

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP



## FORORD

Denne masteroppgaven er skrevet ved Handelshøgskolen ved Universitetet for miljø- og biovitenskap (UMB). Oppgaven markerer avslutningen på et toårig masterstudium i økonomi og administrasjon (siviløkonom), og gjenspeiler vår hovedprofil og spesialisering innen administrasjon og ledelse.

Vår oppgave er inspirert av og skrevet som et bidrag til et forskningsprosjekt med arbeidstittelen «Women on Boards – Recruitment for Performance». Prosjektet består av deltakere fra Danmark og Tyskland i tillegg til vår veileder, førsteamanuensis Gro Ladegård ved Institutt for økonomi og ressursforvaltning ved UMB.

Vi ønsker først og fremst å takke vår veileder Gro Ladegård for motiverende oppfølging og konstruktive tilbakemeldinger. Videre vil vi takke Vibeke Heidenreich, stipendiat ved Institutt for samfunnsforskning for godt samarbeid under datainnsamlingen, og for gode råd og innspill i etterkant. Vi vil også takke de 15 informantene fra næringsmiddelindustrien som tok seg tid til å delta i vår styreundersøkelse. Respondentene har møtt oss med velvillighet, åpenhet og stort engasjement for selskapene og sine verv, og alle har bidratt med verdifull informasjon til vår oppgave.

Dessuten vil vi takke Lise Rye og Halvor Ingul for konstruktiv og god korrekturlesing.

Til slutt ønsker vi å takke våre nærmeste, samboer Halvor og ektefelle Arne-Henning og barna Julia Elise og Cornelius, som har støttet og motivert oss gjennom denne lærerike, men i perioder tidkrevende prosessen.

Ås, 14. desember 2011

---

Maja Solberg Vodahl

---

Ann Christin Slettvoll

## SAMMENDRAG

Tema for vår masteroppgave er rekruttering til norske styreverv i næringsmiddelindustrien, i henholdsvis aksje- og allmennaksjeselskaper (AS og ASA). Tidligere forskning viser at rekruttering tradisjonelt foregår gjennom aksjonærenes, administrasjonens og valgkomitémedlemmenes egne profesjonelle nettverk.

Formålet med oppgaven er å bidra til større innsikt i hvordan rekruttering til styreverv foregår i næringsmiddelindustrien. Med utgangspunkt i hvordan selskapene setter sammen sine styreverv har vi undersøkt hvilke faktorer som påvirker styresammensetningen, og hvordan de innvirker på rekrutteringsprosessen. Vi har derfor undersøkt om det finnes forskjeller mellom aksje- og allmennaksjeselskaper, og samtidig sett på om kjønnsmangfold er av betydning i styrevervrekruiteringen.

Vår undersøkelse har en eksplorativ metodisk tilnærming, og bygger på semi-strukturerte dybdeintervjuer med femten informanter fra AS og ASA i næringsmiddelindustrien.

Våre resultater viser at nye styremedlemmer til både AS og ASA hovedsakelig rekrutteres på basis av tillit, og gjennom profesjonelle og personlige nettverk. Videre ser vi at rekrutteringsprosessene ofte bærer preg av å være enkle og raske. Våre funn viser også at rekrutteringsbyråer og dataregistre over styremedlemmer benyttes i liten utstrekning.

Analysen av resultatene viser at AS- og ASA-selskapers eierkonstellasjoner er av stor betydning for rekrutteringen til styret. Imidlertid kan eierkonstellasjonene resultere i ulik balanse i styresammensetningen for AS og ASA. Videre ser vi at formelle lover og regler angir et skille mellom AS- og ASA-selskapers ulike rekrutteringsbehov. Resultatene av analysen viser at kjønnsmangfold er av ulik betydning i rekrutteringsprosessen som kan relateres til kvoteringsloven. Våre resultater viser imidlertid at nye medlemmer til både AS- og ASA-styreverv først og fremst rekrutteres for å tilføre selskapet kritiske ressurser og nytteverdi. Videre ser vi at den etterspurte humankapitalen til styret varierer i henhold til AS- og ASA-selskapenes organisatoriske og kontekstuelle behov og utfordringer.

Samhørighet i styret og medlemmenes innsatsvilje og engasjement får innvirkning på hvem som rekrutteres til styreverv i både AS og ASA. Analysen av våre resultater viser derfor at et styre kan betraktes som et strategisk beslutningsteam.

## ABSTRACT

The theme of this master`s thesis is recruitment to Norwegian board positions in the food industry, respectively to limited and public limited companies (Ltd. and PLC). Empirical evidence suggests that recruitment traditionally is done through informal networks of stakeholders, management, electoral committee or existing board members. The purpose of this study is to contribute to greater insights in how recruitments board positions is done in the Norwegian food industry. Based on how boards of directors are composed, we have explored the elements that may influence the company`s board composition. And, further how this may affect the recruitment process. We have therefore looked into possible differences between Ltd. and PLC companies. At the same time we have analysed recruitment from a diversity perspective to see if gender can affect the recruitment process.

Our study has an explorative approach, and is based on semi-structured in depth interviews with fifteen informants from various Ltd. and PLC companies in the food industry.

Our research results show that recruitment of new board members to both Ltd. and PLC companies primarily is based on trust and done through professional and informal networks. We also found that supporting actors like head hunting companies, and databases of potential board candidates, are to a small extent used in the recruiting-process. The analysis of the results indicates that the constellation of ownership for both Ltd. and PLC companies, are largely influence the recruitment to board positions. Still, different constellations may result in differing balances in board composition for respectively Ltd. and PLC companies. Furthermore, we see that public laws and formal regulations state a distinction between Ltd. and PLC companies need for new recruitments to their board of directors. Our analysis shows that gender diversity has different affect on the recruitment process in relation with the Norwegian quota law. Nonetheless, the analysis implies that new board members primarily are recruited to supply critical resources and provide utility value to both Ltd. and PLC companies. We also see that the human capital in demand varies according to both the company`s organisational and contextual needs, and the challenges facing the company. Our findings also show that the board members interdependence, involvement and their drive to make an effort in the board room influence the director selection to board positions, to both Ltd. and PLC companies. Our analysis therefore implies that boards of directors can be understood as strategic decision-making groups.

## INNHold

1.0 Innledning.....	1
1.1 Tema og bakgrunn for oppgaven.....	1
1.2 Formål og relevans .....	2
1.3 Problemstilling.....	3
1.4 Avgrensning av oppgaven .....	3
1.4.1 Begrepsavklaringer .....	4
1.5 Oppgavens struktur.....	5
2.0 Teori .....	6
2.1 Rekrutteringsprosessen.....	6
2.2 Styresammensetning .....	7
2.2.1 Styret som et strategisk beslutningsteam .....	7
2.2.2 Styrets prestasjonsnivå.....	8
2.2.3 Balanse i styrets sammensetning .....	10
2.2.4 Oppsummering.....	11
2.3 Ressursavhengighet og human kapital .....	11
2.3.1 Ressursavhengighet.....	12
2.3.2 Humankapital .....	13
2.3.3 Oppsummering.....	14
2.4 Sosial kapital.....	15
2.4.1 Sosial kapitalens betydning for styrerekruttering .....	16
2.4.2 Sosial kapital og rekruttering til styreverv .....	18
2.4.3 Kontekstuelle kriterier for styreutvelgelse.....	21
2.4.4 Oppsummering.....	22
2.5 Styresammensetning i et agent- og ressursbasert perspektiv.....	23
3.0 METODE .....	25

3.1	Forskningsdesign .....	25
3.2	Utvalgsstrategi .....	25
3.2.2	Innsamlingsprosessen .....	28
3.3	Dataanalyse.....	30
3.4	Reliabilitet og validitet .....	31
3.5	Refleksjon.....	32
4.0	Resultater.....	33
4.1	Styresammensetning .....	33
4.1.1	Eierstyring og selskapsledelse .....	33
4.1.2	Trekk ved styresammensetningen.....	35
4.2	Rekrutteringsprosessen .....	37
4.2.1	Behovserkjennelse .....	38
4.2.2	Kravspesifikasjon.....	41
4.2.3	Søkeprosessen .....	43
4.2.4	Valgfasen .....	47
4.2.5	Refleksjon .....	47
4.3	Nye funn og betraktninger .....	47
4.3.1	Kontekstuelle rammer .....	48
4.3.2	Styrearbeidets utvikling .....	48
5.0	Analyse og diskusjon .....	51
5.1	Styresammensetning .....	51
5.1.1	Samhørighet og innsatsvilje .....	52
5.1.2	Eierstyring og selskapsledelse .....	54
5.1.3	Kjønnsmangfold.....	56
5.1.4	Oppsummering.....	57
5.2	Ressursavhengighet og humankapital .....	57
5.2.1	Legitimitet.....	58

5.2.2 Råd og veiledning .....	59
5.2.3 Bindeledd .....	60
5.2.4 Oppsummering.....	60
5.3 Sosial kapital og styrekruttering .....	61
5.3.1 Sosial kapitalens innvirkning på styrekruttering .....	61
5.3.2 Kontekstuelle faktorer.....	63
5.3.3 Oppsummering.....	64
5.4 Nye funn og betraktninger .....	65
6.0 Konklusjon .....	68
7.0 Begrensninger og videre forskning .....	70
7.1 Begrensninger .....	70
7.2 Videre forskning .....	71
8.0 Referanser.....	72
9.0 Vedlegg .....	76
VEDLEGG 1: Intervjuguide.....	76

## FIGURLISTE

Figur 2.1: Rekrutteringsprosessen.....	6
Figur 2.2: Sosial kapital som en avgjørende faktor for utvelgelse av styremedlemmer og for styrets effektivitet.....	19
Figur 5.1: Styrets kapital: en utvidet modell .....	64

## TABELLISTE

Tabell 3.1: Det totale utvalget.....	27
Tabell 3.2: Utvalgets kjønnsfordeling .....	27
Tabell 3.3: Informantenes øvrige styreverv .....	27

## 1.0 INNLEDNING

### 1.1 TEMA OG BAKGRUNN FOR OPPGAVEN

*”Norsk litteratur om styreverv viser at rekruttering til styreverv tradisjonelt har vært preget av det som stikkordsvis kan benevnes som bruk av egne krefter, ”riktige navn” og ensidighet.”*

(Vibeke Heidenreich, Magma 7/2010:1)

Tema for oppgaven er rekruttering til norske styreverv i næringsmiddelindustrien, i henholdsvis aksje- og allmennaksjeselskaper (AS og ASA). Oppgaven omhandler de aksjonær- og eiernominerte kandidatene, da ansatte representanter nomineres etter egne retningslinjer og lovgivning (Heidenreich 2010).

Dette temaområdet har blitt viet stor oppmerksomhet de siste årene gjennom den pågående *corporate governance*- debatten (Huse 2010). Huse (2010) peker også på at selskapene blir mer bevisst sin rolle som bidragsyter til en profesjonalisering av styret og utvelgelse av nye styremedlemmer. *”Det er nå mange som sparker ut ”tantene” fra styrene”* (Huse 2003; 2010:10). Dette indikerer en forventning om at styrets medlemmer skal bidra aktivt til å møte selskapets behov, og at de skal inneha relevant kunnskap og kompetanse (Huse 2010). Videre understreker Huse (2010) behovet for distanse mellom ledelse og styre i henhold til Norsk anbefaling om eierstyring og selskapsledelse (NUES 2009).

Innen forskning har man også fattet betydelig interesse for hvordan selve rekrutteringsprosessen til norske styreverv foregår (Veiteberg m. fl. 2004; Hetland 2007; Heidenreich 2010; Huse 2010). Nyere forskning fremhever at rekruttering til styreverv fortsatt foregår gjennom de tradisjonelle rekrutteringskanalene: aksjonærenes, administrasjonens og valgkomitémedlemmenes egne profesjonelle nettverk (Heidenreich 2010; Huse 2010). Veiteberg m. fl. (2004) fant også at når styreutvelgelsen foretas uten valgkomité øker sjansene for at ledelsen bruker sitt personlige nettverk, og raskt og ureflektert foreslår nye styremedlemmer. Forfatterne konkluderer med at beslutningsprosessene ofte ikke er grundige nok, og i stor grad er preget av gruppetenkning (Veiteberg m. fl. 2004; Huse 2010).

Rekruttering til styreverv har dessuten fått stor oppmerksomhet i samfunnsdebatten, etter at regjeringen i 2005 vedtok loven om kjønnskvoltering som skal balansere



styresammensetningen i ASA-styrer (Elstad og Ladegård 2010). Loven har også vakt stor internasjonal oppmerksomhet på bakgrunn av at Norge da var det eneste landet i verden som hadde innført en kvoteringslov (Elstad og Ladegård 2010; Krey og Titlestad 2010:2). Norge har vært et foregangsland, men andre land har de senere årene sett til den norske modellen (Huse 2011 (workshop)). Frankrike innførte tidligere i år den samme kvoteringsregelen med minimum 40 % av hvert kjønn. Tema har også blitt viet mye interesse med hensyn på kvinners bidrag i styrerommet (Huse og Nielsen 2010), og nylig på hvilken effekt det kan få på selskapets prestasjoner i aksjemarkedet (Bolghaug 2011). Nygaard (2011) tror imidlertid ikke at en positiv effekt i markedet kommer av økt kvinneandel i styrene. I en artikkel hos forskning.no<sup>1</sup> uttaler han at det trolig var viktigere at kvoteringen førte til at selskapene fikk flere eksterne styremedlemmer.

Vårt valg av næringsmiddelindustrien ble gjort på bakgrunn av både næringens størrelse og kvinnedominans på sysselsettingssiden. Det fremgår av Nærings- og handelsdepartementets nettsider (regjeringen.no<sup>2</sup>) at næringsmiddelindustrien er Norges nest største industrinæring, målt i antall ansatte. Næringsmiddelindustrien har tradisjonelt sysselsatt en større andel kvinner enn i øvrig norsk industri. Imidlertid fremgår det av ulike selskapers styresammensetning at styrerommene tradisjonelt er mannsdominert (jf. vår gjennomgang av utvalgsstrategi i kapittel 3.2.).

## 1.2 FORMÅL OG RELEVANS

Formålet med vår masteroppgave er å bidra til større innsikt i hvordan rekruttering til styreverv foregår i næringsmiddelindustrien. I den forbindelse ønsker vi å se om det finnes forskjeller mellom aksje- og allmennaksjeselskaper, og samtidig se om kjønnsmangfold kan være av betydning i rekrutteringsprosessen. Med utgangspunkt i hvordan selskapene setter sammen sine styrer ønsker vi å belyse hvilke faktorer som kan påvirke styresammensetningen, og få innvirkning på rekrutteringen.

Vi vil gjennomføre en utforskende studie med dybdeintervjuer av nøkkelinformanter, for å kartlegge deres oppfatninger om hvordan rekruttering til selskapets styre foregår.

---

<sup>1</sup> <http://www.forskning.no/artikler/2011/oktober/303312>

<sup>2</sup> <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/tema/norsk-naringsliv/naringsmidler.html?id=482059>

Denne masteroppgave er vårt selvstendige prosjekt, men den er også en del av et forskningsprosjekt ved Institutt for økonomi og ressursforvaltning ved UMB. Oppgaven vil derfor kunne benyttes som et bidrag til den internasjonale forskningsgruppens arbeid med å undersøke rekrutteringsprosesser til styreverv i Norge.

### 1.3 PROBLEMSTILLING

På bakgrunn av oppgavens tema og vår litteraturstudie om styresammensetning og rekruttering til styreverv, har vi kommet frem til følgende problemstilling:

***Hvordan foregår rekrutteringen til norske styreverv i næringsmiddelindustrien, og finnes det forskjeller mellom aksje- og allmennaksjeselskaper?***

***Er kjønns mangfold av betydning i rekrutteringsprosessen?***

Med utgangspunkt i problemstillingen har vi utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

- På hvilken måte kan styrets sammensetning påvirke rekrutteringsprosessen?
- Hvordan påvirker formelle krav og eierskap rekrutteringsprosessen?
- Hvordan innvirker selskapers ressursbehov og omgivelser på rekrutteringsprosessen?
- På hvilken måte kan personlige relasjoner og nettverk påvirke rekrutteringsprosessen?

I samsvar med problemstillingen har vi valgt et eksplorativt forskningsdesign. Det er da viktig å presisere at vi ikke skal avdekke statistiske sammenhenger (Askheim og Grenness 2008).

### 1.4 AVGRENSNING AV OPPGAVEN

Vi har etter gjennomført litteraturgjennomgang valgt å avgrense vår oppgave. Når styremedlemmer rekrutteres er det både en tilbuds- og etterspørselsside (Huse 2010). Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan rekrutteringen til styreverv foregår, og vi vil derfor i hovedsak beskrive informantenes betraktninger fra etterspørselssiden.

I henhold til problemstillingen er det norske aksje- og allmennaksjeselskaper vi skal undersøke. Vi har derfor avgrenset utvalget med utgangspunkt i følgende kriterier:

- Selskapet skal være et aksje- eller allmennaksjeselskap (inklusive samvirker)
- Selskapene må operere i næringsmiddelindustrien

- Styret skal bestå av minst fem styremedlemmer
- Informantene skal være styreledere, eiere, valgkomitémedlemmer eller andre som har innsikt i selskapenes styrekruttering
- Styret skal ikke bestå av kun familierепresentanter

Samvirkeselskaper har ifølge Nærings- og handelsdepartementets nettsider (regjeringen.no<sup>3</sup>) en sterk posisjon innenfor den landbruksbaserte delen av næringsmiddelindustrien. Av den grunn ønsker vi også å inkludere samvirker i vårt utvalg. Dessuten har samvirke- og allmennaksjeselskap samme lovpålagte krav om kjønnsmangfold i styret (Samvirkeloven § 69; Allmennaksjeloven § 6-11a). På bakgrunn av dette velger vi i vår oppgave å benevne disse to felles som allmennaksjeselskap (ASA). Vi anser dette også som viktig for å ivareta informantenes anonymitet.

#### 1.4.1 BEGREPSAVKLARINGER

I Norge ble skillet mellom AS (aksjeselskap) og ASA (allmennaksjeselskap) lovfestet ved årsskiftet 1995/96 (Bråthen 1998). Nevnte selskapsformer reguleres i dag i henhold til aksjeloven (Lov om aksjeselskaper 13.6.1997, nr 44) og allmennaksjeloven (Lov om allmennaksjeselskap 13.6.1997, nr 45). Aksje- og allmennaksjeselskap anses ofte som ”små” og ”store” selskaper i Norge, men denne språkbruken kan være misvisende (Bråthen 1998).

Et aksjeselskap er en selvstendig juridisk enhet og aksjonærenes begrensede ansvar er et sentralt trekk ved selskapsformen. Aksjekapitalen skal være på minimum hundre tusen, og et AS kan ha én eller flere eiere (asl § 3-1). Eierstrukturen i et AS-selskap kan derfor bestå av flere eierkonstellasjoner, men det er ikke lovpålagt. Aksjeselskaper kan også være datterselskaper som er underlagt et morselskap i konsernet (asl § 1-3). Styret i et AS skal bestå av minst tre medlemmer, men hvis selskapet har bedriftsforsamling skal styret ha minst fem medlemmer (asl § 6-1).

I allmennaksjeselskaper er også aksjonærenes ansvar overfor selskapet begrenset. Aksjekapitalen skal imidlertid være på minst en million kroner, og fordeles mellom én eller flere eiere (asal § 3-1), og det er kun ASA-selskap som kan noteres på børs. I et allmennaksjeselskap kan aksjer tegnes av eller selges til en ubestemt krets, og selskapet kan

---

<sup>3</sup> <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/tema/norsk-naringsliv/naringsmidler.html?id=482059>

derfor ha mange eiere (asal 13.6.1997). I et ASA-selskap skal styret bestå av minst tre medlemmer. Dersom selskapet har bedriftsforsamling skal styret ha minst fem medlemmer (asal § 6-1). Styret i et ASA-selskap skal også være representert av begge kjønn, jf. kvoteringskravet i paragraf § 6-11. I enkelte tilfeller velges derfor selskapsformen for å øke tillitten til selskapets omgivelser på bakgrunn av en strengere lovgivning (regjeringen.no<sup>4</sup>).

