startet bedriften og som er de dominerende eierne. Den typiske gasselbedrift er også i en vekstbransje – gjerne IT eller høyteknologi. Entreprenørene i disse bransjene er gjerne fagpersoner mer enn typiske ledere. Det er en vesentlig utfordring å finansiere vekst, spesielt i høyteknologibedrifter. Styre og styremedlemmer i slike bedrifter vil kunne ha en vesentlig oppgave i å gi råd om finansiering og å bidra til å finansiere vekst.

Finansiering av vekst er som nevnt en hovedutfordring i gasselbedrifter. Det er vanlig å skjelne mellom egenfinansiering, lånefinansiering og egenkapitalfinansiering. Det er vanlig å anta at entreprenører vil unngå å trekke inn ekstern egenkapital og at banklån og lånefinansiering sjelden er tilpasset vekstbedrifter. Entreprenører vil derfor i så stor grad som mulig søke å finansiere veksten på annen måte. Dette kalles «bootstrapping».

Når dette ikke lenger går – og dette vil nok være det vanlige i høyteknologi vekstbedrifter, vil man søke egenkapitalfinansiering fra ulike typer av venturekapitalister. Man skiller her gjerne mellom privatpersoner (foretaksengler) og venturekapitalbedrifter. Foretaksengler vil ofte finansiere i tidligere vekstfa-

.....  
15. Zattoni, Gnan og Huse 2012

TABELL 2 Eksempel på verdiskapende styrever i entreprenørielle bedrifter

BIDRAG I VERDIKJEDEN	LEGITIMERING	EKSTERN FINANSIERING	BOOTS-TRAPPING	RÅD OG KUNNSKAP OM BEDRIFTSLEDELSE	SIKKERHET
Oppgaver som fører til verdiskaping	Nettverk, lobbying og legitimering	Kapitaltilførsel	Nettverk og bootstrapping, inkl. det å være en billig ressurs	Rådgivning, mentor, støttespiller	Intern kontroll og risikostyring Oversikt/fugleperspektiv
Nødvendige ressurser blant styremedlemmer	Eksterne styremedlemmer med sosial kompetanse, anseelse og kooperering	Venturekapitalister Regnskaps- og bedriftskompetanse	Eksterne styremedlemmer som kan støtte bedriftsledelsen i utførelsen av ulike oppgaver	Bedriftsledere eller personer som har ledet en bedrift gjennom tilsvarende faser Bransjeerfaring	Personer med innsikt i regnskap, risikostyring og kontroll. Styrekompetanse
Bruk av ressursene krever	Engasjement	Oppfølging	Åpenhet og generøsitet. Interesse Samhörighet	Åpenhet og generøsitet.	Kritiske holdninger og uavhengighet Samarbeid
Styreleder som	Frontfigur	Beslutningstaker	Utøver og støttespiller	Strategisk tenker	Ordfører
Viktige styrestrukturer	Arbeidsfordeling	Profesjonalisering av styrearbeidet Regelmessige møter Saksdokumentasjon Rapporteringsrutiner	Møteplasser Tilgjengelighet	Bedrifts-opplæring	Regnskaps- og rapporteringsrutiner

ser enn venturekapitalbedriftene, og det er typisk at foretaksenglene investerer med utgangspunkt i god menneskekunnskap, mens venturekapitalbedriftene vil investere ut fra kjennskap til produkter og markeder. De ulike venturekapitalistene vil videre også ha ulike formål og tidshorisonter med sine investeringer, men felles for de fleste er at de bruker styret som et viktig redskap for å ivareta sine interesser. Styrearbeidet blir særdeles viktig, og styrene blir ofte en utfordrende møteplass mellom venturekapitalisten og entreprenøren. Entreprenører vil imidlertid oppleve at noen venturekapitalister først og fremst deltar i styret for å passe på sine investeringer, mens andre har en genuin interesse av å videreutvikle bedriften og støtte entreprenøren.

Et interessant spørsmål i venturekapital finansierte selskap er om hvem som er prinsipal og hvem som er agent. Er det investoren som bruker entreprenøren som sin agent for å få avkastning på sin investering, eller er det entreprenøren som er prinsipal og bruker venturekapitalisten som et middel til å nå sine mål?

De som tilbyr banklån og annen lånefinansiering vil sjelden blande seg direkte inn i styrets arbeid, men det hender ganske ofte at de setter en del minimumskrav

til styresammensetning og rapporteringer fra styret. Disse kravene bruker å bli høyere dersom vekstbedriftene står overfor risikosituasjoner som lett kan føre til krise og tap.