Akse- og allmennaksjeselskaper har flere betydelige likhetstrekk. Konsentrasjonen av eierskap kan imidlertid være forskjellig for selskapsformene, og for vår oppgave er dette interessant fordi flere eierinteresser trolig kan påvirke rekrutteringsprosessen.

## 1.5 OPPGAVENS STRUKTUR

I de to neste delene av oppgaven vil vi gjøre rede for henholdsvis oppgavens teorigrunnlag (kapittel 2) og metodevalg (kapittel 3). Deretter velger vi å presentere våre resultater fra dybdeintervjuene i et eget kapittel (4). Resultatene inndeles i temaer hentet fra teorien, for å gi en logisk og strukturert fremstilling. Videre følger vår analyse og diskusjon av resultatene opp mot vår problemstilling (kapittel 5). Til slutt vil vi presentere vår konklusjon (kapittel 6), oppgavens begrensninger og forslag til videre forskning (kapittel 7).

---

<sup>4</sup> <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/nouer/2003/nou-2003-23/7/4/1.html?id=1190769>

## 2.0 TEORI

I denne delen av oppgaven vil vi gå grundig igjennom tidligere forskning som er aktuell for vår problemstilling. Vi ønsker å belyse teorier som gir økt innsikt i og forståelse for hvordan et styre er sammensatt på både gruppe- og individnivå. I tråd med problemstillingen vil vi dessuten fremheve hvilke faktorer som kan være av betydning i en rekrutteringsprosess. Innledningsvis vil vi derfor kort gjøre rede for fasene i rekrutteringsprosessen.

### 2.1 REKRUTTERINGSPROSESSEN

En rekrutteringsprosess kan tradisjonelt inndeles i seks faser (Huse 2010). I en innledende fase erkjenner selskapet at man har behov for nye medlemmer. Dette behovet kan komme som følge av endringer i eierkonstellasjoner eller av at styremedlemmer fratrer sin stilling. Styrets sammensetning kan også være kontekstavhengig, og endres med selskapets utvikling (Lynall m. fl. 2003). I rekrutteringsprosessen er det videre viktig å vurdere hvilke krav en ny styrerepresentant må tilfredsstille, blant annet med hensyn til kompetanse og lovpålagte reguleringer (Huse 2010). Det er også avgjørende at forholdet mellom selskapets ledelse og aksjonærer skal balanseres av styret (Van den Berghe og Levrau 2004). I følge Huse (2010) utgjør søkeprosessen og selskapenes valg viktige faktorer i den videre rekrutteringen. Styrets eksterne og interne relasjoner kan være viktige faktorer i arbeidet med å finne gode kandidater (Kim og Cannella 2008). Dermed er styrekandidatens eget nettverk trolig et viktig rekrutteringsgrunnlag. Avslutningsvis fremhever Huse (2010) at rekrutteringsprosessen slutføres først når det nye styremedlemmet er på plass og i funksjon. En god rekrutteringsprosess innebærer derfor en evaluering av styret og de nye styremedlemmene (Huse 2010).



Figur 2.1: Rekrutteringsprosessen, Huse (2010)

## 2.2 STYRESAMMENSETNING

*Styresammensetning* er et flersidig begrep som har utviklet seg i en historisk kontekst. Styrets sammensetning defineres av den formelle strukturen, eksempelvis styrets størrelse og antall styremøter (Van den Berghe og Levrau 2004). Tidligere styreundersøkelser har fokusert på forholdet mellom styrets sammensetning og prestasjoner, uten å ta hensyn til underliggende prosesser (Forbes og Milliken 1999). De formelle standardene utgjør grunnleggende forutsetninger for styrets sammensetning, men de kan i liten grad gi en forståelse for styrets handlinger og holdninger (Van den Berghe og Levrau 2004). Forbes og Milliken (1999) fremhever at for fremtidig forskning er det viktig å forstå hvordan styrets sammensetning påvirker styrets avgjørelser. Samtidig forventer aksjonærene at styret skal fungere godt og utøve god eierstyring (Van den Berghe og Levrau 2004). Styresammensetning er derfor viktig både i en organisatorisk og institusjonell kontekst, og som kan danne grunnlag for rekruttering til styret (Huse 2010).

### 2.2.1 STYRET SOM ET STRATEGISK BESLUTNINGSTEAM

En viktig innfallsvinkel til styrets formål er betraktningen om styrets arbeid i et strategisk beslutningsteam (Forbes og Milliken 1999). En gruppe har større kapasitet enn enkeltindividet til å forstå interne prosesser i egen virksomhet. Gruppens kollektive kunnskap og konstruktive evalueringer er også viktig for å ta effektive beslutninger. Forbes og Milliken (1999) har utviklet en modell for styreprosesser som integrerer faktorene *gruppedynamikk* og *gruppeeffektivitet*. En arbeidsgruppe defineres som et ”inntakt sosialt system som utfører en eller flere oppgaver i den organisatoriske konteksten” (Bettenhausen 1991:346, referert i Forbes og Milliken 1999). Av denne definisjonen anser Forbes og Milliken (1999) alle styrer som arbeidsgrupper. Et sentralt utgangspunkt for modellen er faktorene som karakteriserer styret som et beslutningsteam og hvordan disse kan ha en avgjørende betydning på selskapets resultater.

Et styre kan skilles fra tradisjonelle arbeidsgrupper gjennom ulike faktorer (Forbes og Milliken 1999). Styrets oppgaver anses for å være komplekse og mangfoldige, og er rettet mot overvåkning, kontroll og selskapets strategi (Aksjeloven § 6-12; Allmennaksjeloven §§ 6-12, 6-13). ASA-styrenes ansvar og roller befestes videre i gjeldende forskrifter (NUES kapitel 15, Kapitalkravforskriften), og er konsentrert på et overordnet nivå (Allmennaksjeloven §§ 6-12, 6-13). Forbes og Milliken (1999) fremhever at styret har to relevante arbeidsoppgaver:

kontroll- og serviceoppgaven. Kontrolloppgaven er styrets lovpålagte plikt om å overvåke og sørge for at selskapets arbeid utføres i samsvar med formelle krav (Aksjeloven § 6-12; Allmennaksjeloven §§ 6-12, 6-13; NUES kapitel 15). Serviceoppgaven viser til styrets rådgivende rolle overfor ledergruppen, og er en viktig arbeidsdimensjon for styret (Allmennaksjeloven §§ 6-12, 6-13, NUES kapitel 15).

En arbeidsgruppe består tradisjonelt av fem til ni personer. Imidlertid kan et styre både være større og mindre, og bestå av eksterne styremedlemmer (Forbes og Milliken 1999). Styrets størrelse kan ha positiv eller negativ effekt på styrets prestasjonsnivå, og er en sentral faktor for samhandling (Van den Berghe og Levrau 2004). I store styrer er gruppens samlede kunnskap og kompetanse en positiv faktor som kan bidra til økt spesialisering i styrerommet. Den faglige bredden gir også rom for flere perspektiver og meninger i en beslutningsprosess (Forbes og Milliken 1999). Et stort styre kan imidlertid virke negativt på gruppedynamikken og vanskeliggjøre kommunikasjon og koordinering. Styremedlemmene kan også oppleve å miste motivasjon og ansvarfølelse når gruppen blir for stor (Van den Berghe 2004). De negative effektene kan være utslagsgivende for styrets effektivitet (Milliken m. fl. 1991).

### 2.2.2 STYRETS PRESTASJONSnivå

Styrets prestasjonsnivå står sentralt i modellen til Forbes og Milliken (1999), og påvirkes av to faktorer. Styrets effektivitet er den første faktoren, og omhandler i hvilken grad styret lykkes med å utføre sine kontroll- og serviceoppgaver. Den andre faktoren er styrets samhörighet som tar utgangspunkt i forholdet mellom styrets medlemmer.

#### *Styrets effektivitet*

Styrets effektivitet kan påvirkes av tre styreprosesser: innsatsnormer, kognitive konflikter og styrets kunnskap og kompetanse. Styrets samlede oppfattelse av forventet innsats er en viktig faktor i den første styreprosessen. Innsatsnormer er et resultat av motivasjon, og sterke innsatsnormer kan øke styrets effektivitet. Styremedlemmenes villighet til å legge ned tid i styrearbeidet kan også ha effekt på styrets innsatsnormer, og etablerte retningslinjer kan videre øke gruppens innsats og effektivitet (Forbes og Milliken 1999).

Den andre styreprosessen som kan påvirke styrets effektivitet er kognitive konflikter. Dette er en undersøkende prosess som er verdifull i styrets arbeid (jf. Byrne 1997; Monks og Minow 1995, referert i Forbes og Milliken 1999). Kognitive konflikter er styremedlemmenes

individuelle forståelse av styrets oppgaver, og forskjellige synsvinkler, ideer og meninger kan føre til uenighet (Forbes og Milliken 1999). Styrets oppgaver er komplekse og styremedlemmene vil sannsynligvis vektlegge disse ulikt (Dutton og Jackson 1987, referert i Forbes og Milliken 1999). Kognitive konflikter kan virke negativ på styrets effektivitet, men i hvilken grad styret opplever slike konflikter varierer (Forbes og Milliken 1999).

Styrets effektivitet kan til slutt påvirkes av styrets kunnskap og kompetanse. Et effektivt styrearbeid krever at styremedlemmene både innehar og bruker sin kunnskap og kompetanse. Det finnes imidlertid ingen garanti for at styrets samlede kunnskap og kompetanse anvendes. Kunnskap og kompetanse kan inndeles i to kategorier: funksjonell kunnskap og kompetanse (bransje) og bedriftsspesifikk kunnskap og kompetanse. Funksjonell kunnskap og kompetanse er forståelsen av tradisjonell forretningsdrift, og omhandler blant annet finans, markedsføring og formelle lovverk. For å lykkes med strategisk arbeid må styret også ha kunnskap om bedriften de representerer (Forbes og Milliken 1999).

Videre må styret benytte sin samlede kunnskap og kompetanse for å utføre sine arbeidsoppgaver effektivt. Det er derfor viktig å anvende relevant kunnskap og kompetanse til å løse ulike problemer i selskapet. Ved å fremme og respektere individuell ekspertise kan man oppnå nye innfallsvinkler og positive synergieffekter i styrerommet. Kunnskap og kompetanse kan derfor være avgjørende for styrets effektivitet (Forbes og Milliken 1999).

### *Styrets samhörighet*

Samhörigheten i et styre kan ha innflytelse på styrets prestasjonsnivå. Dersom styret skal lykkes med sine kontroll- og serviceoppgaver kreves det et minimum av samhandling, noe som er vanskelig uten gjensidig tillitt. Forbes og Milliken (1999) fremhever at når styrets medlemmer føler samhörighet forbedres diskusjonen i styrerommet. Selv om samhörighet er en sentral faktor kan fravær av kognitive konflikter føre til gruppetenkning, og gi negativ effekt på styrets prestasjonsnivå. En viss grad av kognitive konflikter kan forhindre at dette oppstår i samhörige grupper, ved at styret fokuserer på sine arbeidsoppgaver og oppmuntrer til en kultur for ulike synspunkter og meninger. Effektive styrer kan derfor karakteriseres ved å ha både et høyt nivå av samhörighet og kognitive konflikter (Forbes og Milliken 1999).

Samhörighet kan videre være viktig for å motivere styremedlemmene til å fortsette i styret. Tidligere forskning argumenterer for at man oppnår et større nivå av tilfredshet og gjensidig



forpliktelse når arbeidsgruppen føler tilknytning. Samhørigheten i styret kan dermed være avgjørende for styrets prestasjonsnivå (Forbes og Milliken 1999).

### 2.2.3 BALANSE I STYRETS SAMMENSETNING

Et styre kan være sammensatt av interne og eksterne styremedlemmer, og innen forskning har man fokusert på andelen av interne og eksterne (uavhengige) medlemmer og deres roller i styret (Van den Berghe og Levrau 2004).

I følge Huse (2010) omtales ofte eksterne styremedlemmer synonymt med uavhengige styremedlemmer. Disse styremedlemmene er gjerne personer som ikke arbeider i bedriften. I praksis er mange selskaper familiebedrifter, og i den forbindelse er eksterne styremedlemmer ikke en del av eierfamilien (Huse 2010:27). Interne styremedlemmer er i motsetning til eksterne medlemmer nært knyttet til selskapet, og kan bestå av personer fra bedriftens toppledergruppe (Huse 2003).

Agentteori og ”stewardship”-teori er to ulike tilnærminger til styrets sammensetning. Fra et prinsippalperspektiv fokuserer man på interessekonflikten mellom eiere (prinsipal) og ledelse (agent), med utspring i skillet mellom selskapets ledelse og eiere. Ledere som får stor kontroll kan potensielt ønske å utføre handlinger som fremmer egen velferd på bekostning av eiernes interesser. Styret må derfor føre tilsyn med og kontrollere forholdet mellom ledelsen og eierne. I et agentperspektiv skal styret opptre på vegne av eierne, og dermed kan det være relevant å ha eksterne medlemmer (Van den Berghe og Levrau 2004).

I ”stewardship”-teorien har man en annen tilnærming til leders rolle. Her betraktes lederen som en god forvalter av selskapets eiendeler som ikke misbruker sin posisjon. I dette perspektivet kan delegert ansvar maksimere selskapets resultater og eiernes avkastning, og man foretrekker en tyngde av interne styremedlemmer (Van den Berghe og Levrau 2004).

De teoretiske tilnærmingene kan også overføres til styreleders atferd i styrerommet (Van den Berghe og Levrau 2004). I et agentperspektiv er skillet mellom daglig leder og styreleder viktig. En klar rolledeling kan redusere daglig leders innflytelse på styrets arbeid. I ”stewardship”-teorien er det fordelaktig at daglig leder også er styreformann, og styrelederens todelte ansvar kan gi et forent lederskap som bygger tillit og stimulerer styrets motivasjon (Van den Berghe og Levrau 2004).

Det er viktig at styrelederen skaper et kontrollert og likestilt miljø for å få et aktivt engasjement i styrerommet (Van den Berghe og Levrau 2004). Gode diskusjoner kan videre gi et konstruktivt og komfortabelt klima, og styremedlemmene bør være godt forberedt. Styrets sammensetning kan balanseres av medlemmer med ulik personlighet, utdanning og bakgrunn som utfyller hverandre. Det er også viktig at styret kontinuerlig vurderer hvilken kunnskap de har behov for i styrerommet. Van den Berghe og Levrau (2004) understreker betydningen av at styret er et team, og i styrerommet skal medlemmene vise gjensidig respekt, ha felles mål og interesser. God personkjemi kan være en forutsetning for samhandling, og tillit er derfor en sentral faktor (Forbes og Milliken 1999; Van den Berghe og Levrau 2004).

#### **2.2.4 OPPSUMMERING**

På bakgrunn av vår problemstilling tror vi at styrets sammensetning påvirker rekruttering til styreverv. I en innledende rekrutteringsfase antar vi at ulike dimensjoner ved styresammensetningen påvirker rekrutteringsbehovet. Vi tror at styrets nåværende sammensetning er et utgangspunkt for hvem styret ønsker å rekruttere. Videre antar vi at endret eierkonstellasjon, eller at eksisterende styremedlemmer trekker seg, vil påvirke rekrutteringsbehovet. Dessuten innvirker lover og forskrifter på styresammensetningen, og vi tror at dette får ulik effekt på styrekrutteringen til AS- og ASA-styrer.

På bakgrunn av at styret skal føre tilsyn og kontroll med ledelsen antar vi at det vil være et grunnlag for rekruttering. Vi tror at dette fører til at det rekrutteres eksterne styremedlemmer, for å balansere forholdet mellom eksterne og interne styrerepresentanter.

Vi antar at ønsket om å skape et godt team kan være grunnlag for rekruttering, og at styrets effektivitet og samhørighet påvirker hvem som rekrutteres. Videre tror vi det er ønskelig at styremedlemmers kunnskap og kompetanse utfyller hverandre, og at nye medlemmer skal tilføre selskapet verdi og kritiske ressurser.

### **2.3 RESSURSAVHENGIGHET OG HUMAN KAPITAL**

Fra et ressursavhengighetsperspektiv argumenterer man for at styremedlemmer rekrutteres til styreverv for at selskapet skal erverve kritiske ressurser (Pfeffer og Salancik 1978). De ressursene medlemmene bringer med seg inn i styrerommet består delvis av deres humankapital. En persons humankapital er hans eller hennes erfaring, kunnskap og renommé

(Becker 1993, referert i Dunn 2010). I tidligere studier om styrekruttering har human kapital vist å tilføre forklarende tyngde til analyser av utnevnelser til styreverv (Hillman m. fl. 2000; Peterson og Philpot 2007 og Certo 2003; Singh m. fl. 2008, referert i Dunn 2010). En styrekandidats humankapital kan dermed være en avgjørende faktor i en rekrutteringsprosess.

### 2.3.1 RESSURSAVHENGIGHET

En ressursavhengig tilnærming argumenterer for at styremedlemmer tilfører et selskap nytteverdi på tre områder. For det første bidrar de til å gi selskapet legitimitet, videre gir de råd og veiledning, og de opptre som et bindeledd overfor selskapets omgivelser (Pfeffer og Salancik 1978). Personer utnevnes gjerne til styreverv på bakgrunn av at de innehar en eller flere av de kritiske ressursene selskapet har behov for (Hillman m. fl. 2000). Under vil vi kort belyse de tre nyttefunksjonenes mulige effekter for selskapet.

#### *Legitimitet*

Det er tidligere blitt argumentert av Zahra og Pearce (1989) for at det blant annet er styremedlemmenes ansvar å fremme selskapets omdømme. Ved å utnevne viktige eller innflytelsesrike personer til styreverv, kan et selskap styrke sitt omdømme og legitimitet. Styrets medlemmer blir selskapets ansikt utad og vil trolig skape en positiv holdning til organisasjonen i deres eksterne omgivelser (Dunn 2010). Selskaper som planlegger en børsintroduksjon vil kunne utnevne velrenommerte personer, for derigjennom å signalisere organisatorisk legitimitet overfor potensielle investorer (Certo 2003, referert i Dunn 2010).

Selskapets legitimitet kan også forsterkes ved å fremme kvinner til lederstillinger og styreverv i selskapet. På den måten sender selskapet positive signaler til kvinnelige ansatte og potensielle styrekandidater (Dunn 2010). Motsatt, vil kvinners fravær i styreverv kunne hindre selskapet i å tiltrekke seg de beste kvinnelige talentene (Daily m. fl. 1999, referert i Dunn 2010). Dunn (2010) argumenter dessuten for at når den første kvinnen er utnevnt til et styreverv, kan påfølgende kvinnelige styreutnevnelser skje på basis av andre ressurser enn legitimitet.

#### *Råd og veiledning*

Et selskap kan rekruttere personer med driftserfaring til styret for å tilføre selskapet ledelsesekspertise (Pfeffer og Salancik 1978). Disse styremedlemmene kan gi avgjørende råd og veiledning, på bakgrunn av sine erfaringer fra forretningslivet, samt bidra til utarbeidelse av strategier og langsiktige mål (Lorsch og MacIver 1989, referert i Dunn 2010).

### **Bindeledd**

Dunn (2010) argumenterer for at styret er toveis kommunikasjonskanaler. Et selskap kan lettere formidle informasjon til andre aktører dersom styremedlemmene er nært knyttet til hverandre. På samme måte har styret tilsvarende mulighet til å erverve nyttig informasjon om selskapets ytre omgivelser (Dunn 2010).