I tabellen illustreres det hvordan styrever i entreprenørielle bedrifter kan bidra til å skape verdier. Eksempelene er knyttet til styrene i gasselbedrifter. Disse bedriftene har i særlig grad behov for legitimering, kunnskap og finansiering samt sikkerhet. Styrene bidrar til å dekke disse behovene blant annet gjennom nettverk og legitimering, rådgivning, kapitaltilførsel og risikostyring. Det vektlegges behov for eksterne styremedlemmer som kan tilby kunnskaper og ressurser bedriften ikke selv har.

I tabellen er det ikke foretatt oppdeling i ulike typer av venturekapitalister. Prosessene i styrearbeidet og faktisk styrearbeid vil bli endret når det kommer venturekapitalister inn i styret – og spesielt venturekapitalbedrifter. Det vil bli satt krav til disiplin, regelmessighet og rapporteringer, og mange beslutninger blir også i realiteten løftet fra entreprenør og ledergruppen til styret. Tilsvarende tilpasninger vil imidlertid de fleste gasselbedrifter ha godt av selv om de ikke er avhengige av venturekapitalister.

Gode styrever og godt styrearbeid vil bidra til at beslutninger kan treffes i et fugleperspektiv, og entreprenøren vil kunne få et mer bevisst forhold til den risikoen som tas. Styrene vil gjerne også bidra til at man blir bevisst forholdet mellom privat risiko og bedriftsrisiko.

Godt styrearbeid vil innebære at man bruker styret – og det opplever å bli brukt. Entreprenøren må lytte til styret og ta det seriøst. Gode rutiner må etableres, og det må settes av tid til regelmessige styremøter med tilstedeværelse. Det kan av og til være behov for saksbehandling uten styremøte med tilstedeværelse, men dette bør kun gjelde saker som ikke trenger diskusjoner.

#### DATTERSELSKAP

Hva er et datterselskap? Og arbeider styret annerledes der enn i morselskap eller i selvstendige selskap? Den norske styre- og corporate governance debatten glemmer ofte betydningen av hva et datterselskap er og hva som kjennetegner styret i datterselskaper. Dette gjelder også debatten om kvinner i styret i ASA-selskapene, og oppstillingen av kvinner med mange styreverv skjeller ikke mellom styreverv i datterselskap eller selvstendige selskap. Oftest er flertallet av styremedlemmer i datterselskap fra ledergruppen i morselskapet. Generelt er styrene i datterselskaper passive, og datterselskapene blir ofte ikke betraktet som virkelige selskap.

Omtrent en fjerdedel av de norske ASA-selskapene kan betraktes som datterselskaper. Andelen er mindre blant de som er børsnoterte og vesentlig høyere blant norske store og mellomstore aksjeselskap. I praksis er styrearbeid i datterselskap vesensforskjellig fra styreverv i selvstendige selskap, men her er det forskjell mellom teori og praksis. Datterselskap og konsernstruktur kan være etablert av helt ulike årsaker. Disse forskjellene er ofte avgjørende for hvordan styrene i datterselskapene arbeider.

Det er noe forskjell i hva ulike lover legger i bestemte innflytelse, og i en del internasjonale reguleringer er definisjoner ikke bare knyttet til *rett* til å avsette styremedlemmer, men om de har *makt* til å avsette styremedlemmer. Kriteriene for om det foreligger konsernforhold kan derfor oppfylles gjennom aksjeeierskap og gjennom avtaler. I praksis vil det finnes konsernlignende forhold der avtalene er uformelle. Konsernforhold etableres automatisk når de nevnte kriterier tilfredsstilles. Et konsernforhold kan derfor oppstå som et resultat av politiske prosesser og være

en tilstand mer enn en formell selskapsform. Personlig definerer jeg et selskap som et datterselskap dersom et annet selskap har makt eller rett til å avsette et flertall av medlemmene i styret. Stemmereglene og prosesser i og utenfor styrerommet blir derfor også viktige.

Det er vanlig at datterselskap blir etablert og ikke bare ervervet. Etableringer av egne selskap skjer oftest av formelle, risikomessige eller skattemessige grunner. I slike tilfeller blir gjerne styrene og styrearbeidet sett på som en formalitet. Styremedlemmene er da gjerne personer fra ledelsen i morselskapene og om nødvendig også ansattvalgte.

Det er ikke mange studier som er gjennomført av styret i datterselskap, men de som er gjort bidrar på ulike måter. Hovedinntrykket er at styrene finnes kun av formelle grunner. Det søkes i liten grad etter kompetanse blant styremedlemmer utover den som allerede finnes i morselskapet.

Her er noen av observasjonene. Datterselskapene ønsker ofte aktive styret som ivaretar deres interesser, mens morselskapene ser på styrene i et styringsperspektiv. Det er viktig å legge et interessentperspektiv til grunn. Det er store forskjeller på datterselskap og hvordan vi ser på dem, for eksempel norske døtre av utenlandske bedrifter, utenlandske døtre av norske bedrifter, innenlandske regionale selskap, bransjemesige/faglige inndelinger i datterselskap og datterselskap etablert av skatte- eller risikohensyn. Eierstruktur, eierspredning, eiertyper og deres motivasjoner, kompetanse, langsiktighet og nasjonalitet bidrar til å definere hvordan styrene i datterselskapene er satt sammen og skal arbeide. Datterselskapenes historie, virksomhet og beliggenhet, samt avstand mellom mor og datter på disse områdene bidrar til å definere datterselskapenes oppgaver.

I en studie av norske døtre av utenlandske mødre konkluderte forskerne at «datterbedriftene velger strategier som i liten grad fremhever deres unike ressurser, og som setter dem i posisjon som representant og markeds-kunnskapen dette innebærer, men er etter vår mening mindre flink til å være tydelig på hvilken verdi dette har, og hvordan kunnskapen kan brukes.»<sup>16</sup> I en studie av norske bedrifters datterselskap i BRICS landene (Brasil, Russland, India, China og Sør-Afrika) vises det at det kan

.....

16. Dahl-Jørgensen og Dreier 2002



TABELL 3 Eksempel på verdiskapende styrer i datterselskap

BIDRAG I VERDIKJEDEN	LOKAL REPRES- SENTASJON	RÅD OG KUNNSKAP OM LOKALE FORHOLD	SAMARBEID OG ALLIANSER MED INTERESSENER	STYRING FRA MORSELSKAP	FORMELLE, SKATTEMESSIGE OG RISIKOMESSIGE FORHOLD
Oppgaver som fører til verdiskaping	Nettverk, lobbying og legitimering	Rådgivning	Ekstern kontroll, Interessentkontroll, Kooptering	Intern kontroll, koordinering og beslutningstaking	Tilpasninger til morselskap
Nødvendige ressurser blant styremedlemmer	Lokal ekstern styremedlem med sosial kompetanse, anseelse	Lokale eksterne styremedlemmer som kan gi råd til morselskapet om ting som er viktig knyttet datterselskapets virksomhet	Lokale eksterne styremedlemmer som har tyngde til å påvirke både morselskap og andre interessenter	Beslutningstakere og fagpersoner i morselskapet	Personer med innsikt i lokale regelverk Møter formelle krav til styremedlemmer
Bruk av ressursene krever	Engasjement Samarbeid med lokal ledelse	Åpenhet og generøsitet. Interesse	Samhørighet	Lojalitet Forberedelser Kritiske holdninger	Kritiske holdninger
Styreleder som	Frontfigur og representant	Rådgiver, ekspert, støttespiller	Koordinator	Representant	Ordfører
Viktige styrestrukturer	Arbeidsfordeling	Møteplasser Tilgjengelighet	Styreinstrukser	Arbeidsbeskrivelser for daglig leder Rapporteringsrutiner	Rapporteringer og formalisering av styrearbeidet

ha dramatiske konsekvenser dersom morselskapene ikke forstår og benytter de muligheter som finnes i datterselskapene<sup>17</sup>, og jeg har i en studie vist betydningen av å inkludere lokale og sentrale interessentperspektiv når arbeidet i datterstyrene skal utvikles<sup>18</sup>. Morselskapene ønsker i særlig grad å bruke styrene som rådgivere, men også som representanter som kan utvikle nettverk og samarbeide med lokale interessenter. Kontroll finner gjerne sted i andre steder i organisasjonen.

Det trekkes her fram lokale styremedlemmer. Lokal behøver ikke bare være i forhold til geografi, men det kan også være i forhold til en bransje eller lignende som skiller ulike datterselskap fra hverandre – evt. datterselskap fra morselskap. Når datterselskap er utviklet som et resultat av en fusjon eller oppkjøp, vil lokal kunne være en som har kjennskap til kulturen, systemene, produktene, markedene eller historien til fusjonerte eller oppkjøpte virksomheten. Eksterne styremedlemmer vil her være de som ikke representerer morselskapet eller er ansatt i datterselskapet. Et eksternt styremedlem i morselskapet vil derfor kunne betraktes som intern i datterselskapet.