Et styre kan ifølge Hillman m. fl. (2007) være et bindeledd til selskapets kundemasse. De argumenterer videre for at kvinnelige styremedlemmer har evnen til å knytte selskapet nærmere opp til andre kundekretser enn menn. På bakgrunn av at kvinner generelt er mer aktive forbrukere, vil de sannsynligvis kunne formidle forbrukernes synspunkter innad i styret (Dunn 2010).

### **2.3.2 HUMANKAPITAL**

Styremedlemmer som utnevnes til et styreverv har hvert sitt unike sett med ferdigheter, som Hillman og Dalziel (2003) omtaler som deres *humankapital*. Den representerer både egne erfaringer, kunnskap og renommé, samt de bånd vedkommende har til andre nettverk og organisasjoner. Selskaper vil også søke å tilpasse styresammensetningen til endringer i deres ytre omgivelser, ved å tilegne seg forskjellige typer humankapital (Hillman m. fl. 2000). Selskaper vil derfor trolig rekruttere styrekandidater ut i fra hans eller hennes unike ferdigheter og organisasjonens aktuelle ressursbehov (Dunn 2010).

Hillman m. fl. (2000) har ut i fra et ressursavhengighetsperspektiv utviklet en firedimensjonal klassifisering av styremedlemmer, som samsvarer med Pfeffer og Salancik (1978) sin liste over behov styremedlemmer dekker. Klassifiseringssystemet har senere blitt modifisert av Dunn (2010) til å inkludere en gruppering til, og består nå av følgende fem typologier:

*Insidere* er både nåværende og tidligere ansatte, selskapets grunnlegger og hans familie. Deres kunnskap kan sies å være bedriftsspesifikk, på bakgrunn av at de antas å ha en grunnleggende forståelse for driften av selskapet. Samtidig bidrar de med strategisk kompetanse (Dunn 2010). I Pfeffer og Salancik (1978) sitt rammeverk, bidrar disse styremedlemmene nesten utelukkende med strategisk ekspertise.

*Forretningsekspert* er personer med erfaring fra topplederstillinger i offentlige eller private virksomheter. De har kompetanse innenfor områder som marked og konkurranse,

beslutningstaking og problemløsning, og deres kontaktnett representerer tilgang til viktige eksterne kommunikasjonskanaler (Dunn 2010).

*Servicespesialister* innehar gjerne generisk kompetanse innenfor finans, jus, PR eller statlig byråkrati. De bidrar med råd og veiledning på høyt spesialiserte områder, samtidig som de har tilgang til kritiske ressurser som finansiell kapital, statlige tjenester og rettslig sakkunnskap (Dunn 2010).

*Innflytelsesrike offentlige personer* har gjerne sitt virke ved universiteter, ideelle organisasjoner, veldedige institusjoner, og sosiale og kulturelle organisasjoner. De kan bidra med et alternativt forretnings synspunkt, ut i fra et "non-profit" ståsted, på både eksternt og intern problemløsning (Dunn 2010). Videre påpeker Peterson og Philpot (2007) at disse personene kan bidra med legitimitet til selskapet, og representere viktige eksterne forbindelser i selskapets omgivelser.

*Servicegeneralister* er bedriftsrådgivere eller -ledere som bidrar med generell driftskompetanse. Til forskjell fra spesialistene, fremhever bedriftsrådgiverne ikke noen spesielle ferdigheter, og kaller seg gjerne konsulenter. På samme måte, hevder man at bedriftsledere ikke har noen spesielle forretningsferdigheter, utenom evnen til å opptre som et bindeledd mellom andre selskaper og styreverv (Dunn 2010).

I tidligere forskning har man benyttet seg av dette klassifiseringssystemet for å prøve å forutsi hvilken type styremedlem et selskap ville rekruttere ut i fra et gitt ressursbehov (Hillman m. fl. 2000, 2002; Peterson og Philpot 2007; Dunn 2010).

### 2.3.3 OPPSUMMERING

I henhold til vår problemstilling tror vi at selskaper rekrutterer ulike typer humankapital til styret avhengig av selskapets ressursbehov og styremedlemmers nytteverdi. Vi antar derfor at styremedlemmer kan rekrutteres på bakgrunn av deres legitimitet og omdømme. Videre tror vi at styrets behov for råd og veiledning kan påvirke rekrutteringsprosessen. Dessuten antar vi at styremedlemmer kan rekrutteres for å være et bindeledd til selskapets omgivelser.

På bakgrunn av våre antakelser tror vi derfor at styrekandidaters human kapital er en avgjørende faktor i en rekrutteringsprosess. Kan derimot den etterspurte humankapitalen variere i forhold til om det er en kvinne eller en mann som skal rekrutteres, eller er dette ubetydelig?

I neste kapittel vil vi belyse at tillitt og relasjoner kan være et rekrutteringsgrunnlag til styrer. Nyere forskning har forent styrets interne og eksterne relasjoner i begrepet sosial kapital.

## 2.4 SOSIAL KAPITAL

Wollebæk og Seggaard (2011:12) påpeker at i kombinasjon med nettverk utgjør tillit et samfunns *sosiale kapital* Norge scorer ifølge forfatterne av boken høyt på alle mål for sosial kapital på samfunnsnivå. Likevel er det først de siste årene at sosial kapital som begrep har fått gjennomslagskraft her i landet. I USA har derimot begrepet skapt begeistring og skepsis i over femten år, både innenfor akademia og i den offentlige debatten. Wollebæk og Seggaard (2011) anser statsviteren Robert Putnam som retningens viktigste figur. Hans bok *Making Democracy Work*, som ble utgitt i 1993, blir ansett som det store gjennombruddet for sosial kapital som fagbegrep. Putnam definerer sosial kapital som “... *features of social life – networks, norms, and trust – that enable participants to act together more effectively to pursue objectives*” (Putnam 1995, referert i Wollebæk og Seggaard 2011:27).

Wollebæk og Seggaard (2011:14) forstår sosial kapital som nettverk og tillit mellom mennesker. De påpeker at kombinasjonen av disse ressursene muliggjør ikke-tvangsbasert kollektiv handling, og at ordet “muliggjør” videre understreker at sosial kapital er en ressurs og ikke et utfall. Sosial kapital er derfor, i likhet med andre kapitalformer, i seg selv verken normativt godt eller ondt (Wollebæk og Seggaard (2011)

På individnivå påpeker Wollebæk og Seggaard (2011) at sosial kapital har to individuelle nytte dimensjoner, henholdsvis nytten av den sosialkapitalen en selv besitter og nytten av alle andres sosiale relasjoner. Forfatterne fremhever at den første nytte dimensjonen reflekterer hvordan nettverk kan benyttes til å skaffe seg fordeler og tilgang til andre kapitalformer. Denne dimensjonen ble tidlig vektlagt stor betydning av både Bourdieu og Granovetter (Bourdieu 1983; Granovetter 1995, referert i Wollebæk og Seggaard 2011). I den andre nytte dimensjonen kan andre menneskers tillit til hverandre være spesielt avgjørende. Man kan selv dra fordeler av at andre stoler på hverandre, uavhengig av om man selv er en tillitsfull person eller en einstøing, fordi tillit kan være veien ut av sosiale feller (Rothstein 2005, referert i Wollebæk og Seggaard 2011). Sosiale feller er ifølge Wollebæk og Seggaard (2011:15) situasjoner, der en persons kortsiktige nyttemaksimering er forskjellige fra fellesskapets

interesser på lengre sikt. Forfatterne viser videre til tidligere studier som har dokumentert at høy sosial kapital internt i et selskap er positivt forbundet med innovasjon, deling av kunnskap, organisasjonsoverlevelse, teameffektivitet og lav turnover (jf. Adler og Kwon, (2002) oversiktsartikkel).

#### **2.4.1 SOSIAL KAPITALS BETYDNING FOR STYREREKRUTTERING**

Kim og Cannella (2008) har utviklet en teori om utvelgelse av styremedlemmer, hvor de går nærmere inn på hvordan individuell sosial kapital påvirker styrerekrutteringen, og hvilken innvirkning det videre har på styrets effektivitet. Forfatterne fremhever at sosial kapital er en del av styrets sammensetning. På gruppenivå er styrets sosiale kapital en ressurs som representerer både relasjoner og potensielle ressurser som følger av styremedlemmenes relasjoner. På individnivå er sosial kapital de mellommenneskelige relasjoner mellom individer, både innen og utenfor selskapet, som er viktige for styret. Kim og Cannella (2008) sin definisjon av sosial kapital har flere betydelige særtrekk som beskrives under.

- Sosial kapital er en ressurs både på individ- og gruppenivå som inkluderer både relasjoner og potensielle ressurser, som er et resultat av gruppens relasjoner. I lys av dette er sosiale nettverk viktig, men også sosiale relasjoner som tillit, sympati, forpliktelse og respekt. Utfallet av sosiale relasjoner som informasjon, innflytelse og solidaritet er dessuten av betydning (Kim og Cannella 2008).
- Styrets sosiale kapital inkluderer hvert enkelt styremedlems personlige bånd, samt hans eller hennes sosiale likhetstrekk med andre, eller homofili. Homofili refererer i denne sammenheng til i hvilken grad individer som påvirker hverandre er like ut i fra identitet eller gruppetilknytning (Ruef m. fl. 2003, referert i Kim og Cannella 2008).
- Med utgangspunkt i at ingen kan ha eksklusivt eierskap til en relasjon (Burt 1992 referert i Kim og Cannella 2008), mener Kim og Cannella (2008) at sosial kapital kan analyseres som en individuell ressurs som ikke er like verdifull for alle parter i en relasjon. Den faktiske verdien på relasjonen for hver enkelt part varierer i forhold til hans eller hennes posisjon, evner og makt. Eksempelvis for en kandidat til et styreverv med en nær relasjon til administrerende direktør, antas denne relasjonen å være mer verdifull for kandidaten enn for administrerende direktør, selv om de har samme eierskap til relasjonen.



- Sosial kapital kan medføre flere kostnader enn fordeler under enkelte omstendigheter (Portes 1998, referert i Kim og Cannella 2008). Dersom en person har for sterke bånd til en gruppe, kan det være vanskelig å utvide sitt nettverk ut over denne relasjonen, på grunn av de høye vedlikeholdskostnadene det eksisterende nettverket representerer.

På basis av ovenfor nevnte punkter, antar Kim og Cannella (2008) at det finnes forskjellige typer sosial kapital, avhengig av hvem og hvordan man er tilknyttet relasjonen. Videre kan enkeltpersoner ha for mye eller for lite sosial kapital, og som oftest kan en person bare øke en type sosial kapital på bekostning av en annen.

Ladegård påpeker i en artikkel i Magma (2003) at det nettopp er de potensielle ressursene, tilgjengelige gjennom eget nettverk, som kan anses å være en sosial kapital. Man investerer i sosial kapital og forventer fremtidig avkastning, i likhet med finansiell kapital. Derimot medfører sosial kapital ofte store kostnader til vedlikehold, samt at verdien av investeringen kan være vanskelig å måle (Adler og Kwon 2002).

Gitt at et nettverk kun representerer potensielle ressurser, er det tre forutsetninger som må være til stede for at ressursene i eget nettverk skal kunne utgjøre en reell sosial kapital; motivasjon, evne og tilgjengelighet (Ladegård 2003). Det betyr at man må ha opparbeidet seg tilstrekkelig anerkjennelse i et nettverk, for at ens egne relasjoner skal være både villige og i stand til å overdra ønskelige ressurser. Videre må denne velviljen være lett omsettelig til faktiske tjenester. Sosial kapital kan dermed sies å hvile på ovennevnte tre kriterier som til dels kan erstatte hverandre. Eksempelvis kan det under tidspress være bedre å ha en relasjon med litt anseelse som er lett tilgjengelig, enn en innflytelsesrik relasjon som er vanskelig å få tak i (Ladegård 2003:2).

### ***Kostnader og risiko ved sosial kapital***

Sosial kapital kan som tidligere nevnt i noen tilfeller også innebære kostnader ("social liabilities") forbundet med vedlikehold av bånd i personlige nettverk (Ladegård 2003; Kim og Cannella 2008). Ladegård (2003) påpeker dessuten at disse kostnadene kan være viktige å ta i betraktning med hensyn til risiko og avkastning på investert sosial kapital. Det finnes to typer vedlikeholdskostnader for å bevare en relasjon. Disse er forbundet med henholdsvis krav om interaksjon og kommunikasjon og krav om gjensidighet i relasjonen. Videre kan man anta at det er en kostnadsvariasjon i henhold til hva slags bånd man har i et nettverk, og om de er svake eller sterke. Sistnevnte er antakelig mer tidkrevende å ivareta enn svake bånd. Når det



gjelder egen velvilje i et nettverk, vil den antakelig være avhengig av og variere kostnadmessig i takt med styrken i egen ressursinnsats (Ladegård 2003).

Den risikoen man løper ved å investere i sosial kapital handler i hovedsak om et godt innarbeidet nettverk kan generere et forventet utbytte. Sterke sosiale bånd kan også virke innskrenkende på personer i nettverket i form av forpliktelser overfor hverandre. I en rekrutteringssituasjon kan man av lojalitet føle seg forpliktet til å foreslå en av sine nære relasjoner til et styreverv. Dette kan imidlertid begrense muligheten til å handle rasjonelt og redusere kvaliteten på utfallet av rekrutteringen (Ladegård 2003).

#### **2.4.2 SOSIAL KAPITAL OG REKRUTTERING TIL STYREVERV**

Kim og Cannella (2008) deler sosial kapital inn i to kategorier: intern og ekstern sosial kapital. Begge kategoriene trekker veksler på ulike typer nettverkforbindelser som kan tilføre styret forskjellige ressurser. De hevder videre at ingen av kategoriene alene gir en fullstendig forklaring på hvilken effekt sosial kapital har på rekrutteringsprosessen.

Intern sosial kapital representerer personlige bånd til andre internt i den aktuelle virksomheten og især innenfor styret. Blant sittende styremedlemmer nevnes spesielt de som kan ha direkte påvirkning på rekruttering til styret, inkludert administrerende direktør, styrets leder, eier(e), virksomhetens grunnlegger eller andre toppledere (Kim og Cannella 2008).

Ekstern sosial kapital betegnes som personlige bånd til innflytelsesrike interessenter utenfor virksomheten. Potensielle styremedlemmer som bringer med seg sterke bånd til disse interessentene kan være av stor verdi for styret (Kim og Cannella 2008).

Videre påpeker Kim og Cannella (2008) at intern og ekstern sosial kapital ikke nødvendigvis utelukker hverandre. En person med høy ekstern sosial kapital kan også ha høy intern sosial kapital, og omvendt. Dersom man tar sosialkapitalens høye vedlikeholdskostnader i betraktning vil imidlertid grupper eller enkeltpersoner som innehar mer av en type kapital, trolig mangle eller ha et svakt innslag av den andre kategorien (McFadyen og Cannella 2004).

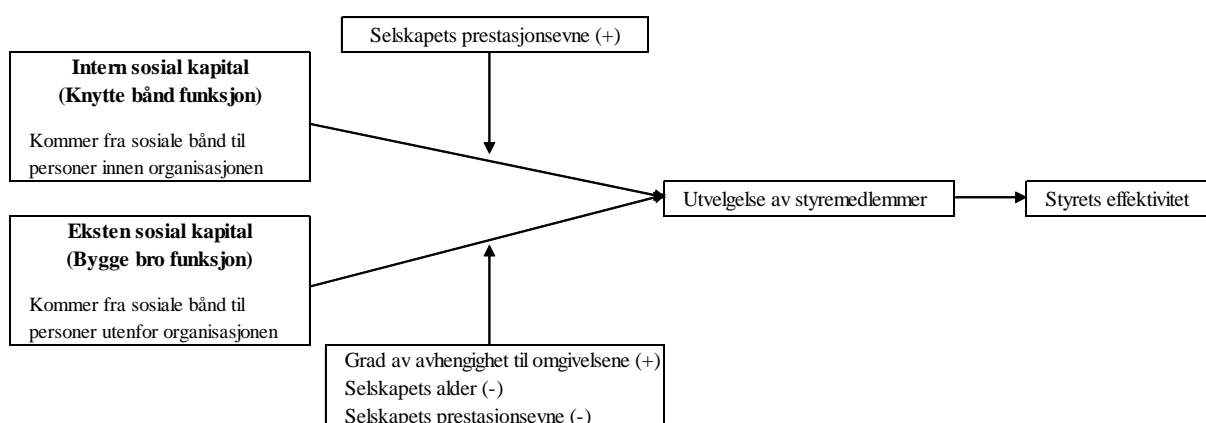
Når man skal se nærmere på sosial kapital og rekruttering til styreverv, kommer en ikke utenom hva styremedlemmer konkret gjør (Kim og Cannella 2008). Huse (2005, 2007) klassifiserer styrets roller i seks kategorier; atferdskontroll, resultatkontroll, strategisk kontroll, rådgivning og veiledning. Mer generelt har litteratur på området fokusert på tre oppgaver: overvåke ledelsen (kontrolloppgave), gi råd og veiledning til ledelsen

(serviceoppgave) og skaffe til veie eksterne ressurser (ressursavhengighetsoppgave). I denne sammenhengen er trolig de to siste oppgavene mest relevante (Kim og Cannella 2008).

Styrets serviceoppgave er delvis basert på forvaltningsteori ("stewardship theory") som bygger på antakelsen om at ledere tilstreber å forvalte aksjonærenes interesser på best mulig måte (Donaldson 1990).

Ressursavhengige oppgaver innebærer at styremedlemmer opptrer som brobyggere mellom organisasjonen og omverdenen. I tråd med ressursavhengighetsteori, utfører styremedlemmer gjerne eksterne oppgaver som for eksempel lobbyvirksomhet, som kan generere inntekt til selskapet (Kim og Cannella 2008).

Både intern og ekstern sosial kapital er relevant for rekruttering til styreverv, men som påpekt av Kim og Cannella (2008) kan betydningen variere etter hvilke oppgaver styret skal utføre. Dette fremgår av deres modell (figur 2.2) som viser de viktigste effektene av og moderatorene for intern og ekstern sosial kapital, på utvelgelse av styremedlemmer og styrets effektivitet.



Figur 2.2: Sosial kapital som en avgjørende faktor for utvelgelse av styremedlemmer og for styrets effektivitet (Kim og Cannella 2008: 286)

### *Intern sosial kapital*

En hovedfunksjon intern sosial kapital har i styret, er å forsterke tillitten mellom styremedlemmene (Kim og Cannella 2008). Gjennom forsterket tillit vil sosial kapital kunne gi økt effektivt hva gjelder samarbeid og kommunikasjon i styrerommet. Forbes og Milliken (1999) la også vekt på innsatsnormer som en avgjørende faktor for styreeffektivitet. Høyt nivå av intern sosial kapital kan i følge Kim og Cannella (2008) føre til sterke innsatsnormer på styrenivå, som igjen styrker den innsatsen styremedlemmer vil legge i sitt styrearbeid. Videre

fremhever de at intern sosial kapital kan legge til rette for utveksling av verdifull informasjon og kunnskap. Forbes og Milliken (1999) påpeker dessuten at potensielle inntektsgenererende kulturelle ressurser og organisatoriske ferdigheter og evner, sjelden oppstår uten et effektivt styre. Og, et effektivt styre oppstår sjelden uten effektiv kommunikasjon og samarbeid blant styremedlemmene.

En tredje fordel ved intern sosial kapital i styret er teamarbeid som følger av samhörighet blant styremedlemmene (Forbes og Milliken 1999). Det er mer sannsynlig at styret vil utføre sine serviceoppgaver mer effektivt overfor selskapets administrasjon, når styret fungerer som et team med samhörighet. Det er imidlertid viktig å være klar over at teamfølelse ikke nødvendigvis er å finne i styret, siden de møtes sporadisk og styreverv gjerne er en deltidsjobb (Finkelstein og Mooney 2003; Hambrick 1994, referert i Kim og Cannella 2008). Styrets evne til å fungere som et team vil derimot være langt bedre når medlemmene har et høyt nivå av sosial kapital. Styret vil da lettere kunne løse problemer knyttet til mangel på teamfølelse, tillit og samarbeidsevne, som er nødvendig for å kunne utføre styrets serviceoppgaver (Kim og Cannella 2008).

### *Ekstern sosial kapital*

Slik det fremgår av figur 2.2, anser Kim og Cannella (2008) ekstern sosial kapital primærfunksjon å være brobygging. En persons eksterne kapital består av hans eller hennes relasjon til eksterne interessenter som leverandører, kunder, investorer, politikere, og andre selskapsledere, som kan være avgjørende for beslutningen i en styrekruttering. Dette kan sees i sammenheng med to typiske strategivalg selskaper kan ta for å sikre sin eksistens og fortsatt vekst (Pfeffer 1973, referert i Kim og Cannella 2008). Med en intern strategi fokuserer selskapet på å forbedre effektiviteten i den interne transformasjonsprosessen, for på den måten å redusere transaksjonskostnadene og forbedre intern ressursallokering. Dersom selskapet ønsker en ekstern strategi, søker man å sikre fordelaktig utveksling med andre selskaper gjennom gjensidig samhandling (Kim og Cannella 2008).

Parallelt med ovennevnte, argumenterer strategiske ledelsesteorier for at styret opererer i grenselandet mellom sine omgivelser og organisasjonen. Selskapets organisasjon kan dra nytte av styrets eksterne sosiale kapital på to måter. Styremedlemmer kan bruke sin eksterne sosiale kapital til å samle ekstern informasjon og ta beslutninger deretter, for å tilpasse selskapet til sine omgivelser. Medlemmer av et styre kan også være i stand til å modifisere selskapets omgivelser gjennom lobbyvirksomhet overfor viktige institusjonelle aktører.

Dersom eksterne aktiviteter er et viktig aspekt i et styres arbeid, kan styrekandidater med høy ekstern sosial kapital bli foretrukket (Kim og Cannella 2008).

Ladegård (2003) argumenter for et utvidet syn på sosial kapital og at det innbefatter alle tilgjengelige ressurser i eget sosialt nettverk. Det kan være alt fra fysiske og økonomiske ressurser til kompetanse og kunnskap. Enkelt skjulte ressurser er imidlertid kun tilgjengelig gjennom sosiale relasjoner, hvilket gjør de spesielt interessante som sosial kapital.

Tidligere forskning har gjerne fokusert på tre typer ressurser som er relevante å dra nytte av i sosiale nettverk; informasjon, innflytelse, og støtte og solidaritet (Ladegård 2003:3).

Informasjonen kan være av enhver karakter men den er gjerne ikke tilgjengelig for alle. Det er ofte snakk om egen innsikt og skjult viten, tilegnet gjennom tidligere jobb og andre virkeområder. Makt gjennom tilgang til sluttede selskaper av innflytelsesrike personer er ofte det som vanligvis assosieres med nettverk. Støtte og solidaritet gjennom et sosialt nettverk, tuftet på gjensidig tillit og felles prinsipper kan være verdifullt, motiverende og identitetsbyggende for enkeltpersoners relasjoner (Ladegård 2003).

#### 2.4.3 KONTEKSTUELLE KRITERIER FOR STYREUTVELGELSE

Effekten av sosial kapital i styrekrutteringen vil sannsynligvis variere i henhold til selskapets kontekst (Kim og Cannella 2008:287). Selv om sittende styremedlemmer vil ønske å velge kandidater som er nært knyttet til dem selv, vil kontekstuelle faktorer føre til at de velger den kandidaten som er best egnet til den faktiske situasjonen som selskapet befinner seg i. Slik det fremgår av figur 2.2 har Kim og Cannella (2008) identifisert tre faktorer som beskriver den organisasjons- og miljømessige konteksten.

Den første faktoren er *grad av avhengighet til omgivelsene*. Selskaper er i ulik grad avhengig av ressurser i omgivelsene som i noen tilfeller pålegger virksomheten sterke restriksjoner.

Thompson (1967, referert i Kim og Cannella 2008:288) peker på at en måte å reagere på slike begrensninger, er å ta kontroll over selve kilden. Eksempelvis ved en fusjon eller et oppkjøp.

Selskaper kan videre rekruttere styremedlemmer med bånd til viktige institusjonelle aktører for å påvirke eksterne begrensninger, og dermed bidra til å skape en gunstig kontekst i selskapets omgivelser. Betydningen av ekstern sosial kapital som en avgjørende faktor i styrekrutteringen antas derfor å øke når det er sterke eksterne krefter i selskapets omgivelser (Kim og Cannella 2008).

Videre peker Kim og Cannella (2008) på *selskapets alder* som en kontekstuell faktor. De mener at ekstern sosial kapital antakelig er mer verdifull for yngre selskaper, enn for mer etablerte, på grunn av deres mangel på legitimitet. Yngre selskaper har en tendens til å ha færre etablerte relasjoner med viktige eksterne aktører enn eldre selskaper. De vil derfor mest sannsynlig være mer avhengig av å ha styremedlemmer som allerede innehar eller raskt kan bygge slike relasjoner. Dersom styret er selskapets hovedforbindelse til eksterne omgivelser, kan man anta at styrekandidater med omfattende ekstern sosial kapital vil bli rekruttert til styreverv i yngre selskaper. Videre antas dette behovet å avta med selskapets alder.

*Selskapets prestasjonsevne* er den tredje faktoren identifisert av Kim og Cannella (2008). Det er et velkjent fenomen at personer med makt har en tendens til å omgi seg med andre som er lik seg selv, både hva gjelder kompetanse og demografiske kriterier (Byrne 1969; Zajac og Westpal 1996, referert i Kim og Cannella 2008). Dette kan være spesielt fremtredende når selskapet har fremgang, og ledere og styremedlemmer gjør det godt. Da konkluderer man ofte med at mer av det samme er ønskelig (intern sosial kapital). På den annen side, når selskapet står overfor kritiske problemer vil beslutningstakere ofte bli presset til å velge nye styremedlemmer som er i stand til å mestre situasjonen (ekstern sosial kapital). Disse kandidatene vil trolig skille seg ut fra eksisterende styremedlemmer. Behovet for ekstern sosial kapital antas derfor å øke i takt med selskapets prestasjonsnivå (Kim og Cannella 2008).

Ut i fra et sosialkapitalperspektiv kan man konkluderer med at selskaper bør finne styrekandidater med et kontaktnett utenom de eksisterende styremedlemmene. Imidlertid ikke så langt utenfor, at nye styremedlemmer ikke klarer å fungere som en del av et effektivt team. Overlappende nettverk er avgjørende for intern sosial kapital, men det er skadelig for ekstern sosial kapital. Det betyr at nye styremedlemmer som tilbyr vesentlig den samme sosiale kapitalen som eksisterende medlemmer i styret, ikke vil bidra til å forbedre selskapets prestasjonsevne. Ekstern sosial kapital kan være spesielt viktig for unge selskaper som opererer i ustabile omgivelser (Kim og Cannella 2008).

#### **2.4.4 OPPSUMMERING**

I tråd med vår problemstilling antar vi at personlige relasjoner og nettverk kan påvirke rekrutteringsprosessen. Vi tror de enkelte styremedlemmenes interne og eksterne nettverk er

viktige rekrutteringskanaler til styreverv. I den forbindelse antar vi at tillitt er en sentral faktor.

Vi tror at kandidater som rekrutteres til styreverv innehar ulike typer sosial kapital, men er styrekandidaters sosiale kapital et rekrutteringsgrunnlag? Er man bevisst på sosial kapital i rekrutteringsprosessen, og hva fokuserer man i tilfelle på?

Dessuten antar vi at behovet for ulik sosial kapital påvirkes av selskapets struktur og omgivelser som innvirker på rekrutteringsprosessen.

## 2.5 STYRESAMMENSETNING I ET AGENT- OG RESSURSBASERT PERSPEKTIV

Hillman og Dalziel (2003) argumenterer for at en integrert teoretisk tilnærming kan øke forståelsen for hvordan styret settes sammen. På bakgrunn av vår problemstilling vil vi derfor presentere et teoretisk perspektiv som forener agent- og ressursavhengighetsteori.

I et ressursavhengighetsperspektiv er styrets kapital en sentral faktor som består av styremedlemmenes humankapital og eksterne relasjoner. Selskapets tilførsel av kritiske ressurser kan i følge Hillman og Dalziel (2003) betraktes som et resultat av styrets kapital. Forfatterne fremhever videre at tidligere studier viser at styrets kapital påvirker selskapets prestasjoner (Boyd 1990; Dalton m. fl. 1999; Pfeffer 1972, referert i Hillman og Dalziel 2003).

Styrets forvaltnings- og tilsynsansvar er av betydning for å ivareta aksjonærenes interesser og føre tilsyn med ledelsen (Hillman og Dalziel 2003; Van den Berghe og Levrau 2004). Styrets vilje til å overvåke ledelsen kan imidlertid variere, og anses som kritisk for selskapets prestasjoner. I tråd med en agentteoretisk tilnærming består styrets insentiver av avhengighet og kompensasjon. Fra et ressursavhengighetsperspektiv har man imidlertid ikke vurdert hvordan styremedlemmenes insentiver kan ha positiv innvirkning på selskapets ressurstilfang (Hillman og Dalziel 2003).

Hillman og Dalziel (2003) hevder videre at det eksisterer et indirekte forhold mellom styrets overvåkning og ressursforvaltning. Styrets insentiver kan påvirke styrets prestasjoner, men insentiver alene er ikke avgjørende for et godt styrearbeid. Hverken uavhengighet eller lik kompensasjon kan resultere i effektiv overvåkning, men styrets kapital kan være avgjørende (Hillman og Dalziel 2003).

Ved å ekskludere et perspektiv kan man derfor få et ufullstendig bilde av styrets oppgaver, fordi både styrets kapital og insentiver kan påvirke styrets arbeid (Hillman og Dalziel 2003). Styrets kapital kan være en kilde til komparative fortrinn for selskapet som videre kan ha positiv effekt på styrets overvåkning av ledelsen. Forfatterne underbygger sitt argument med en tidligere studie (Carpenter og Westphal 2001, referert i Hillman og Dalziel 2003) som viste at ekspertise i styrerommet forbedret selskapets indre prosesser. Dette argumentet kan også relateres til betydningen av at styrets kapital gjenspeiler selskapets ressursbehov (Hillman og Dalziel 2003).

Imidlertid er det ifølge Johannessen m. fl. (2005) ikke nok å basere seg på teoretiske og subjektive antagelser, og det er derfor nødvendig å undersøke om egne antagelser stemmer overens med virkeligheten. I den forbindelse er det hensiktsmessig å benytte en relevant forskningsmetode som viser om våre antagelser kan bekreftes, og som samsvarer med vitenskapelige krav. Vi vil i neste kapittel redegjøre for vårt metodevalg og forskningsdesign.

## 3.0 METODE

I utarbeidelsen av en mastergradsoppgave er det viktig å ta gode metodiske valg som samsvarer med problemstillingen (Askheim og Grenness 2008). I dette kapittelet vil vi derfor presentere vår metodiske tilnærming. Vi ønsker videre å gjøre rede for vår forskningsprosess og gi innblikk i analysearbeidet. Vi vil også vurdere undersøkelsens kvalitet i form av reliabilitet og validitet. Til slutt vil vi reflektere over metodiske begrensninger og diskutere etiske hensyn.

### 3.1 FORSKNINGSDESIGN

Vårt valg av forskningsdesign avhenger av vår bakgrunnskunnskap om et område, og hvilket ambisjonsnivå vi har med hensyn til å analysere og forklare sammenhenger (Askheim og Grenness 2008).

Det kvantitative forskningsdesignet er analytisk og teoritestende - man søker forklaring og benytter gjerne hypoteser for å teste teorier (Askheim og Grenness 2008). Vi ønsker imidlertid ikke å kartlegge årsak-virkning sammenhenger eller teste teorier. Vårt mål er primært å få innsikt i et område hvor det foreligger lite forskning. En kvalitativ tilnærming er eksplorerende, og søker en mer dyptgående forståelse for undersøkelsens tema.

Forskningsdesignet vårt blir derfor eksplorativt (Askheim og Grenness 2008). På bakgrunn av at det foreligger lite forskning på styrerekruttering i næringsmiddelindustrien, vet vi ikke om det finnes forskjeller mellom aksje- og allmennaksjeselskaper eller om kjønnsmangfold er av betydning for rekrutteringen. Et eksplorativt forskningsdesign gir mer fleksibilitet i studiet, og medfører at vi må være forberedt på at uventede forhold kan oppstå underveis. Vår litteraturgjennomgang har gitt økt kunnskapsforståelse om tema, og lagt grunnlag for å utforme intervjuguiden til våre dybdeintervjuer.

### 3.2 UTVALGSSTRATEGI

I henhold til vår problemstilling og teori har vi avgrenset utvalget for vår studie med følgende kriterier:

- Styret skal bestå av minst 5 styremedlemmer
- Selskapet skal være et aksje- eller allmennaksjeselskap (inklusive samvirker)



- Selskapene må operere i næringsmiddelindustrien
- Informantene skal være styreledere, eiere, valgkomitémedlemmer eller andre som har innsikt i selskapenes styrekruttering
- Styrets skal ikke bestå av kun familierepresentanter

I samsvar med våre forskningsspørsmål var det i første omgang naturlig å finne kvalifiserte aksje- og allmennaksjeselskaper i næringsmiddelindustrien. Vi foretok en systematisk utvelgelse og benyttet blant annet nettportalen til Bedriftsdatabasen og Norges største bedrifter, for å kartlegge selskaper i bransjen. I den innledende prosessen ble også selskapenes størrelse og omsetning vektlagt. For å selektere utvalget vårt ytterligere benyttet vi Brønnøysundregisteret og internettsiden ”proff.no”<sup>5</sup>. For vår forskning var det videre naturlig å vurdere selskapenes styresammensetning, eierkonsultasjoner og struktur, for å sikre at dette var i overensstemmelse med utvalgskriteriene. Vi vurderte også kjønns mangfoldet, spesielt i styrene til aksjeselskapene, selv om det ikke var avgjørende.

Tidlig i prosessen fikk vi forståelse for at bransjen er kompleks og at flere aktører er sentrale. Dette var viktig i den videre utvelgelsen, hvor vi vurderte mulige intervjuobjekters rolle, både i eget selskap, og til eksterne relasjoner. For å forsøke å få et representativt bilde av næringsmiddelindustrien, ønsket vi også å inkludere samvirkeforetak i vårt utvalg. I henhold til formelle lover har samvirker og allmennaksjeselskap sammenfallende krav om kjønns mangfold i styret (Samvirkeoven § 69; Allmennaksjeloven § 6-11a).

Til slutt hadde vi to lister med mulige kandidater, én for samvirker og allmennaksjeselskap, og én for aksjeselskap. Av disse var det totalt 64 aktuelle informanter hvorav 26 kandidater representerte et allmennaksjeselskap eller samvirke, og de resterende 38 et aksjeselskap. I utvalget var de potensielle intervjuobjektene fortrinnsvis styreledere og valgkomitéledere, og eiere.

Neste fase besto i å komme i kontakt med ønskede informanter. På forhånd hadde vi utarbeidet et informasjonsskriv som beskrev vår undersøkelse. Dette ble sendt ut til informantene fortløpende etter hvert som vi fikk tilgang til deres respektive kontaktinformasjon. Vi erfarte imidlertid at flere var vanskelig å nå, noe som resulterte i mange oppfølgende telefonsamtaler og e-poster. Da vi etterhvert fikk kontakt ble flere av

---

<sup>5</sup> <http://www.proff.no>

henvendelsene møtt med positivitet, og vi inngikk avtaler om personlig intervju. Av 31 henvendelser ble det avtalt intervju med 6 informanter fra store aksjeselskap. Vi sendte ut 15 henvendelser til informanter i allmennaksjeselskap og samvirker, og fikk 9 intervjuavtaler. I sin helhet gjennomførte vi 15 intervjuer. Dessuten var tre av informantene leder eller nestleder i en valgkomité. I tabellene nedenfor presenter vi vårt utvalg fordelt på informantens rolle i styret, kjønn og antall styreverv.

**Tabell 3.1: Det totale utvalget**

<b>Antall</b>	<b>AS</b>	<b>ASA</b>
Informanter	6	9
Styreledere	5	5
Nestleder	1	
Aksjonærer		1
Valgkomitéer		3

**Tabell 3.2: Utvalgets kjønnsfordeling**

<b>Antall</b>	<b>AS</b>	<b>ASA</b>
<i>Informanter</i>	6	9
<i>Menn</i>	6	7
<i>Kvinner</i>		2

**Tabell 3.3: Informantenes øvrige styreverv**

<b>Antall</b>	<b>AS</b>	<b>ASA</b>
Informanter	6	9
Styreverv:		
1 - 8	3	3
9 -16	2	4
16 <	1	2

### 3.2.2 INNSAMLINGSPROSESSEN

I innsamlingsarbeidet har vi primært benyttet oss av muntlige data. I tillegg har vi i forkant av hvert intervju innhentet skriftlige data om hver respondent og virksomhetene. Dette var viktig for å få innsikt i informantenes ulike roller i næringslivet, blant annet styreverv og eventuelle eierinteresser i virksomhetene. De muntlige dataene har vi samlet inn ved å gjennomføre dybdeintervjuer med respondentene. Dybdeintervjuer anses tradisjonelt som den dominerende tilnærmingen innen kvalitativ forskning (Ryen 2002). I det naturalistiske intervjuet antar man at det finnes en objektiv virkelighet, som informanten beskriver gjennom samtalen, og dette var vesentlig for vår undersøkelse. En fordel ved denne intervjuformen, er at informanten sine svar i stor grad kan drive samtalen og vi har kunnet tilpasse intervjuet til den enkelte informant. I tråd med metoden vil vi få mer informasjon ut av hver enkelt informant, og avdekke holdninger og områder som er spesielt viktige for informanten. Dataene vi får fra informanten vil også være mer detaljert og ikke påvirket av andre som er tilstede, i motsetning til ved et gruppeintervju (Ryen 2002).

Graden av forhåndsstrukturering kan avhenge av blant annet problemstilling og undersøkelsens fokus (Ryen 2002). I vår undersøkelse var det viktig at interessante temaer ble belyst av intervjuguiden for å kunne fanges opp under intervjuet. Denne metoden kan også gi rom for utfyllende og reflekterte svar til hvert enkelt tema. Som en følge av vår problemstilling, forskningsdesign og metode var det derfor hensiktsmessig å benytte en kvalitativt semi-strukturert intervjuguide. Et delvis strukturert intervju kan i følge Johannessen m. fl. (2005) gi en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet. Vi utarbeidet derfor en felles intervjuguide som var retningsgivende for tema og spørsmål vi ønsket å belyse. Intervjuguiden ble utformet med utgangspunkt i vår problemstilling og våre forskningsspørsmål. Vårt teoretiske tilfang har som nevnt også vært viktig for utformingen av intervjuguiden, og den ble benyttet under samtlige intervjuer. Det anså vi som relevant for å kunne trekke paralleller mellom respondentenes svar i analysearbeidet. Intervjuguiden ble kun delvis strukturert for å være mest mulig fleksibel, og avslutningsvis tilpasset vi spørsmålene rettet mot mangfold til hver selskapsform. Videre forsøkte vi å formulere spørsmålene så enkelt og forståelig som mulig, uten akademiske faguttrykk. Intervjuguiden følger vedlagt i sin helhet (Vedlegg 1).

Dybdeintervjuene har foregått gjennom samtaler hvor respondentenes synspunkter og egne meninger har kommet frem. Vi ønsket å få så ærlige og impulsive svar som mulig fra våre

informanter. Av den grunn åpnet vi ikke for at respondentene kunne få intervjuguiden tilsendt på forhånd, slik at de eventuelt kunne tilpasse svarene til det de tror vi som forskere er ute etter (Askheim og Grenness 2008).