Styremedlemmene bør bidra med en kompetanse som det ikke er mulig å få ved de som arbeider i selskapene, og styrene bør ha en møteform og møtehyppighet som underbygger dette. I regionale datterselskap er den lokale forankring og lokal kunnskap spesielt viktig. I en studie av multinasjonale selskaper ble styrets oppgaver vektlagt ut fra morselskapets eksisterende kunnskap og kontroll om det datterselskapets virksomhet og rammebetingelser.<sup>19</sup>

#### ANDRE SELSKAPSFORMER OG EIERSKAP: «EKSTREME» ORGANISASJONER

Tre ulike former for eierskap er presentert her. De er eksempler som hjelper oss til å forstå verdiskapende styrearbeid og hva som kan læres av alternative typer av organisasjoner. Vi har sett på familiebedrifter, entreprenørielle bedrifter og datterselskap, men vi kunne også ha sett på mer «ekstreme» virksomheter som kirker og religiøse organisasjoner, veldedige organisasjoner, kulturvirksomheter, private og offentlige universiteter, høyskoler og forskningsinstitusjoner, sykehus og helsevesen, politiske partier og interesseorganisasjo-

17. Hellstrøm og Levorsen 2012

18. Huse og Rindova 2001

19. Bjørkman 1994 i en studie av finske og svenske morselskap i forhold til norske og franske datterselskap

ner, offentlig eide virksomheter, stiftelser, partnerskap, samvirkeorganisasjoner, borettslag, idrettslag, etc. Selv om de i visse sammenhenger blir omtalt som «ekstreme» eller annerledes organisasjoner, er det slike organisasjoner som de fleste har mest kontakt med – også som styremedlem. Hver av dem har sine spesielle forutsetninger, behov og muligheter, inklusive vektlegging av andre mål enn økonomisk lønnsomhet, personlig engasjement og faglig kunnskap. Disse finnes gjerne også i kombinasjon.

Typisk for mange av disse «ekstreme» organisasjonene er at de betraktes som nonprofitt eller not-for-profit organisasjoner. I slike typer virksomheter er blant annet andre mål enn økonomisk lønnsomhet tydelige. En undergruppe av nonprofitt organisasjoner er organisasjoner som har typisk preg av frivillighet. I disse tydeliggjøres deltakernes personlig engasjement og mål. Organisasjonens mål vil oftest være viktigere enn organisasjonen som arbeidsplass og arbeidsgiver. En ytterligere gruppe er profesjonelle organisasjoner. Profesjonelle organisasjoner som universiteter kjennetegnes gjerne ved deltakernes faglige kunnskaper. Fagforpliktelser vil i slike organisasjoner ofte være viktigere enn organisasjonsforpliktelser. Om ikke mål og fag alltid er viktigere, må organisasjonene og deres styrende organer alltid være bevisst på de nødvendige balansene, og dette vil her prege et verdiskapende styrearbeid.

## DISKUSJON OG KONKLUSJON

Hvordan kan verdiskapingspotensialet i et styre eller styrer økes? Dette spørsmålet har jeg i denne artikkelen tilnærmet meg på to måter. For det første ved å anvende strategi- og lederskapslitteraturen, inklusive Porters verdikjedetankegang. For det andre ved å bruke en situasjons- eller kontekstbasert tilnærming. Konteksten har her først og fremst vært ulike eierskaps- eller selskapsformer. Jeg har imidlertid også lagt til grunn at ingen bedrifter er like, og at alle kan lære noe fra hverandre. Basert på eksisterende litteratur, forskning og språkbruk om ulike typer av organisasjoner og eierformer har jeg også hatt som utgangspunkt at børsnoterte bedrifter har mer å lære av disse alternative organisasjonene enn motsatt.

### KONTEKST: OVERFØRINGSVERDIER OG KOMBINASJONER

Tre eksempler er presentert separat for å vise bredden i hvordan styrer kan bidra til verdiskaping og områder

der styreutvikling kan finne sted. Mange av utfordringene som her ble presentert for separate typer eierskap, kan også kobles mot en og samme bedrift. I forhold til det som her er presentert, kan vi finne bedrifter som samtidig er familiebedrift, entreprenøriell bedrift og datterselskap. Det er sjeldent at vi finner bedrifter som er rendyrket det ene eller det andre. Oftest vil det finnes en blanding av egenskapene fra ulike selskaps- og organisasjonsformer i en og samme virksomhet. Presentasjonene over står fram som eksempler, og de typiske kjennetegn ved én form kan også finnes igjen i andre.