Askheim og Grenness (2008) anbefaler å gjennomføre intervjuene i respondentens kjente omgivelser for å sikre en god atmosfære. I vår forskningsprosess var dette også mest praktisk for alle parter. Vi opplevde stor åpenhet blant respondentene, samt en villighet til å diskutere temaene livlig. For å etablere et tillitsforhold var spørsmålene i den innledende fasen av generell karakter. Dette var fordelaktig da vi observerte at informantene fikk en bedre forståelse for undersøkelsen. Etter hvert kunne vi føre samtalen ned på et mer detaljert nivå som avdekket flere nyanser og forskjeller. Gjennom hele intervjuet åpnet vi for at respondenten kunne komme med innspill eller avklaringer til temaer som var diskutert.

Det var viktig at hver informant i størst mulig grad kunne snakke fritt, for å gi oss en god innsikt i styrets prosesser. Underspørsmålene i intervjuguiden ble benyttet som støttespørsmål for å belyse temaer som informanten selv ikke reflekterte over.

Fortrinnsvis ønsket vi å gjennomføre kun ett intervju daglig, men flere dager ble det avholdt to intervjuer. For oss var det da viktig å få en god pause mellom hvert intervju. Dette gav tid til refleksjon og drøftelse rundt viktige poeng. Intervjuene ble dessuten tatt opp med diktafon etter samtykke fra alle respondentene, bortsett fra én som ikke ønsket dette. I noen tilfeller kan lydopptak medføre at respondenten velger ikke å svare åpent, men vi opplevde ikke det som aktuelt i noen av våre intervjuer. På forhånd ble det avklart at lydopptakene kun skulle brukes til kontroll og bli slettet i etterkant, samt at hver respondent vil bli anonymisert.

I løpet av innsamlingsprosessen har forskningsgruppen som nevnt bestått av tre personer. Dette har vært svært fordelaktig i intervjusituasjonen fordi vi har hatt mulighet til å fordele roller og supplere hverandre underveis. For referenten har det vært nyttig å ha full fokus på notatene gjennom intervjuet. Ved å benytte diktafon har vi samtidig forsikret oss om at verdifull informasjon og sitater er tilgjengelig for analysen. Tre av intervjuene måtte imidlertid gjennomføres med kun to av oss til stede. Det var da merkbart at vi ikke hadde samme kapasitet til supplering underveis i intervjuet.

### 3.3 DATAANALYSE

Det ansees generelt som svært krevende å analysere kvalitative data, ut i fra den overhengende faren for å overse data eller trekke feilaktige konklusjoner (Askheim og Grenness 2008). Vi vil systematisere innsamlet data og se etter mønstre i svarene til respondentene, for å få et godt grunnlag til å kunne trekke konklusjoner.

Det har vært en fordel at vi har vært tre forskere under flesteparten av intervjuene og to under analysearbeidet, med tanke på å minimere faren for å overse data eller trekke feil slutninger. Som tidligere nevnt, gjennomgikk vi notatene og startet analysen rett etter hvert intervju var gjennomført, for å få mest mulig korrekte resultater uten at vesentlige funn ble utelatt. Av den grunn fant vi det ikke formålstjenlig å transkribere alle intervjuene ordrett, som dessuten er svært tidkrevende både med hensyn til å skrive og senere analysere teksten. I stedet valgte vi å skrive detaljerte referat fra hvert intervju med det vi anså som viktige sitater etter å ha lyttet igjennom det aktuelle intervjuet. Noen av intervjuene påførte vi også avslutningsvis våre egne umiddelbare refleksjoner og betraktninger, til senere bruk i analysearbeidet. Lydopptakene beholdt vi gjennom hele analysefasen, i tilfelle vi skulle få behov for å kontrollere noe underveis.

I vårt analysearbeid har vi primært valgt å benytte to analytiske tilnærminger. Formålet med vår oppgave er å avdekke hvilke faktorer som påvirker selskapenes rekrutteringsprosess. Det er derfor hensiktsmessig å betrakte informantenes svar, som en beskrivelse av en ekstern virkelighet. I tråd med Silverman (2010) har vi hatt en realistisk analytisk tilnærming ("realist approach") til vårt datamateriale. Ved å ta utgangspunkt i positivisme (fakta) og følelser har vi kartlagt hvilke faktorer som er viktig for selskapenes styrerekruttering. For å få en dypere innsikt i datamaterialet, er det relevant å forstå hvordan intervjuobjektene fortolker sin virkelighet (Silverman 2010). I følge Silverman (2010) er det da hensiktsmessig å betrakte informantenes svar som en beskrivelse av deres virkelighet. Videre har vi gjennom en narrativ analytisk tilnærming avdekket informantenes meninger overfor sentrale faktorer i selskapenes styrerekruttering.

Dessuten har vi valgt å foreta en åpen koding (Konecki 2008, referert i Silverman 2010), for å knytte resultatene til vår teori og problemstilling. For selve analysen er det vesentlig at forskerne er nøytrale til meninger og sammenhenger som kommer frem under intervjuene

(Askheim og Grenness 2008). Et intervju antas å være en kompleks sosial situasjon (Alvesson 2003). I analysearbeidet har vi derfor kontinuerlig vurdert informantenes utsagn i henhold til Alvessons (2003) metaforer.

### 3.4 RELIABILITET OG VALIDITET

Reliabilitet og validitet er aktuelt i forbindelse med en kvalitetsvurdering etter at undersøkelsen av gjennomført. Reliabilitet dreier seg om i hvilken grad tilfeldige forhold får innvirkning på undersøkelsesresultatene (Askheim og Grenness 2008). Vi har i vår studie vært oppmerksomme på forhold som har kunnet gjøre våre resultater mindre reliable, i tråd med Rand sine fire kategorier (Rand 1969, referert i Askheim og Grenness 2008). Dette kan være forhold ved omgivelsene og forskeren under selve intervjuet, intervjuguiden eller omstendigheter rundt dataanalysen.

Validiteten, derimot, gir oss en pekepinn på om undersøkelsen gir svar på det vi hadde mål om å få svar på. Resultatene vi kommer frem til vil godkjennes i henhold til kravet om etterprøvbarehet. Det vil si at andre skal kunne etterprøve vårt arbeid hva gjelder kilder, metoder og konklusjoner vi trekker. En svakhet ved kvalitative undersøkelser er mangelen på tradisjonell etterprøving (Askheim og Grenness 2008).

Det er viktig at det er nok respondenter i analysen til å trekke konklusjoner som er valide. Vi har begrenset antall respondenter til 15. I denne undersøkelsen mener vi det vil være et tilstrekkelig antall både for utviklingen av intervjuene og for å trekke konklusjoner. Derimot vil vi ikke kunne generalisere funnene. Det vil si at det er usikkert om vi ville fått samme resultater ved en undersøkelse i andre bransjer og bedrifter. Konklusjonene vi trekker vil da kun være valide for vårt utvalg.

Bruk av flere datainnsamlingsmetoder, såkalt metodetriangulering kan dessuten ha en positiv effekt på både pålitelighet og gyldighet i en studie (Askheim og Grenness 2008). Ved å ta i bruk andre skriftlige datakilder, i tillegg til de dataene vi har innsamlet gjennom intervjuer og annen muntlig kommunikasjon, kan dette bidra til en slik trianguleringseffekt. Vi håper det kan øke kvaliteten på vårt arbeid, slik at vi kan få frem et mest mulig beskrivende og korrekt resultat.

### 3.5 REFLEKSJON

Gjensidighetsforholdet som inntreer gjennom nærheten mellom forsker og den eller dem det forskes på, er et sentralt kjennetegn ved kvalitativ forskning. For å oppnå god kvalitativ forskning, inngår forsker og informant et forhold preget av gjensidig respekt. Dette forholdet kan by på flere forskningsetiske dilemma (for eksempel anonymitet) som den enkelte forsker må vurdere i hver enkelt intervju situasjon. Man bør i følge Askheim og Grenness (2008) være oppmerksom på at etiske utfordringer kan oppstå under alle faser i et forskningsprosjekt. I planleggingsfasen kan man eksempelvis ta hensyn til hvordan man kan unngå at undersøkelsen fører til eventuelle negative eller skadelige konsekvenser for deltagerne, samt hva man kan gi tilbake til dem som deltar (Askheim og Grenness 2008). Dette har vi tilstrebet å etterleve etter beste evne, og vi har vært oppmerksomme på de etiske krav som stilles til et forskningsarbeid. Vi har gjennom vår kvalitative studie fått tilgang til en del sensitiv informasjon, som vi er bevisst vårt ansvar for å anonymisere. Videre har vi lovet samtlige informanter å tilsende vår oppgave etter at sensuren har falt.

Vi har videre sørget for at informantenes rettigheter følger ESOMARSs retningslinjer for kvalitative intervjuer (Askheim og Grenness 2008). Informantene i undersøkelsen har stilt opp av egen fri vilje og de har godkjent bruken av lydopptak, som vi har presisert at kun vil bli brukt av oss forskere i analysearbeidet.

## 4.0 RESULTATER

I dette kapittelet ønsker vi å presentere de viktigste resultatene fra vår datainnsamling. Vi vil først legge frem våre resultater knyttet til styresammensetning, for deretter å redegjøre for selskapenes rekrutteringsprosess. Avslutningsvis i dette kapittelet vil vi presentere våre nye funn og betraktninger.

Under vår analyse og diskusjon (kapittel 5) vil vi videre strukturere våre funn og knytte de opp mot vår teori (kapittel 2), for deretter å drøfte funnene i lys av vår problemstilling.

### 4.1 STYRESAMMENSETNING

Det kommer frem av intervjuene at styrets sammensetning er en viktig faktor i en rekrutteringsprosess. Selskapets formelle struktur og eierforhold er dimensjoner som i første omgang peker seg ut, og angir rammer for hvordan styresammensetningen balanseres av interne og eksterne medlemmer.

Interne styremedlemmer er som nevnt i teorien (kapittel 2) representanter fra selskapets ledelse. Når et AS har én hovedaksjonær omtaler vi disse selskapene som heleide. I tråd med aksjeloven (asl § 1-3) kan også aksjeselskaper være datterselskaper som er underlagt et morselskap i konsernet. I den forbindelse velger vi å omtale interne styremedlemmer som representanter for morselskapet i konsernet. Vi vil imidlertid ikke skille mellom ulike ASA-selskapers eierkonstellasjoner fordi vårt utvalg består av selskaper med flere sterke hovedaksjonærer.

#### 4.1.1 EIERSTYRING OG SELSKAPSLEDELSE

Våre resultater viser at noen aksjeselskaper foretrekker å rekruttere interne styremedlemmer når selskapet har én hovedaksjonær. Det er da viktig å skape en balanse i styret mellom representanter fra eiersiden og representanter med linjeerfaring. Sistnevnte kan være ansatte på et administrativt nivå i selskapet, og har gjerne en nær tilknytning til ledelsen. Når aksjeselskapet har flere eiere, er styrets sammensetning balansert av interne og eksterne styremedlemmer. Heleide aksjeselskaper kan ifølge våre informanter karakteriseres som operative enheter, og flere legger vekt på at daglig leder er representert i disse AS-styrene. Styrets medlemmer skal ha en nærhet til selskapets operative drift, samtidig som kontroll og oppfølging er viktig. I flere tilfeller innehar daglig leder styrelederposten, og det ikke uvanlig



at daglig leder i tillegg fungerer som arbeidende styreformann i en overlappingsfase. Styrets sammensetning kan dermed reflekteres av overnevnte kriterier.

Styresammensetningen i allmennaksjeselskap påvirkes av formelle lover og regelverk, som balanserer forholdet mellom aksjonærene og øvrige styrerepresentanter. Eierkonstellasjoner kan videre ha stor innvirkning på sammensetningen. En informant påpeker imidlertid at ulike eiersituasjoner kan påvirke både styret og valgkomiteens sammensetning. Implisitt fremheves det at flere store eiere kan vanskeliggjøre en rekrutteringsprosess, fordi man må imøtekomme ulike interesser. Det fremheves også at utenlandske eiere har en lavere forståelse for norsk kvoteringslovgivning og de hensyn man må ta i henhold til styresammensetningen, noe som kan komplisere selskapets rekrutteringsprosess.

Når aksjeselskapet er underlagt et morselskap viser våre resultater at konsernledelsen har stor innvirkning på styresammensetning. Av vår analyse fremgår det imidlertid at datterselskapenes styre settes sammen på ulike grunnlag. Styresammensetningen betraktes av flere som en kabal, hvor føringer gis av konsernledelsen. Det er på forhånd bestemt hvilke representanter fra konsernledelsen som skal sitte i datterselskapets styre. Morselskapet har utøvende makt og påvirkningskraft, og styret anses som en formalitet som er sammensatt av interne medlemmer.

*”Dette er en kabal som skal gå opp.”*

I andre tilfeller ønsker morselskapet at datterselskapene skal være selvstendige strategiske og administrative enheter. I slike tilfeller kan styret i datterselskapet bestå av både av eksterne styremedlemmer, eiere (representanter fra morselskapet) og ansattes representanter. En av våre informanter påpeker at denne styresammensetningen kan gi fleksibilitet ved å ha ulik human kapital i styrerommet.

Dersom vi går i dybden på våre resultater kan vi avdekke informantenes oppfatninger overfor eksterne styrerepresentanter og deres holdninger til eierne. En informant fremhever at det i heleide aksjeselskap eksisterer få føringer og liten bevissthet for hvordan styrets sammensetning skal balanseres. Det presiseres imidlertid av informanter fra både AS- og ASA-selskaper at *”en ekstern person må ha noe spesielt å tilføre”*. Samtidig påpeker de at flere eksterne representanter vanskeliggjør styrets møteplanlegging, fordi man lettere kan koordinere dette internt i selskapet.

Andelen eksterne styremedlemmer kan påvirke styrets samhörighet og samarbeidsevne i ulik grad. Våre funn tilsier at der styret balanseres av eksterne og interne medlemmer, har informantene positive erfaringer. Kontinuitet i styrevervene og videreföring av eierskapet fremstår som viktige kriterier for styresammensetningen. Dessuten må eierne være komfortable med hvem som sitter i styret.

*”Styresammensetningen er en avgjørende eierbeslutning. Den er blant de aller viktigste.”*

Som resultatene tilsier vil selskapets eierforhold og formelle struktur innvirke på styresammensetningen. Dette er likhetstrekk for både AS- og ASA-selskaper. Styret i heleide aksjeselskap er ofte sammensatt av medlemmer fra selskapets ledelse og eierrepresentanter. I et allmennaksjeselskap består styret gjerne av både interne og eksterne styremedlemmer, til tross for lik eierstruktur.

#### **4.1.2 TREKK VED STYRESAMMENSETNINGEN**

Våre informanter har en felles oppfatning om at styrets sammensetning skal gjenspeile medlemmenes kunnskap og kompetanse. Derimot er det forskjellige meninger knyttet til hvilken humankapital som er viktig for styrets arbeid. Human kapital kan klassifiseres i ulike kategorier og avhenge av tidligere erfaring, bransjeförståelse og generisk kompetanse. Flere informanter mener det er viktig at styrets medlemmer har en helhetlig kunnskapsförståelse.

Dette er også relevante faktorer i de tilfeller hvor styrets sammensetning er en ”formalitet”. Informantene presiserer at styrets tilsyns- og forvaltningsansvar er av stor betydning, og at strategiske oppgaver tillegges mindre vekt. En slik kompetansetilnærming er spesielt fremtredende når aksjeselskapet er underlagt et konsern.

Styremedlemmer bør ha god förståelse for selskapets kontekst og en helhetlig kunnskapsförståelse. En informant poengterer at dette er nødvendig for å balansere aksjeselskapets ressursbruk og inntjening. Det er derfor ikke ønskelig å ha spesialister i styrerommet. Dette er det imidlertid delte oppfatninger om blant informantene. Flere AS-informanter fremhever dessuten viktigheten av ulik kompetanse i styrerommet og at en tydelig rolledeling er hensiktsmessig for å sikre profesjonalitet og uavhengighet. Styremedlemmene bør representere ulik type human kapital som kan relateres til styrets arbeid. Våre ASA-informanter bekrefter at dette også er viktig for deres styresammensetning.

Selskapene forsøker å dekke dette gjennom styrets sammensetning, hvor hvert enkelt styremedlem har sin unike kompetanse og erfaring.

*”Du får ikke en bred diskusjon hvis alle er like i utgangspunktet. Noen må stille spørsmålene som andre ikke stiller.”*

På bakgrunn av ovenfor nevnte resultater antar vi at en bredde i kunnskap og kompetanse er å foretrekke. I henhold til våre resultater kan de ulike selskapsformene ha et sammenfallende kompetansekrav til styrets sammensetning. I følge flere ASA-informanter vil imidlertid styrets kompetansebehov endres i takt med selskapets kontekst og utvikling.

### ***Balanse i sammensetningen***

Innen forskning har man tradisjonelt fokusert på balanseringen av andelen interne, eksterne og uavhengige styremedlemmer, samt deres roller i styret (Van den Berghe og Levrau 2004). Våre resultater tilsier at dette er viktig for respondentene når nye styremedlemmer rekrutteres. I henhold til styrets sammensetning har informantene flere betraktninger om fordelingen av styreposter, som vi ønsker å belyse.

Styresammensetningen i et allmennaksjeselskap vil som tidligere nevnt balanseres av eierrepresentanter og øvrige styremedlemmer. I den forbindelse er det lovpålagt at alle medlemmene har en forståelse for gjeldende lover og regelverk, uavhengig av om de er interne eller eksterne styremedlemmer. Dermed stilles det også tydelige kompetansekrav til eierrepresentanter i styrene. En informant fremhever dessuten at eksterne styremedlemmer kan nøytralisere ulike eiergrupper og graden av konfliktnivå. Dette er viktig for å ha et målrettet og konfliktfritt samarbeid. Sterk eierrepresentasjon kan imidlertid være nødvendig for å tilføre styret et perspektiv, som andre styremedlemmer ikke innehar.

*”De har det jo ikke i ryggmargen på samme måte!”*

En AS-informant fremhever dessuten at et etablert nettverk og bransjeerfaring er viktige vurderingskriterier, dersom man skal rekruttere eksterne personer. Det eksterne medlemmet kan komme med innspill og kloke meninger.

*”Vi har sett eksempler på alt fra at de bidrar bra på en annen måte, til at de har litt fartsproblemer med hvordan ting skjer internt. I forhold til et ASA-styre skjer det veldig mye her mellom styremøtene.”*

Et interessant funn i den forbindelse er at man i aksjeselskaper rekrutterer kandidater for å oppnå synergi på tvers av ulike virksomheter. Formålet er å legge til rette for et godt samarbeid mellom selskap som har nære relasjoner, og styresammensetningen består da gjerne av representanter fra de ulike selskapene i konsernet.

### **Endring i styresammensetningen**

Våre resultater illustrerer at det eksisterer flere likhetstrekk ved selskapenes styresammensetning. I henhold til vår problemstilling er det interessant å påpeke at det blant allmennaksjeselskapene er en forståelse for at styrets sammensetning er gjenstand for endring. Vi vil derfor gå nærmere inn på ulike faktorer som fører til endring i styresammensetningen, og påpeke hvilke konsekvenser det kan få for styrets rekruttering.

Kjønns mangfold er en relevant faktor, og styrets sammensetning endres for å oppfylle kvoteringskravet i allmennaksjeloven. Dessuten viser våre resultater at størrelsen på styrene har økt som en følge av kravet om kjønnskvoltering. Dersom styret har behov for en ny type kompetanse, økes både den mannlige og kvinnelige andelen styremedlemmer. Som en informant fremhever er dette trolig en konsekvens av kvoteringskravet som ikke ble vurdert av myndighetene. Når styrets størrelse øker oppleves de som tunge og lite effektive. Videre fremhever noen ASA-informanter at en balansert styresammensetning har ført til at det har *”blitt hyggeligere i styrerommet”*.