De fleste virksomheter er etablert med andre formål enn kortsiktige finansielle resultater. De har gjerne også formål som går utover det økonomiske. Det er viktig at disse verdiene og målene defineres. Økonomien er ofte nødvendig for å nå de målene som skal oppnås. I not-for-profit eller non-profit organisasjoner er man meget bevisst på hva verdiskaping i virkeligheten betyr og på hvordan styrene kan bidra til denne verdiskapingen.

Kunnskap om et tema kan ofte vurderes ut fra det vokabularet som brukes om det temaet. Styremedlemmer i not-for-profit organisasjoner har ofte et langt større vokabular eller ordforråd om hva de gjør, enn det vi finner i børsnoterte foretak. Den samme observasjonen har jeg også gjort blant forskere. Forskere på styrearbeid i not-for-profit organisasjoner har oftere et større ordforråd på temaet enn de som forsker på børsnoterte foretak. Grammatikken er ofte også utviklet mer. Det er større nyanser i språket i not-for-profit organisasjoner enn det som finnes i børsnoterte bedrifter.

Gjennom beskrivelsene i denne artikkelen vil jeg antyde at styrer og styremedlemmer i børsnoterte foretak har mer å lære fra styring i not-for-profit organisasjoner enn motsatt.<sup>20</sup> Disse observasjonene deler jeg med mange andre, blant annet med Cornforth og Brown. Gjennom mine observasjoner og mitt arbeid med slike organisasjoner har jeg sett hvordan not-for-profit styremedlemmer har vært spørrende og lærevillige. De er opptatt av å gjøre noe for organisasjonen, og de ser betydningen av konteksten.

Oftest det bedre økonomi å være styremedlem i et børsnotert foretak enn i en not-for-profit organisasjon, og ofte er det også mer status knyttet til det. Når

.....  
20. Disse vurderingene vurderer jeg med mange andre, inkl. Cornforth og Brown 2013

**TABELL 4** Styrets bidrag til verdiskaping: Sammenligning mellom eierformene

	INTERNT PERSPEKTIV (FOR EKSEMPEL BASERT PÅ RESSURS TEORIER)	EKSTERNT PERSPEKTIV (FOR EKSEMPEL BASERT PÅ AGENTTEORI)
Omgivelsesrelaterte fokus	1. Inngående logistikk (FEED)	6. Utgående logistikk: Fordeling og forankring (FD)
Drifts- og internt relaterte fokus	2. Drift (FEED)	5. Risikostyring og implementering av beslutninger (FED)
Framtids- og beslutningsorienterte fokus	3. Innovasjon og nytenkning (FD)	4. Beslutningstaking

F=Familiebedriftene  
E=Entreprenørielle bedrifter  
D=Datterselskap

du går inn i et styreverv der utbyttet i forhold til status og økonomi er begrenset, vil identifisering med organisasjonen og dens formål være sterkere. I not-for-profit organisasjoner er det gjerne mer mangfold i styresammensetning enn i børsnoterte foretak. Styremedlemmene har ofte bakgrunn og utdanning som ikke finnes i børsnoterte foretak, og kvinneandelen er som regel langt høyere. Mange av dem har god erfaring med å utnytte mangfold. Mange not-for-profit organisasjoner arbeider ofte under langt mer komplekse rammebetingelser enn børsnoterte virksomheter. Frivillighet, medarbeidermotivasjon og deres identitet setter større krav til styrene enn der det forutsettes at medarbeiderne arbeider utelukkende ut fra kortsiktige eller langsiktige økonomiske insentiver.

#### EN VERDIKJEDEBETRAKTNING PÅ STYRER.

I de tre hovedeksemplene vi har trukket fram (familiebedrifter, entreprenørielle bedrifter og datterselskap), har vi sett hvordan verdiskaping skjer på ulike måter og i ulike faser i virksomhetenes verdikjede. Dette illustreres i tabell 4.

I tabellen vises det hvor styrene i de foregående presentasjonene bidrar til verdiskaping. Dette indikeres med bokstavene F, E og D.

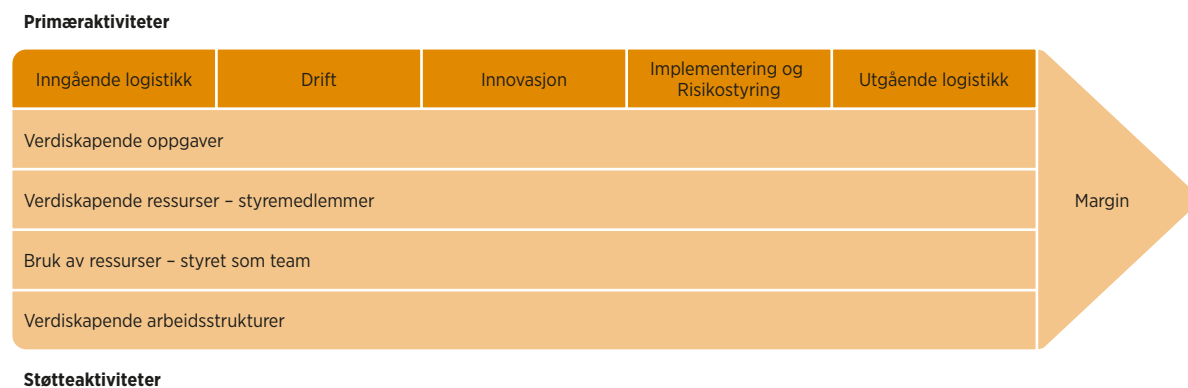
Hovedtilnærmingene til å forstå styrer og verdiskaping vektlegger på den ene siden ressursteorier der det legges bedriftens perspektiver til grunn (venstre side i tabellen) og på den andre siden agentteori der eksterne perspektiver legges til grunn (høyre side i tabellen). Verdiskaping kan videre skje i bedriftens forhold til omgivelsene (øverste rad), i forhold til den interne virksomheten (mellomraden) og i forhold til innovasjon og beslutninger knyttet til fremtiden (nederste rad).

Inngående logistikk (rute 1) viser de avhengigheter bedriften har av omgivelsene og bedriftens behov for å påvirke dem, inklusive behov for finansiering og legitimering av selskapet. Utgående logistikk (rute 6) viser hvordan resultatene fra virksomheten fordeles til eller forankres hos ulike deler av omgivelsene, inklusive ulike aksjonærer og myndigheter. Mellom den omverdensrelaterte inngående og utgående logistikken finnes behov for å følge opp den interne del av virksomheten (rute 2). Dette gjelder både gjennomføring og kontroll av den driften (rute 5). Ved gjennomføring kan det være behov for råd, inklusive juridiske, tekniske, ledelsesmessige og markedsmessige. Bedriftsledelsen kan også ha behov for støttespillere, mentorer eller samtalepartnere. Det kreves imidlertid diverse oppfølingsmekanismer av driften, inklusive kontroll med implementering av beslutninger og risikostyring. Verdiskaping knyttet til å tenke framover kommer fram gjennom bidragene til innovasjon og nyskaping (rute 3) og beslutningstaking eller beslutningsgodkjenning (rute 4). Årsaken til at denne ruten ikke er representert kan være at beslutningene treffes andre steder.

For entreprenørielle virksomheter (E) synes inngående logistikk og drift å være spesielt viktige. Risikostyring og implementeringer av beslutninger er viktig alle steder, mens selve beslutningstakingen eller den endelige godkjenningen av beslutninger synes ikke å være viktig i de tre eksemplene. I vurderinger fra agentteori<sup>21</sup> beskrives imidlertid dette som kanskje den viktigste oppgaven styret har. I familiebedrifter treffes de viktigste beslutningene hos familien. Det kan være i et familieråd eller ganske enkelt rundt kjøkken-

.....  
21. Fama og Jensen 1983

FIGUR 2 Verdikjedebetraktning på styrer



bordet. I entreprenørielle selskap er det ofte ikke tid til å vente til styret kommer sammen for å treffe en beslutning. Beslutninger treffes gjerne over bordet når entreprenøren treffer viktige aktører. I datterselskap treffes heller ikke de viktigste beslutningene av styret. De treffes i morselskapets organer.

I figur 2 er de tidligere presentasjonene satt inn i en sammenheng som tilsvarer Porters verdikjedemodell. Bidragene til verdiskaping er satt inn som primæraktiviteter, og styrene og styrearbeidet blir sett på som støtteaktiviteter.

Dette er en forlengelse av tabellene 1–3. I tabellene ser vi hvordan styret kan bidra til verdiskaping. Det synes å være klare sammenhenger mellom inngående logistikk og oppgaver som legitimering, nettverk og lobbyvirksomhet, inklusive kooptering. Drift er i første omgang knyttet til rådgivning og støtteaktiviteter (service). Innovasjon er knyttet til strategiinitiering, – formulering og samarbeid. Implementering og risikostyring er knyttet til internkontroll og risikoanalyser, samt fastsetting av rutiner og systemer for vurdering og kontroll med daglig leder og dennes virksomhet. Beslutningstaking er knyttet til godkjenning av viktige beslutninger – ratifiseringer. Utgående logistikk vil være knyttet til det som går ut av virksomheten, inklusive til hvem det går ut.