Informantene fra både AS- og ASA-selskaper fremhever at kontinuitet i styret er viktig, og de er derfor kritiske til høy utskiftningstakt i styrerommet.

*”Man må være flink og utviklingsorientert som person, men skal du få til en god bedrift må du gjøre det godt over mange år.”*

## **4.2 REKRUTTERINGSPROSESSEN**

Vi vil her presentere vår empiri i lys av de tradisjonelle seks fasene i rekrutteringsprosessen, som beskrevet i teorikapittelet. I tråd med vår problemstilling vil vi ha hovedfokus på de fire første fasene i prosessen; behovserkjennelsesfase, kravspesifikasjonsfase, søkefase og valgfase (Huse 2010). Vi vil derfor i hovedsak presentere vurderinger fra etterspørselssiden. Dessuten vil vi peke på roller og ansvar under rekrutteringsprosessen underveis, og hvem som

til slutt tar det avgjørende valget. Til slutt vil vi også presentere informantenes refleksjoner rundt gjennomførte rekrutteringsprosesser.

#### 4.2.1 BEHOVSERKJENNELSE

Det kan være forskjellige grunner til at man skal rekruttere nye styremedlemmer. De mest vanlige årsakene er at eksisterende styremedlemmer trekker seg, at det kommer nye eiere inn eller at selskapet har fått nye retningslinjer for styresammensetning (Huse 2010).

Under våre intervjuer har det på tvers av selskapsformene fremkommet følgende hovedårsaker til at man skal rekruttere nye styremedlemmer: medlemmer ønsker å fratre sin stilling, endringer i eierkonstellasjonen, store omveltninger i omgivelsene eller i selskapet, og/eller nye strategiske målsetninger, endret kompetansebehov eller et ønske om å øke styrets samlede kompetanse.

*“Behovet for kompetanse er en avgjørende faktor. Man ønsker å danne seg et bilde av hva styret trenger, og er samtidig bevisst den kompetansen selskapet allerede har. Dette er veldig viktig for å få et vel fungerende styre.”*

Informantene peker dessuten på behovet for et bredt spekter av kompetanse. Som tidligere nevnt, er ulike roller i styret nødvendig for å skape en god dynamikk og riktig styresammensetning. I den forbindelse vektlegges imidlertid samarbeidsklima i styrerommet ulikt. En informant påpeker følgende med hensyn til hvorvidt kjemi er av betydning når nye styremedlemmer skal rekrutteres:

*“Nei. Det er helt umulig for oss. Vi har ikke tid og anledning til å ta hensyn til det.”*

Andre informanter fremhever at de tenker på samarbeid og kjemi i rekrutteringsøyemed.

*“Det er like viktig som kompetanse..”* og *“Ja det gjør vi, og det er viktig.”*

Sistnevnte ASA-informanter påpeker videre nødvendigheten av å se på styret som et team, og at styret bør bygges opp rundt styreleder. Samhørighet og interne relasjoner fremheves her som avgjørende faktorer. Informanter fra aksjeselskaper mente dessuten at det er hensiktsmessig at man fungerer godt i selskapet som helhet. I tillegg er det behov for representanter med ulik arbeidsposisjon i virksomheten, med tanke på å tilegne seg verdifull kunnskap på flere områder.

En av informantene som ikke mener samarbeidsklime er viktig, fremhever derimot at det er behov for motsetninger og heftige diskusjoner i styrerommet. Han er opptatt av at ulikheter i styret gir rom for forskjellige meninger, som skaper brede diskusjoner.

*“Styret skal ikke være en ”kaffeklubb”.”*

Imidlertid fremheves behovet for engasjement og administrativ støtte som et grunnlag for rekruttering av de fleste informantene. Det forventes at styremedlemmer skal bidra aktivt til å møte både selskapets nåværende og fremtidige behov. I den forbindelse er det også en bevissthet rundt behovet for ulike typer styrekompetanse gjennom selskapets forskjellige faser, og spesielt fremheves her vekstfasen.

*“Skal vi utvikle oss videre trenger vi en viss type av kompetanse.”*

Hva gjelder allmennaksjeselskapene, så nevnes også forberedelser til å gjennomføre en børsintroduksjon som bakgrunn for endret rekrutteringsbehov til styret.

*“Eier var kommet så langt i prosessen at han forstod behovet for endring og kompetanse i styret. Dette utviklet seg positivt og vi bestemte at vi skulle på børs. Det har vært en riktig beslutning fra eiers side å få tak i en ekstern representant som kan håndtere dette.”*

Dessuten nevner ASA-informanter også fusjon og oppkjøp av andre selskaper, hvor endringer i eierkonstellasjonen påvirker styrets sammensetning som gir endret behov for rekruttering.

*“Etter en fusjon med et annet selskap, har styresammensetningen blitt endret.”*

I noen tilfeller kan dette også føre til at styret må utvides som følge av at eierkabalen skal gå opp med hensyn på tildeling av styreposter. Samtidig får kravet om kjønnskvolterering innvirkning på balansen i sammensetningen av ASA-styrer som også fører til endret rekrutteringsbehov.

### **Kjønns mangfold**

Blant våre informanter er det en felles enighet om at kjønns mangfold i styret er en generell utfordring, for både aksje- og allmennaksjeselskap, i en rekrutteringsprosess. Et flertall av respondentene viser til at bransjen tradisjonelt har vært mannsdominert. Ved flere tilfeller kan styrets sammensetning gjenspeiles av bransjens karakteristika. Kunnskap, engasjement, innsats og vilje er viktige dimensjoner som relateres til kjønns mangfold.

Kravet om kjønnsbalanse i norske ASA-styrer nevnes som et grunnlag for å rekruttere kvinner til styrene. Noen er positive til lovendringen og nevner at *“tidligere var ikke 40 % regelen et tema, men når det kom opp synes vi det var et godt tiltak.”* Andre er mer negative og fremhever begrensningene det medfører for selskapet.

*“For oss er kvoteringsregelen er begrensning. Jeg er positiv til kvinner i styrer, men det må gå på kompetanse. I Norge har vi ikke vært flinke til det.”*

ASA-informantene mener dessuten at kvoteringsregelens problem primært knyttes til aksjonærene og deres grupperinger. Eierne må selv få bestemme hvem som skal forvalte deres kapital. En informant presiserer at flere ASA-selskaper har valgt å endre selskapsform som en følge av kvoteringsloven.

Opplevelsen av at det er færre kvinner å velge mellom står også sentralt blant alle våre respondenter, som erfarer at kvinnene ikke gjør seg synlige i bransjen. Utfordringen blir derfor å finne kvinner med riktig bakgrunn for å opprettholde styrets kompetansekrav. Kvinners kunnskap og erfaring fremheves som avgjørende faktorer i rekrutteringsprosessen. Imidlertid poengteres det av enkelte ASA-informanter at selv om andelen kvinner i norske styrer har økt er det fortsatt vanskelig å få tak i de kompetente kvinnene.

*“Vi er jo kronisk på leting etter kvinner”.*

Andre ASA-informanter mener at det ikke er vanskeligere å rekruttere kvinner enn menn, og at flere kvinner har relevant erfaring. Kvinnene må imidlertid være villige til å legge ned tid og ressurser i styrevervet, samt delta aktivt i styrerommet.

*“Det handler om å levere!”*

I et aksjeselskap kan styresammensetningen reguleres av eiernes ønsker. Informantene påpeker at selskapsformen gir rom for å vektlegge andre styrekriterier enn kjønn. Det er en etablert enighet blant våre ASA- og AS-informanter om at kunnskapskravet skal veie tyngst i en rekrutteringsprosess, fremfor kravet om kjønnsbalanse. En AS-informant fremhever i den forbindelse at *”mitt forhold til likestilling er at det skal være så naturlig, at det tenker vi ikke på.”*

Implisitt fremgår det at kvinner og menn bør likestilles dersom de har lik kompetanse. Styrets kunnskapsnivå er av stor betydning for samtlige informanter, men rekrutteringsprosessen kan som presisert være kjønnsbestemt for allmennaksjeselskaper.

Flere av respondentene fra aksjeselskapene påpeker imidlertid at selskapet oppnår gode resultater når styret har en kjønnsbalansert sammensetning. Dessuten er det viktig at kvinnelige styrerepresentanter i aksjeselskap tilsvarende bidrar aktivt i styrerommet. Som det videre fremgår av vår analyse, kan kvinner rekrutteres til styreverv gjennom sine operative stillinger. En av våre informanter mener imidlertid at kvinnelige styrerepresentanter ikke innehar den faglige bredden som er relevant for et aksjeselskap.

*”Noen gjengangere er det, og ikke alle er like imponerende som den CV-en de presenterer.”*

Flere påpeker at aksjeselskapenes reelle utfordring er å rekruttere de skjulte kvinnelige kandidatene.

*”Man finner ofte de som er på topp i organisasjoner og synlig utad, men det er ikke gitt at det er de man vil ha.”*

Våre AS- informanter opplever ikke at selskapets omgivelser stiller krav om en kjønnsbalansert styresammensetning.

*”Det er en viss forventning, men ikke et veldig stort press. På min liste er det ikke noe hovedkriterium, men er alt annet likt, legger vi vekt på det”*

Primært er det viktig at styrekandidaten innehar riktig kompetanse for det aktuelle selskapet. Hvilket kjønn vedkommende har er uviktig og som en informant påpeker er *”det ganske avslappet.”*

Ved en planlagt børsintroduksjon anses det imidlertid som hensiktsmessig at selskapet gradvis tilpasser styrets struktur til lovregulerte krav. Våre ASA-informanter mener derfor at kravet om kjønns mangfold kan ha en positiv innvirkning på selskapets omdømme.

#### **4.2.2 KRAVSPESIFIKASJON**

Ved utarbeidelse av en kravspesifikasjon bør man ha god kjennskap til selskapet og styret, samt til hvordan styret kan bidra til verdiskaping. Det er nåværende styremedlemmer og den daglige ledelsen som oftest har best innsikt i selskapets behov og utfordringer. Videre



anbefales valgkomiteer å utføre sitt arbeid på bakgrunn av en solid gjennomført styreevaluering (Huse 2010).

Kravet om kompetanse står sentralt og det har blitt poengtert av samtlige informanter på tvers av selskapsformene. Videre har det blitt fremhevet at styremedlemmene skal komplettere hverandre med ulik kunnskap, bakgrunn og erfaring. Ulik kompetanse anses som viktig.

*“I sum skal styret ivareta aller typer kompetanse og erfaringer på vegne av selskapet.”*

Hvilken type kompetanse som etterspørres avhenger generelt av selskapets kontekst, livsfase og hvem som eventuelt skal erstattes, samt om det er en kvinne eller mann som trer ut av styret.

*“Dame ut, dame inn. Sånn er det i praksis.”*

Selv om det påpekes at kompetanse veier tyngst, kan det i praksis komme i både andre og tredje rekke, etter at eksempelvis politisk ståsted og kjønn er tatt hensyn til. Dette gjør seg hovedsakelig gjeldende for børsnoterte selskaper.

Som nevnt etterspørres ulike typer kompetanse, og de kan ha varierende betydning i forskjellige styresammenhenger. Våre AS-informanter legger mer vekt på bedriftsspesifikk kompetanse og mindre på juridisk og finansiell, da denne kompetansen gjerne ivaretas av sentrale funksjoner i konsernet. I tillegg vektlegges mer generell ledelseskompetanse og linjeerfaring som ønskelig i disse styrerommene.

*“Vi er opptatt av å finne mennesker til styret som kan være med å overvåke og utvikle driften i de operative enhetene.”*

Til forskjell fra AS-styrene, fremheves derimot juridisk og finansiell kompetanse som viktigere for ASA-styrer, og spesielt de børsnoterte. Dette kan sees i lys av de mange regler for god eierstyring som må etterleves, inklusive Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse (NUES).

I tillegg nevnes også mer overordnede kompetansekrav som tid og integritet. Omdømme anses som viktig for selskapets merkevarebygging, og overfor banker og aksjemarkedet. Informanter fra både AS- og ASA-selskaper fremhever dessuten at det kreves både engasjement og innsatsvilje i styrearbeidet for å skape gode resultater.

Enkelte av våre ASA- og AS-informanter legger imidlertid liten vekt på personlighet og kjemi i rekrutteringsprosessen

*“Man vet jo ikke hvordan folk samhandler før de faktisk gjør det.”*

Andre informanter fremhever at det er viktig å rekruttere styremedlemmer ut i fra en team-tankegang, på tvers av selskapsformene. Samtidig er det ønskelig at styreleder sitter i førersetet når en overordnet rekrutteringsprofil settes sammen etter relevant kompetanse og personlighet.

Kandidatenes tidligere og eksisterende relasjoner bekreftes å være et viktig kriterium for søkeprosessen til interne styrer i noen datterselskaper, og de rekrutteres i lys av tidligere engasjement. Andre informanter påpeker at nettverk i seg selv ikke er avgjørende, men det kan være av betydning for å sikre gjensidig tillit, og at personen har sunne verdier.

*“Vi trenger medlemmer som klarer å forstå bransjen, selskapet og kulturen.”*

Selskapets kultur og verdier er viktig og skal brukes i praksis, påpekes det i den forbindelse.

*“Toppledelsen er bevisst disse verdiene og styret signaliserer kulturen utad.”*

Likevel blir det i varierende grad utviklet kravspesifikasjoner. Hvor mye arbeid det nedlegges i utviklingen av slike rekrutteringsprofiler varierer også, samt hvor detaljrike de er og hvem som står for utarbeidelsen. Ikke alle selskapene har egen valgkomité, og andre foretar heller ikke årlige styreevalueringer som grunnlag for utarbeidelse av en kravspesifikasjon.

*“Vi brukte folkelig bondevett!”* og *“Vi er relativt uformelle i vår relativt formelle verden.”*

Dette viste seg også å variere på tvers av selskapsformene. Ingen av aksjeselskapene vi snakket med har egen valgkomité. Blant allmennaksjeselskapene opererte de færreste uten valgkomité, og disse var ikke børsnotert. Derimot er noen valgkomiteer mer *“halvaktive”*, hvor styret selv utarbeider en kravspesifikasjon basert på resultatene fra styreevalueringen. Imidlertid fremgår det også av intervjuer med våre informanter i valgkomiteene at de fleste jobber profesjonelt og i tråd med den norske NUES-anbefalingen (NUES 2009).

### 4.2.3 SØKEPROSESSEN

Til tross for at eksistensen av valgkomiteer bidrar til å profesjonalisere søkeprosessen (Huse 2010), går det frem av våre intervjuer at nye styremedlemmer som oftest rekrutteres på

bakgrunn av daglig leders, styremedlemmers og eiers profesjonelle eller personlige nettverk. Rekrutteringsbyråer og registre over styremedlemmer benyttes i svært liten grad, uavhengig av selskapsform, og noen ganger er det tilfeldigheter som avgjør.

*“... prosessen har vært kort og basert seg på tilfeldigheter og nettverk. Det var ingen bred rekrutteringsprosess, men vi fant en som funket.”*

I dette AS-styrets tilfelle var det kandidatens spesifikke kunnskap som var avgjørende, samt at interne relasjoner og nettverk var av betydning for hvordan de fant frem til vedkommende. Det hender også at kandidatene har hatt tilknytning til selskapet tidligere gjennom verv og blir derfor nominert.

Søkeprosessen karakteriseres av flere informanter som enkel og at styreleders relasjoner er viktige, samt at eierne/aksjonærene har tillit til styreleder.

*“Jeg kjente vedkommende ganske godt! Prosessen var enkel! Jeg tok en telefon til vedkommende.”*

Informanten fremhevet at dette var en typisk prosess når man har en klar formening om rekrutteringsbehovet. Hovedaksjonæren hadde tillitt til styreleder i det aktuelle AS-styret, og de var bevisst på utkikk etter en person med bransjekunnskap. I dette tilfellet ble det endelige valget tatt før generalforsamlingen.

Hva gjelder andre styreverv i AS-selskaper med én hovedaksjonær, foretas det gjerne en kort kartlegging innad i egen organisasjon, hvor man søker etter noen med relevant stilling og kompetanse, og rekrutteringsprosessen betegnes som relativt enkel.

*“Det er ikke slik at vi har en lang prosess med mange kandidater og evalueringer, men vi er nokså treffsikre. Det kan jo hende at man har to, tre, fire kandidater på en liste, men det blir en relativt ryddig prosess.”*

Enkle prosesser basert på relasjoner fremheves som fordelaktige og ”man vet hva man får” i motsetning til hva de mener hodejegere kan tilføre. Informanten påpekte at hodejegere kun gir input på hva slags kompetanse de har i sin base, ikke hvem. Videre hevdet han at norske headhuntere ikke er gode nok til å finne representanter med internasjonal bransjekunnskap.

*“Hodejegerne må være virkelig gode og kjenne virksomheten godt, hvis det skal bli vellykket å bruke et byrå.”*

Mens en annen fastslår at *“det var aldri noe tema å bringe inn et rekrutteringsfirma.”* Dette utsagnet begrunnes i at selskapet *“ikke er der”* og heller ikke er så stort omsetningsmessig til at det var aktuelt. En annen ASA-informant påpekte at anstrengt økonomi var årsaken til at de ikke bruker penger på konsulenter og hodejegere. Dessuten stolte vedkommende best på seg selv når det gjaldt å finne folk.

Imidlertid fremgikk det av intervjuer med valgkomiteer at større børsnoterte selskap som oftest har ryddige prosesser. Komiteens arbeid igangsettes når styrets egnevaluering foreligger. På bakgrunn av styreevalueringen og selskapets strategi, utarbeides en overordnet profil på hvilken kompetanse styret og selskapet har behov for. Det blir dessuten foretatt en avklaring med sittende styrerepresentanter om de er villige til å fortsette, samt at de største aksjonærene forespørres om eventuelle innspill til kandidater. Deretter tar valgkomiteen fatt på søkefasen som påpekes å være tidkrevende.

*“Vi brukte ikke headhunterfirma. Flere av oss i valgkomitéen har god kjennskap til bransjen og har stor oversikt.”*

Egne relasjoner og nettverk tillegges vekt i valgkomiteen. Derfor benytter man ikke rekrutteringsfirma. Dessuten påpeker en annen ASA-informant at valgkomiteen benytter sin egen database med gode CV-er. Styrekandidater sender jevnlig inn sin CV, og disse vurderes fortløpende. Eksterne databaser benyttes imidlertid i svært liten grad. Noen av informantene hadde dessuten liten tiltro til disse.

*“Kvinner har fått disse databasene de siste årene – det funker ikke!”*

Ellers fremhever flere informanter at det er *“en kabal som skal gå opp”* med hensyn på kvoteringsloven og at hovedaksjonærene skal ha sin plass i styret. I den forbindelse nevner informantene at valgkomitéverv ofte er nært knyttet opp til aksjonærforhold. De største private aksjonærene får som nevnt komme med forslag til kandidater, for indirekte å påvirke at deres interesser blir ivaretatt i rekrutteringsprosessen. Dette kan by på utfordringer for valgkomitéen. Eksempelvis i tilfeller hvor det er tre store aksjonærgrupper i et styre med åtte medlemmer, og tre nye skal inn; *“da kan det bli trangt i døren”*, påpeker en informant. I noen tilfeller kan slike utfordringer føre til endringer i selskapsform og størrelsen på styret:

*“Jeg har opplevd en omgjøring og at ASA ble AS, og styret ble mindre.”*

Når det gjelder synspunkter på å rekruttere kvinner til norske styreverv har det som nevnt fremkommet store ytterligheter. En ASA-informant fremhever bastant at

*“Jeg har aldri hatt problemer med å rekruttere kvinner til styrene!”*

En annen ASA-informant påpeker at selv om kvinneandelen i Norge totalt sett har økt, er det fortsatt vanskelig å få tak i de kompetente kvinnene. Når man får tak i kompetente kvinner, er det likevel begrenset hvor mange styreverv ”disse kvinnene” kan sitte i. Dette fremheves også av andre informanter som påpeker at kvoteringsloven blir en begrensning for styverrekrutteringen.