I tabellene ser vi også at det er systematiske ulikheter i krav til styremedlemmene og deres kompetanse basert på hvilke oppgaver de skal bidra til.<sup>22</sup> Når styremedlem-

22. Sammenhengene som antydes her finnes også presentert statistisk i Huse og Søland 2009.

menes kompetanse skal beskrives, er det viktig å være klar på hvilke oppgaver kompetansen skal brukes til. Tilsvarende er det med bruk av kompetansen. Styrenes bruk av kompetanse varierer med oppgaver og eksisterende kompetanse. Styremedlemmenes kompetanse brukes på klart forskjellige måter om det er til nettverk (enkeltvis mot omgivelsene), som rådgivere (normalt enkeltvis mot ledelsen) eller i strategiutvikling (i kreative diskusjoner på møtene), etc.

Styreledere ivaretar også ulike oppgaver. Hva som gjøres vil variere direkte med bedriftens behov eller indirekte med styrenes behov. Styrets arbeidsformer og -strukturer synes å variere med ulike typer av oppgaver.

#### ANBEFALINGER FOR GODT STYREARBEID

Hva er konklusjonene? Hvordan kan styrearbeidet utvikles? Gjennom denne artikkelen har vi sortert et stort antall begrep. Begrepene og bruken av dem kan brukes nesten direkte i evalueringen og utviklingen av styret.<sup>23</sup>

Mitt generelle utgangspunkt har imidlertid vært at det ikke finnes noen beste måte å utvikle verdiskapende styrer, men likevel at ikke alle måter er like gode. Styret er ansvarlig for en virksomhets verdiskaping, og styrearbeidet må legges opp ut fra det. I denne artikkelen er det sett på verdiskaping i en verdikjedetankegang. Styret og styrearbeidet må videre utformes ut fra de

23. Metoder for styreevalueringer finnes blant annet i Rasmussen og Huse (2009) i Magma 2009 eller i kapittel 7 i Huse og Søland (2009)

sentrale aktørene og den konteksten virksomheten er i. I artikkelen er det fokusert på betydningen av ulike former for eierskap og virksomhetstype. Her er familiebedrifter, entreprenørielle bedrifter og datterselskap trukket fram. Det er vist forskjeller, men også likheter. Det er illustrert hvordan styrer i ulike typer av virksomheter kan lære av hverandre, og at børsnoterte bedrifter kan ha mer å lære av styrearbeid i andre typer virksomheter enn motsatt.

Til tross for min skepsis til å definere universelle retningslinjer er det basert på denne artikkelen mulig å sette opp noen anbefalinger. Disse følger her:

1. Det er et potensiale for å bedre styrearbeidet i de aller fleste bedrifter.
2. Bidrag fra strategi-, entreprenørskaps-, organisasjons- og ledelselitteraturen bør brukes i utviklingen av styrer og styrearbeidet. Styrearbeid er mye mer enn regnskap, juss og finans.
3. Styret og styrearbeidet må legges opp slik at det bidrar til verdiskaping. Poenget er ikke å finne de riktige styreoppgavene, men å finne ut hvordan styret kan skape verdier. En verdikjedetilnærming kan bidra til å definere hvilke oppgaver et styre bør prioritere.
4. Styremedlemmene må være bevisst den type virksomhet de arbeider i og de overordnede mål virksomheten har. Styremedlemmene skal ikke ta det for gitt at maksimering av finansielle resultater er det overordnede målet, og det er ikke gitt at bedriftens mål er det samme som målet til de dominerende interessentene. Det gjør det viktig å forstå hvem styremedlemmene identifiserer seg med. Dette kommer tydelig fram når man trekker på lærdommer fra virksomheter med ulike former for eierskap eller selskapstype.
5. Styremedlemmene må være bevisst på de arenaer styrearbeidet finner sted. Det er ikke alle tradisjonelle styreoppgaver som finner sted i styrerommet eller på styremøtene. Viktige beslutninger eller grunnlaget for viktige beslutninger kan finne sted på arenaer som ikke alltid er formelle eller der alle styremedlemmene har lik adgang.
6. Ulike sider ved verdiskaping og verdiskapende oppgaver setter ulike krav til styremedlemmene individuelt og som gruppe. Det er derfor ikke mulig å sette opp en entydig fellesliste over krav til hvert styremedlem. Kompetansebehovene i styret må vurderes helhetlig og da gjerne som et resultat av en systematisk styreevaluering.
7. Det er ikke gitt at det er samsvar mellom styremedlemmenes kompetanse og hvordan denne kompetansen brukes. Hvordan kompetansen brukes avhenger også av de oppgaver som utføres. Noen oppgaver krever individuelt engasjement, noen krever mye forberedelser og noe krever vesentlig gruppeengasjement. Styreleder og styrets arbeidsstrukturer kan bidra til at styremedlemmenes kompetanse brukes fornuftig. Dette bør også være et grunnelement i styreevalueringer.
8. En styreleder må balansere mellom en rekke forskjellige oppgaver. Oppgaver som frontfigur, rådgiver, strategisk aktør, ordfører og integrator bør ikke gå utover styreleders oppgaver som motivator og leder som bidrar til at ressursene til alle styremedlemmene benyttes. M

## REFERANSER

- Barney J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17: 99–120
- Bjørkman, I. 1994. Managing Swedish and Finnish multinational corporations: The role of the board of directors in French and Norwegian subsidiaries, *International Business Review*, 3 (1): 47–69
- Blair, M.M., & Stout, L.A. 1999. A team production theory of corporate law. *Virginia Law Review*, 85: 247–328
- Cornforth, C., & Brown, W. 2013. Nonprofit Governance: Innovative perspectives and approaches, London: Routledge
- Dahl-Jørgensen, C., & Dreyer, H.C. 2002. Norske datterselskap i globale konserner, *Magma*, 5/2002
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. 1983. Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26: 301–326
- Gabrielsson, J., & Huse, M. 2004. Context, behavior, and evolution: Challenges in research on boards and governance. *International Studies of Management and Organizations*, 34(2): 11–36
- Gabrielsson, J., & Huse, M. 2005. «Outside» directors in SME boards: A call for theoretical reflections, *Corporate Board: Roles, Duties and Responsibilities*, 1(1): 28–37
- Gabrielsson, J., & Huse, M. 2002. The venture capitalist and the board of directors in SMEs, *Venture Capital*, 4: 125–146

- Hellström, S., & Levorsen, T. 2012. *The role of subsidiary boards in China and India*, Master of science oppgave, Handelshøyskolen BI
- Hillman, A., Nicholson, G., & Shropshire, C. 2008. Directors' multiple identities, identifications, and board monitoring and resource provision, *Organization Science*, 3: 441–456
- Huse, M. 2007. Boards, governance and value creation: The human side of corporate governance, Cambridge: Cambridge University Press
- Huse, M., & Rindova, V. 2001. Stakeholder expectations to board roles: The case of subsidiary boards, *Journal of Management and Governance*, 5: 153–178
- Huse, M., & Søland, A.I. 2009. Styreledelse: Styret som team og prosessorientert styrearbeid, Bergen: Fagbokforlaget
- Huse, M., & Zattoni, A. 2008. Trust, life cycle and actual board behavior: Evidence from 'one of the lads' in three small firms, *International Studies of Management and Organization*, 38 (3): 71–97
- Haalien, L., & Huse, M. 2005. *Boards in family firms*, Forskningsrapport 7–2005, Handelshøyskolen BI
- Johannisson, B., & Huse, M. 2000. Recruiting outside board members in the small family business *Entrepreneurship & Regional Development*, 12 (4): 353–378
- Mace, M. L. 1971. *Directors: Myth and reality*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. 1978. The external control of organizations: A resource dependence perspective, Harper and Row, New York
- Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York and London: Press Ganey Associates
- Rasmussen, J.L., & Huse, M. 2009. Styreevalueringer: Hva er det, og hvordan brukes de? *Magma*, 12 (3): 41–51
- Sirmon, D., Hitt, M., & Ireland, D. 2007. Managing firm resources in dynamic environments: Looking into the black box. *Academy of Management Review*, 32: 279–292
- Sonnenfeld, J. A. 2002. What makes great boards great. *Harvard Business Review*, 80(9): 106–113.
- Zahra, S.A., Neubaum, D., & Huse, M. 2000. Entrepreneurship in medium-size companies: Exploring the effects of ownership and governance... *Journal of Management*, 26: 947–976
- Zattoni, A., Gnan, L., & Huse, M. (kommer). Does Family Involvement influence Firm Performance? Exploring the Mediating Effects of Board Processes and Tasks», *Journal of Management*, online first 2012