*“Det må da finnes flere enn gjengangerne som blir Tordenskiolds soldater?”*

Kompetanse må være avgjørende, og denne ASA-informanten fremhever at man ikke har tatt nok hensyn til kompetansekravet ved innføringen av kvoteringsloven i Norge

I våre intervjuer har vi spurt informantene om hva som kan være utslagsgivende i en eventuell vippesituasjon mellom to kandidater, gitt at begge har relevant kompetanse. Vi ønsket med dette å få frem eventuelle nyanseforskjeller i siste fase av utvelgelsen.

Dette fremheves som et vanskelig valg, og at en totalvurdering av kandidaten må være avgjørende. Her må både kvalitative og subjektive vurderinger foretas, samtidig som samarbeidsklimate og kandidatens øvrige jobber er viktige kriterier. Videre fremheves tidligere styrevervserfaring og personlighet, spesielt med tanke på evnen til å fungere i et team.

Alder kan i noen tilfeller være avgjørende, og en av AS-informanten fremhever at det er ønskelig med unge og ”sultne” folk i styrevervrommet. Flere informanter påpeker at engasjement, motivasjon og innsatsvilje kan være utslagsgivende faktorer i en gitt vippesituasjon. Kandidatens integritet kan også være avgjørende, med tanke på styrets og selskapets omdømme.

Dessuten fremheves viktigheten av å klare å motivere de gode styrekandidatene. Det er viktig å få kandidatene til å se hvordan de kan bidra til selskapets aktuelle utfordringer og problemstillinger, og samtidig se muligheter for egen vinning og gjennomslagskraft.

*“Det er viktig å klare å motivere de gode kandidatene til at de vil være med. Norske styreverv er ikke nødvendigvis godt betalt, så det er ikke motivatoren.”*

#### 4.2.4 VALGFASEN

På bakgrunn av valgkomiteens eller styrets forarbeid blir det laget en innstilling til generalforsamlingen, hvor styremedlemmer formelt velges av aksjonærene. De eller de ansattes representanter velges gjennom egne rutiner (Huse 2010). Av våre intervjuer fremstår imidlertid dette som en ren formalitet, da valget allerede er tatt før innstillingen fremlegges.

*“Som regel er innstillingen forankret hos hovedaksjonærene på forhånd, og så går det igjennom!”*

Tilsvarende bekrefter AS-informanter at forslag til kandidater avklares på forhånd med hovedaksjonær eller diskuteres med konsernrepresentanter fra morselskapet. Der styreleder selv er eier eller en av hovedeierne, deltar han aktivt i prosessen og kan foreslå styremedlemmer selv.

#### 4.2.5 REFLEKSJON

Avslutningsvis vil vi presentere informantenes refleksjoner rundt en gjennomført rekrutteringsprosess, samt hva de eventuelt ville gjort annerledes.

Som tidligere nevnt mener noen informanter at enkle og interne prosesser er det beste. Andre fremhever at de burde brukt mer tid på forarbeidet og selve prosessen for å komme frem til den beste kandidaten. Flere informanter bekrefter at man stopper prosessen når det foreligger en ”god nok” kandidat.

*“Arbeidet med å finne styremedlemmer er ofte for lettvinnt.”*

Kun et fåtall av våre informanter finner det aktuelt å benytte et eksternt rekrutteringsbyrå, dersom nødvendige ressurser og tid blir allokert til prosessen. Flere har dårlige erfaringer med rekrutteringsbyråer, og fremhever derfor viktigheten av å ha kontroll over egen rekrutteringsprosess.

*“Å rekruttere personer er så viktig at det skal du ikke sette bort.”*

### 4.3 NYE FUNN OG BETRAKTNINGER

I løpet av datainnsamlingsprosessen ble det avdekket flere nye faktorer som vi ikke hadde forutsett da arbeidet startet. Det er derfor ønskelig å presentere funnene i sin helhet, selv om

enkelte faktorer er belyst i analysen. Vi velger å benevne våre nye funn som kontekstuelle rammer og styrearbeidets utvikling.

#### 4.3.1 KONTEKSTUELLE RAMMER

Blant våre ASA-informanter er det som nevnt felles enighet om at selskapets kontekst i stor grad innvirker på styresammensetningen. Det er derfor viktig at styret gjenspeiler selskapets behov, strategi, utvikling og omgivelser. Implisitt påvirkes styrerekrutteringen av selskapets kontekst og utfordringer. En informant fremhever i den forbindelse at:

*”Et konsern er ikke statisk og vil trenge ulik kompetanse til ulike faser. Det å være seg dette bevisst er nok viktig!”*

Flere informanter anser dette videre som hensiktsmessig for styrets gjennomføringsevne. Som en ASA-informant poengterer er det:

*”...mye å ta hensyn til. Vi leker ikke butikk lenger. Næringen har blitt mer konkurranseutsatt og det merkes hver eneste dag!”*

ASA-informantene påpeker at styrets sammensetning vil variere i samsvar med selskapets livsløp. De fremhever at selskaper i vekst vil ha behov for mer styring og kontroll som vil gjenspeiles av endret ressursbehov i styret.

#### 4.3.2 STYREARBEIDETS UTVIKLING

Et fellestrekk for våre informanter er at de erfarer en utvikling i retning av at styrets arbeid har blitt mer omfattende enn tidligere. Arbeidsformen er krevende, glidende og situasjonsbestemt, noe som videre forsterker styremedlemmenes ansvar overfor selskapet. Det er derfor viktig at styremedlemmene er inneforstått med arbeidets omfang og kompleksitet. Flere informanter påpeker dessuten at styret må forstå selskapets drift- og bransjemessige utfordringer på nasjonalt og internasjonalt nivå. Dette resulterer i et mer krevende styrearbeid.

Representanter fra begge selskapsformer presiserer også at styreleders arbeid har blitt vesentlig tyngre. Dette er en naturlig utvikling, sett i lys av økt arbeidskompleksitet.

*”Et styrerom kan være ganske tøft det, noen ganger”*

Styrearbeidets utvikling har imidlertid ført til god styrepraksis og profesjonaliserte styreprosesser. Flere selskaper har redusert antall styremøter, da det i stedet er ønskelig med

færre og tyngre møter. Som en av informantene nevner kan dette være en krevende løsning, så styret må finne en riktig balanse. En annen informant hevder imidlertid at utviklingen i styrets arbeidsomfang preges av den enkelte styreleder.

Et flertall av informantene påpeker at selskapets kontekst og styrets arbeidsomfang påvirker styrets størrelse. Dette er i samsvar med tidligere nevnte resultater. Generelt tenderer utviklingen mot at det er ønskelig med mindre styrer, selv om flere styrer i realiteten har blitt større. I mindre styrer får medlemmene en bedre intimitet og nærhet til oppgaven. En informant fremhever at dette kan resultere i gode konstruktive diskusjoner. Andre respondenter mener at styremedlemmene splittes i ” a- og b-lag” når styrene er for store.

*”Jeg har opplevd at styrene har vært store, men da har de fungert dårlig!”*

For børsnoterte selskaper er det imidlertid nødvendig å ha et visst antall styrerepresentanter for å unngå uavhengighetsproblematikk. Vår analyse viser at styret bør være representert av fem til åtte medlemmer. Dette er en felles oppfattelse blant våre AS- og ASA-informanter.

ASA-informantene mener dessuten at man ser en utvikling i aksjonærenes rolle. Eierne vektlegger i større grad rettslige krav og krav om god eierstyring, som håndteres bedre enn tidligere. En ASA-informant påpeker at

*”Styrene har blitt mer profesjonalisert på grunn av ”tightere” lovgivning. Dette har ført til mer jobb, mer risiko og mer ansvar – og det er bra!”*

Flere av AS- og ASA-informantene nevner at det er hensiktsmessig å gi nye styremedlemmer grundig opplæring og innsikt i selskapets drift. Man ønsker at både eierrepresentanter, interne og eksterne styremedlemmer skal få denne muligheten. En AS-informant påpeker dessuten at styret i enkelte tilfeller kan fungere som en opplæringsinstitusjon. Dette kan være relevant for styremedlemmets inspirasjon og kompetanseutvikling.

Vår analyse viser at både AS- og ASA-styrer foretar en evaluering av styrets sammensetning, arbeid og resultater. En informant påpeker i den forbindelse at

*”Styret må diskutere sin egen rolle jevnlig. Vi må institusjonalisere dette og være ryddige.”*

Flere informanter presiserer at styreevalueringer er vanlig praksis. Et interessant funn for vår del, er at rekrutteringsprosessen igangsettes som en følge av styrets egnevaluering. En



respondent påpeker imidlertid at diskusjonen i etterkant er av stor verdi, og muliggjør nye tilpasninger til selskapets behov.

*”I slike tilfeller kan vi blant annet se på sammensetningen i styret.”*

## 5.0 ANALYSE OG DISKUSJON

I dette kapitlet vil vi sammenstille våre resultater i kapittel 4 med teori omtalt i kapittel 2. Vår analyse og diskusjon består av tre hovedtemaer: styresammensetning, ressursavhengighet og human kapital, og sosial kapital. Vi vil diskutere dette opp mot vår problemstilling og forskningsspørsmål. Dessuten presenterer vi våre nye funn og betraktninger på rekruttering til styreverv.

### 5.1 STYRESAMMENSETNING

Vår analyse viser at styrets sammensetning har betydning for selskapenes rekrutteringsprosess, og at styresammensetningen påvirkes av flere forhold.

- På hvilken måte kan styrets sammensetning påvirke styrerekrutteringen?

Tidligere empiri fremhever at en viktig innfallsvinkel til styrets eksistens er betraktningen om styret som et strategisk beslutningsteam (Forbes og Milliken 1999). Selskapets effektivitet kan derfor avhenge av styrets kollektive kunnskap og kompetanse. Styremedlemmenes humane kapital fremstår som en fremtredende faktor ved styresammensetningen, og anses som et viktig rekrutteringskrav for alle våre informanter. I samsvar med tidligere forskning mener informantene at styrets arbeidsoppgaver er krevende, og styrets prestasjonsnivå ser ut til å påvirke medlemmenes evne til å utføre respektive kontroll- og serviceoppgaver. Både AS og ASA-informanter gir uttrykk for at styremedlemmene må være delaktige i styrets arbeid, og kandidatenes kunnskap og kompetanse er derfor en sentral faktor. Styrets kontroll- og serviceoppgaver kan videre være av betydning for hvem som rekrutteres og hvordan styresammensetningen balanseres. Dette påpekes også av Van den Berghe og Levrau (2004).

Et effektivt styrearbeid fremstår dessuten som viktig, men det kan avhenge av styrets kunnskap, samhørighet og innsatsvilje jf. Forbes og Milliken (1999). Resultatene våre viser at AS-selskap med en hovedaksjonær ofte ønsker at styret skal ha en kombinasjon av bedriftsspesifikk kunnskap og bransjeerfaring. Andre tilsvarende aksjeselskap har et sammenfallende kompetansebehov med ASA-selskapene, og de anser det som nødvendig at styret sammensettes av ulik human kapital. I den forbindelse kan styrets behov for human kapital trolig innvirke på styrets sammensetning i en rekrutteringsprosess, fordi styrets effektivitet er viktig jf. Forbes og Milliken (1999).

I samsvar med tidligere forskning kan vi argumentere for at selskapets styresammensetning ofte er situasjonsbestemt, og kompetansebehovet endres parallelt med selskapets utvikling (Lynall m. fl. 2003). Det er hovedsakelig ASA-informanter som påpeker at styresammensetningen endres av i henhold til selskapets behov, struktur, formål og kontekst. Vi vil nærmere gå inn på hvordan selskapets omgivelser påvirker styrerekrutteringen i kapittel 5.3 og 5.4.

### 5.1.1 SAMHØRIGHET OG INNSATSVILJE

I samsvar med overfor nevnte drøftelse ser vi at kompetansekravet er en sentral faktor ved AS- og ASA-selskapenes styresammensetning, og som videre innvirker på selskapets styrerekruttering. Tidligere empiriske undersøkelser støtter argumentasjonen og bekrefter at styrerepresentantens kunnskap, kompetanse og erfaring antas å være forklarende faktorer til styreutvelgelser (Hillman m. fl. 2000; Peterson og Philpot 2007 og Certo 2003; Singh m. fl. 2008, referert i Dunn 2010).

Styrets prestasjonsnivå vil i tråd med tidligere forskning også påvirkes av styrets innsatsnivå, samarbeidsklima og samhørighet (Forbes og Milliken 1999). Det ser ut til at styremedlemmenes humankapital gir grunnlag for samhørighet i styrerommet, og dette presiseres av både AS- og ASA-informanter. I henhold til våre resultater mener vi at faktorene kan betraktes i en gjensidig sammenheng. Styremedlemmenes kompetanse og erfaring vil trolig ha positiv innvirkning på dynamikken i styrerommet. Våre resultater tyder på at et gjensidig faglig nivå i styrerommet anses som hensiktsmessig, for å gi medlemmene en felles forståelse for styrearbeidet. Vi antar derfor at et likt kompetansenivå trolig forhindrer kognitive konflikter dersom styremedlemmene benytter sin faglige kunnskap (Forbes og Milliken 1999). Det kan imidlertid være viktig at den faglige bredden gir rom for konstruktive diskusjoner i styrerommet.

I noen heleide AS-styrer innehar styremedlemmene relativt lik human kapital. På sikt kan dette føre til gruppetenkning som kan medføre at man ikke får nye innfallsvinkler til styrets arbeid. I en rekrutteringsprosess kan dette være en viktig betraktning når et styre skal settes sammen (jf. ressursavhengighetsteori, Hillman og Dalziel 2003). Våre informanter påpeker at en faglig forståelse er viktig for styrets arbeid. Styrets kunnskapsnivå kan derfor også påvirke samhørigheten i styrerommet fordi man kan få et tillitsfylt samarbeidsklima. I samsvar med

tidligere forskning har styrets samhörighet en innflytelse på styrets prestasjonsnivå (Forbes og Milliken 1999). Våre resultater indikerer videre at en kombinasjon av samhörighet, kunnskap og kompetanse kan gi gode diskusjoner i styrerommet. Argumentasjonen støttes av Van den Berghe og Levrau (2004) som påpeker at gode diskusjoner gir et konstruktivt og komfortabelt samarbeidsklima. Videre antar vi at det derfor er viktig at styrets medlemmer stiller godt forberedt til møtene, og at de har kjennskap til bransjen og selskapets utfordringer. Våre resultater viser at disse faktorene er av betydning for styrets sammensetning, og får effekt på rekrutteringen. Vi tror derfor at styremedlemmenes møteforberedelser gir uttrykk for deres villighet og engasjement i arbeidet, noe som støttes av tidligere forskning (Van den Berghe og Levrau 2004). Blant våre informanter er det enighet om at styremedlemmenes motivasjon, innsatsnivå og engasjement er viktige faktorer som påvirker styrets samhörighet, og som derfor er av betydning i en rekrutteringsfase. Dette er i tråd med tidligere forskning som viser at styremedlemmenes innsatsnormer er avgjørende for selskapets effektivitet (Forbes og Milliken 1999; Van den Berghe og Levrau 2004).

Forbes og Milliken (1999) fremhever at tradisjonelle arbeidsgrupper består av fem til ni personer, men et styre kan både være større eller mindre. Informantene i vår undersøkelse fremhever at styrets størrelse kan innvirke på styrets prestasjonsnivå, og betraktes som en avgjørende faktor for samhandling. Når styrets størrelse øker opplever informantene de som tunge og lite effektive. Både AS - og ASA-respondentene påpeker at dette kan resultere i et delt styre. Videre kan man argumentere for at samhörigheten i styrerommet og forståelsen for styrets arbeidsoppgaver trolig reduseres. Det kan derfor være viktig at styrene består av færre medlemmer for å minske faren for ineffektivitet. På tvers av selskapsformene påpeker respondentene at den ideelle styresammensetningen trolig består av fem til åtte representanter. I følge Huse (2010) er det også vanlig med frem til sju styremedlemmer, men at antallet vil variere med bedriftens størrelse. Styret kan derfor betraktes som en arbeidsgruppe med en sammensetning av utdanning, bakgrunn og personligheter som utfyller hverandre. Argumentet er i tråd med tidligere studier som påpeker at styrets størrelse innvirker på samhörighet og arbeidsinnsats i styrerommet (Forbes og Milliken 1999; Van den Berghe og Levrau 2004). Av vår argumentasjon kan styret derfor betraktes som et strategisk beslutningsteam (Forbes og Milliken 1999).

*”For et styre er et team!”*

Styrets samhörighet kan videre påvirkes av styremedlemmenes relasjoner og nettverk, og anses som viktig for styresammensetningen. Betydningen av styremedlemmenes relasjoner i en rekrutteringsprosess vil derfor bli behandlet i vår drøftelse om sosial kapital (kapittel 5.3).

### 5.1.2 EIERSTYRING OG SELSKAPSLEDELSE

I samsvar med tidligere forskning har styret primært to organisatoriske oppgaver. Styret skal føre tilsyn med ledelsen samt tilføre og ivareta selskapets ressurser (Forbes og Milliken 1999; Hillman og Dalziel, 2003; Van den Berghe og Levrau 2004). For vår analyse og drøftelse er det interessant å belyse hvordan selskapets eierkonstellasjon og regulatoriske krav påvirker rekrutteringen til styreverv.

- Hvordan påvirker formelle krav og eierskap rekrutteringsprosessen?

Det fremgår av vår analyse at styrene i heleide aksjeselskap hovedsakelig er sammensatt av interne styremedlemmer. I tråd med en ”stewardship” teoretisk tilnærming ivaretar styrerepresentantene selskapets interesser, og anses som en god forvalter av selskapets eiendeler. Våre AS-informanter påpeker at interne styremedlemmer har en nærhet til selskapets drift, og antas derfor å ha relevant kunnskap for å håndtere selskapets utfordringer. Dette er i tråd med studiet til Van den Berghe og Levrau (2004).

Informantene påpeker videre betydningen av at styreleder ivaretar aksjonærenes interesser i styrerommet. Selv om styret i noen tilfeller består av kun interne styremedlemmer, forventes styreleder å balansere eiernes ønsker og selskapets behov. For selskapets ledelse er det imidlertid viktigere at styrets medlemmer tilfører selskapet verdi gjennom sin humankapital.

I enkelte heleide AS kan styret imidlertid være sammensatt av eksterne og interne styremedlemmer, og medlemmenes kompetanse, erfaring og nettverk anses da som avgjørende. Tidligere studier bekrefter at styremedlemmets human- og sosialkapital er av betydning i en rekrutteringsprosess (Kim og Cannella 2008; Dunn 2010). Styrets samlede kapital kan derfor være en sentral faktor for styrets prestasjonsnivå som påvirker rekrutteringen til styret, jf. Hillman og Dalziels (2003) studier. Dette er i tråd med antakelsene i en ressursbasert tilnærming. I henhold til våre resultater fremstår styremedlemmens kunnskap og kompetanse som viktige rekrutteringskriterier. Argumentet underbygges av tidligere studier som viser at selskapets ressurstillgang er en funksjon av styrets kapital (Hillman og Dalziel 2003). I heleide AS med en balansert styresammensetning ønsker man

også å forvalte aksjonærenes interesser samtidig som tilgangen på human kapital er viktig. En integrert teoretisk tilnærming mellom agentteori og ressursavhengighetsteori kan dermed være relevant, jf. Hillman og Dalziel (2003).

Et fellestrekk for våre ASA-styrer er at de settes sammen av interne og eksterne styremedlemmer, og styrets sammensetning anses som en avgjørende eierbeslutning. En balansert styresammensetning anses som fordelaktig for å unngå interessekonflikter mellom selskapets ledelse og aksjonærene. Vi kan derfor argumentere for at en agentteoretisk tilnærming er relevant på bakgrunn av selskapets eierstruktur. Denne argumentasjonen støttes av tidligere studier som påpeker at en balansert sammensetning er viktig for selskapets resultater (Van den Berghe og Levrau 2004). I henhold til våre resultater kan sterke eierkonstellasjoner gjenspeiles av en større andel eksterne styremedlemmer. Det er interessant at dette fortrinnsvis er fremtredende for ASA-styrene. Man kan imidlertid påpeke at lik eierkonstellasjon ikke nødvendigvis gir lik styresammensetning for ASA og heleide AS. I samsvar med tidligere argumentasjon kan dette begrunnes i aksjonærenes behov for en trygg formuesforvaltning som kan innvirke på ASA-selskapenes styrekruttering.

Selv om ASA-styrene har en balansert styresammensetning skal styremedlemmene tilføre selskapet nødvendige ressurser, og som det fremgår av vår analyse bør kompetansekravet også gjelde for eierrepresentanter. En av informantene påpekte at eierrepresentanter tilfører selskapet en nødvendig tyngde, men det er ikke dermed gitt at de har relevant human- og sosialkapital i henhold til selskapets utfordringer. Styrets evne til å overvåke ledelsen vil derfor trolig avhenge av styrets kapital, jf. Hillman og Dalziel (2003). Informantene presiserer at styrets samlede kapital er viktig for selskapets omdømme og legitimitet, samtidig som styremedlemmenes ønske om å forvalte selskapets interesser vektlegges. Når eierne er representert i styret vil behovet for oppfølging og kontroll trolig ivaretas. Styremedlemmenes insentiver til å overvåke ledelsen kan imidlertid ikke antas å øke selskapets resultater. For å sikre et effektivt styrearbeid søker selskapene derfor å balansere styresammensetning med både interne og eksterne medlemmer. En balansert styresammensetning kan tilføre selskapet ressurser og nytteverdi på flere områder. Argumentet støttes av Hillman og Dalziel (2003) som presiserer at behovet for kunnskap og overvåkning er sammenfallende. I henhold til ASA-selskapenes utfordringer vil en integrert teoretisk tilnærming trolig være hensiktsmessig for styrets sammensetning, og noe som kan påvirke rekrutteringsprosessen.

### 5.1.3 KJØNNSMANGFOLD

Våre informanter påpeker at kjønns mangfold i styrene anses som en generell utfordring for både aksje- og allmennaksjeselskap. Et sentralt forskningsspørsmål er som tidligere nevnt hvordan formelle lover og eierkonstellasjoner påvirker styrets sammensetning og rekruttering. I denne drøftelsesdelen vil vi imidlertid belyse hvordan faktorene innvirker på styrets sammensetning og rekruttering til ASA-selskap.

Da kvoteringskravet ble innført i Norge ble det betraktet som en institusjonell innovasjon (Engelstad 2011). Nyere forskning viser forøvrig at det er en generell skepsis blant aktørene i næringslivet overfor myndighetens inngrep i den private styringsretten (Teigen 2011). I henhold til vår analyse er dette et sammenfallende syn blant flere ASA-informanter. Noen informanter anser kvoteringsloven som et inngrep i den private eiendomsretten. I tråd med tidligere resultater anses styresammensetningen som en avgjørende eierbeslutning. Nyere forskning støtter informantenes syn, og fremhever at loven kan være et brudd på demokratiske prinsipper (Engelstad 2011). Andre informanter påpeker imidlertid at kjønns mangfold i styrerommet er viktig, og dette indikerer at kvinner er av betydning for selskapets styre rekruttering. Fra et økonomisk ståsted kan kvinnene tilføre selskapene kreativitet og nyskaping. Argumentet støttes av at nyere forskning som viser at kvinnelig styre representanter påvirker selskapets økonomiske gevinst (Lütken 2010). Mangfold i styret kan ifølge Lütken (2010) videre være et verdifullt grunnlag for endringsberedskap og selskapets utviklingsmuligheter.

Våre ASA-informanter betrakter fortsatt kvoteringskravet som et reelt problem, til tross for at nevnte empiri fremhever kvinners verdifulle bidrag i styrerommet. Informantene påpeker videre at flere aktører har endret selskapsform som følge av kravet om kjønnskvotering. Dette støttes av Lütken (2010) som fremhever at stadig færre selskaper omfattes av kvoteringskravet. Dessuten fremgår det av vår analyse at styrets størrelse kan øke som en følge av kjønnskvotering i styrerommet. En informant påpekte at dette trolig er en konsekvens av kvoteringsloven som ikke har blitt vurdert av myndighetene. Vår analyse viser at styrene også kan økes med antall observatører for å omgå kvoteringskravet. Trekker man paralleller til tidligere diskusjon anses store styrer som tunge og lite effektive (Forbes og Milliken 1999). Kvoteringsloven kan dermed være en negativ faktor som påvirker styre rekrutteringen.

Forskning viser at styrerekruttering i stor grad er et spørsmål om maktbalanse (Lynall m. fl. 2003; Lütken 2010). Trekker man paralleller til tidligere drøftelse kan forskjellige eiergrupper ha stor interesse av å få sine representanter valgt inn i styret. Nyere forskning fremhever dessuten at styrerekrutteringen trolig også avhenger av nettverk og relasjoner (Kim og Cannella 2008; Lütken 2010). Dersom mannlige eiere har et nettverk som primært består av menn, vil de trolig forsøke å rekruttere nye styremedlemmer på bakgrunn av disse relasjonene (Lütken 2010). Derfor kan man argumentere for at sterke eierkonstellasjoner i noen tilfeller kan gå foran kvoteringskravet, og videre innvirke på styrerekrutteringen.

#### **5.1.4 OPPSUMMERING**

Styrets sammensetning er i følge vår analyse og diskusjon et viktig utgangspunkt for selskapenes rekrutteringsprosess. Det er imidlertid flere faktorer ved styrets sammensetning som er av betydning for rekrutteringen. Konsentrasjonen av eierskap er en sentral faktor som kan resultere i ulik styresammensetning for AS- og ASA. Dette funnet er imidlertid mest fremtredende blant ASA-selskapene, fordi heleide AS hovedsakelig rekrutterer interne styremedlemmer. Vi anser derfor at selskapets eierkonstellasjon er avgjørende for hvilke kandidater som rekrutteres til styret.

Våre funn viser at styrets kapital er en sentral faktor ved styresammensetningen, og noe som påvirker rekrutteringsprosessen. Styrekandidaters humankapital er videre et avgjørende rekrutteringsgrunnlag for både AS- og ASA-styrer. Samhørighet, innsatsvilje og engasjement i styret er sentrale faktorer som i tråd med vår argumentasjon er av betydning for styrerekrutteringen. I tråd med tidligere forskning kan styret dermed betraktes som et strategisk beslutningsteam (Forbes og Milliken 1999).

Vår drøftelse viser videre at kvoteringsloven i stor grad påvirker ASA-selskapenes styrerekruttering. Formelle lover og krav kan dermed indikere et skille mellom AS og ASA-selskapenes styresammensetning, og som innvirker på rekrutteringsprosessen.

## **5.2 RESSURSAVHENGIGHET OG HUMANKAPITAL**

Ressursavhengighetsteori argumenterer for at det i en styrerekruttering er avgjørende om kandidatene tilfører selskapet nytteverdi i form av legitimitet, råd og veiledning, eller som bindeledd til omgivelsene (Pfeffer og Salancik 1978). Tidligere forskning fremhever at styremedlemmer ikke alltid bidrar på samtlige ressursområder. Styrets sammensetning vil



dermed tilpasses i henhold til endringer i selskapets ytre omgivelser (Hillman m. fl. 2000). Samtlige respondenter har tilsvarende påpekt betydningen av at nye styremedlemmers humankapital dekker selskapets ulike ressursbehov og tilfører nytteverdi.

I dette kapittelet vil vi analysere og diskutere våre resultater knyttet til rekrutteringsprosessen opp mot vår problemstilling og teori.

- Hvordan innvirker selskapers ressursbehov og omgivelser på rekrutteringsprosessen?

### 5.2.1 LEGITIMITET

Zahra og Pearce (1989) mener at styrets medlemmer blant annet er ansvarlige for selskapets omdømme. Våre undersøkelsesresultater viser i tråd med tidligere forskning (Dunn 2010), at ved en planlagt børsintroduksjon vil velrenommerte og kompetente styremedlemmer rekrutteres for å signalisere organisatorisk legitimitet overfor aksje- og finansmarkedet. Noen ASA-informanter bekrefter dessuten at de har blitt rekruttert på bakgrunn av tidligere styreerfaring i anerkjente virksomheter, for å tilføre eller styrke selskapets legitimitet. Omdømme tillegges også viktighet i forbindelse med merkevarebygging. Det er da ønskelig at styrets medlemmer fungerer som selskapets ansikt utad, for å bidra til positive holdninger overfor merkevaren.

Innflytelsesrike offentlige personer kan også i følge Peterson og Philpot (2007) tilføre selskapet legitimitet, samt representere viktige eksterne forbindelser i selskapets omgivelser. Resultater fra vår undersøkelse viser at politisk tilhørighet eller innflytelse kan veie tyngre enn spesifikk kompetanse, ved styrekruttering til eksempelvis børsnoterte allmennaksjeselskap med statlig eierskap. Dette begrunnes i sterke føringer fra eiersiden om hvem de ønsker inn i styret, eller ut i fra et ønske om å danne strategiske allianser.

Pfeffer og Salancik (1978) viser til at legitimitet er knyttet til sosiale normer og verdier. Milliken og Martins (1996, referert i Dunn 2010) mener videre at samfunnet har en økt forventning til at mangfold skal gjenspeiles i selskapenes organisasjonsstruktur. Resultatene fra vår studie viser imidlertid at AS-styrene har et avmålt forhold til dette, som kan begrunnes i at de ikke er direkte berørt av kvoteringsloven. Våre AS-informanter bekrefter imidlertid at de registrer en forventning men at dette ikke oppleves som noe press. Videre avkrefter de en eventuell ”smitteeffekt” av kvoteringslovgivningen. Det er primært selskapets kompetansebehov som tillegges avgjørende betydning fremfor styrekandidaters kjønn.

På den annen side fremgår det av vår undersøkelse at flere selskaper opplever en nytteverdi i kvinnelige styremedlemmer, eksempelvis ved at de bringer med seg en bedre forståelse for kvinnelige forbrukere og kunders holdninger inn i styrerommet. Dette er også i tråd med tidligere empirisk forskning, hvor det fremgår at rekruttering av kvinner til styreverv forsterker selskapets legitimitet (Dunn 2010). Argumentet støttes også av Lütken (2010) som påpeker at kvinner tilfører selskapet verdi. Dette kan videre bidra til at selskapet tiltrekker seg de beste kvinnelige ledelses- og styrekandidatene, noe som bekreftes av tidligere forskning (Burke 1997; Bernardi m. fl.; Milliken and Martins 1996, referert i Dunn 2010). Videre viser våre undersøkelsesresultater, i tråd med nevnte forskning, at kvinnelige styremedlemmer bidrar til å fremme fostring av interne kvinnelige ressurser, og til å beholde de gode kandidatene i selskapet eller innen konsernet.

### 5.2.2 RÅD OG VEILEDNING

Noen styremedlemmer blir rekruttert på bakgrunn av deres bedriftsspesifikke kunnskap og erfaring (Dunn 2010), noe som også fremgår av våre resultater. De to gruppene som har gjort seg mest gjeldende på tvers av selskapsformene er *insidere* og *spesialister*. Dette er også i tråd med Hillman m. fl. (2000) sitt klassifiseringssystem. Insidere er gjerne eiere, grunnleggere eller mangeårige ledere og ansatte i bedriften. Disse styrekandidatene ansees å være mer eller mindre selvskrevne i styret, i kraft av deres nåværende eller tidligere rolle, samt eventuelt meget spesialisert bedriftskunnskap. I tillegg kan de, som en informant fremhevet, representere en for bedriften unik og kritisk fagkompetanse i styrerommet. Dette gjør seg også gjeldende for eksterne styremedlemmer som rekrutteres på bakgrunn av deres generiske kompetanse (servicespesialister) eller for å tilføre selskapet ledelses- eller generell driftskompetanse (forretningsekspertter eller supportspesialister). Fortrinnsvis fremhever ASA-informantene at disse spesialistene bidrar med råd og veiledning i styrerommet, og at de fungerer som støtte til bedriftens ledelse og administrasjon. De fleste AS-informanter påpeker at de allerede har tilgang til denne typen administrativ støtte internt i konsernet.

Intern rekruttering av kvinnelige styremedlemmer med relevant fagkompetanse fremheves av noen AS-informanter som en mulig rekrutteringsvei til styrer i heleide AS og datterselskaper. Dunn (2010) sin studie av mannsdominerte styrer støtter dette. I nevnte studie fant de tilsvarende, at styrer som hadde tatt en beslutning om kjønns mangfold søkte etter kvinner med viktige ressurser. For deres undersøkelse viste den kritiske ressursen seg å være kvinner med spesialisert kunnskap og ferdigheter (spesialister). De hevder dermed at det er nettopp denne

ressursen som er viktig for å kunne bryte ned kjønnsbarrierene i styrerommet (Dunn, 2010). Resultatene fra vår undersøkelse bekrefter dette delvis, ved at kvinner i noen tilfeller bekreftes rekruttert på bakgrunn av at de besitter en for selskapet kritisk kompetanse. Imidlertid påpeker andre informanter at i Norge kan kravet om kjønnsbalanse i ASA-styrene være en begrensning på bekostning av kompetanse. Noen informanter hevder at når styrene må rekruttere på basis av kjønnsmessige krav, kan det gå på bekostning av selskapets og styrets kompetansekrav.

### 5.2.3 BINDELEDD

Tidligere forskning argumenterer for at styrer skal være selskapets bindeledd overfor viktige eksterne forbindelser og interesser (Hillman m. fl. 2007; Peterson og Philpot 2007; Kim og Cannella 2008). Det fremkommer av våre resultater, i tråd med Hillman m. fl. (2007), at styret kan være et bindeledd til selskapets kunder. Våre informanter påpeker at kvinner antas å kunne knytte selskapet nærmere opp til andre kundegrupper enn menn.

Videre viser våre resultater at aksjeselskaper rekrutterer kandidater for å oppnå synergi på tvers av ulike virksomheter. De påpeker at dette underletter samarbeidet mellom selskaper med nære relasjoner, og sammensetningen består da av representanter fra de ulike selskapene. Man kan dermed argumentere for at styremedlemmene blir bindeleddet mellom selskapene, noe som er i tråd med tidligere forskning (Hillman m. fl. 2007).

Et styre skal i følge Dunn (2010) fungere som en toveis kommunikasjonskanal overfor selskapets omgivelser. Det fremgår av vår undersøkelse at dette ikke tillegges betydelig blant våre informanter. Noen ASA-representanter påpeker imidlertid at rekruttering av innflytelsesrike og/eller offentlige personer skjer på bakgrunn av selskapets ønske om å bygge allianser. De kan som argumentert av Peterson og Philpot (2007) utgjøre viktige eksterne forbindelser i selskapets omgivelser.

### 5.2.4 OPPSUMMERING

I samsvar med ny empiri (Dunn 2010) bekrefter vår drøftelse at styrekandidaters human kapital er en avgjørende faktor i rekrutteringsprosessen. Av vår drøftelse fremgår videre at selskapene rekrutterer forskjellige typer human kapital på bakgrunn av ulike ressursbehov og styrekandidatenes nytteverdi.

Blant ASA-selskapene har behovet for legitimitet blitt fremhevet som en avgjørende faktor som kan påvirke styrets rekruttering ved en børsintroduksjon. På tvers av selskapsformene vektlegges betydningen av kandidatens unike kompetanse og erfaring. I lys av rekrutteringsprosessen er det derfor ønskelig at styrets medlemmer innehar en rådgivende og evaluende rolle på bakgrunn av deres kompetanse og erfaring. Dette er mest fremtredende blant ASA-selskapene, da noen AS-informantene påpeker at dette hovedsakelig forvaltes av konsernets administrasjon.

Vår drøftelse bekrefter også at styremedlemmer i noen tilfeller rekrutteres for å være et bindeledd til selskapets omgivelser (Dunn 2010). For både AS- og ASA-selskaper er kompetansekravet en viktig dimensjon ved rekrutteringsprosessen.

Imidlertid viser vår drøftelse at kvinnelige styremedlemmer kan øke selskapets nytteverdi og bidra til økonomisk utvikling og verdiskapning (Dunn 2010; Lütken 2010). Den etterspurte humankapitalen kan derfor variere parallelt med selskapets behov. Human kapital kan derfor gjenspeile kandidatens ulike kvalifikasjoner i rekrutteringsprosessen.

## 5.3 SOSIAL KAPITAL OG STYREREKRUTTERING

Det fremgår av empirisk forskning at nettverk og tillit mellom mennesker er en viktig faktor i rekrutteringsprosesser, som påvirker styrerekrutteringen og videre styrets effektivitet (Kim og Cannella 2008). Våre undersøkelsesresultater viser i tråd med dette, at både styrets og potensielle kandidaters sosialkapital påvirker rekrutteringsprosessen. Videre fremhever våre informanter at behovet for ulike typer sosial kapital varierer i henhold til selskapets struktur og ytre omgivelser. Dette støttes i tidligere forskning som påpeker at effekten av sosial kapital i styrerekrutteringen kan reflekteres av selskapets struktur og kontekst (Forbes og Milliken 1999; Ladegård 2003; Kim og Cannella 2008).

I dette kapitlet vil vi analysere og diskutere våre resultater opp mot problemstillingen og teori.

- På hvilken måte kan personlige relasjoner og nettverk påvirke rekrutteringsprosessen?

### 5.3.1 SOSIAL KAPITALS INNVIRKNING PÅ STYREREKRUTTERING

Våre resultater viser at både intern og ekstern sosial kapital påvirker styrerekrutteringen på ulike måter, avhengig av styrets arbeidsoppgaver og selskapets struktur. I samsvar med sosial

kapital teori vil vi herunder drøfte våre funn i lys av Kim og Cannellas (2008:286) modell som presentert på side 19 (figur 2.2). Begge kategorier sosial kapital trekker veksler på ulike nettverksforbindelser som kan tilføre styret forskjellige ressurser.

### *Intern og ekstern sosial kapital*

Det er en felles enighet blant våre informanter om at tillitt mellom styremedlemmer er helt avgjørende for styrets arbeid og effektivitet. Dette støttes av tidligere forskning som viser at sterke personlige bånd innad i styret forsterker tillitten mellom styrets medlemmer, og fører til styrkede innsatsnormer på styrenivå (Forbes og Milliken 1999; Kim og Cannella 2008).

Enkelte ASA fremhever at nære relasjoner innad i styret har en positiv effekt på teamarbeid som følge av samhørighet i styret. I tråd med Forbes og Milliken (1999) påpekte i tillegg AS-informanter at det er hensiktsmessig at styremedlemmer fungerer godt i selskapet som helhet. Styrets serviceoppgaver kan derfor i tråd med Kim og Cannella (2008) utføres mer effektivt når styret fungerer som et team med samhørighet. Ut i fra en teamtankegang, fremkom det av våre funn at styret bør bygges opp rundt styreleder for å sikre et godt samarbeidsklima. For heleide AS fremheves dessuten behovet for styrerepresentanter med ulik arbeidsposisjon i virksomheten. Dette støttes av Kim og Cannellas (2008) modell med hensyn på å tilføre styret verdifull informasjon og kunnskap på flere områder.

I rekrutteringssammenheng fremhever våre informanter videre at tillit gjennom personlige bånd til styrets leder, eiere, administrerende direktør og eventuelt selskapets grunnlegger påvirker rekrutteringen til styret. I søkeprosessen kan dette gi direkte utslag ved at styreleder har eiers tillitt til å rekruttere nye styremedlemmer på bakgrunn av sine personlige relasjoner. Representanter på tvers av selskapsformene fremhever at styreleder bør sitte i førersetet i rekrutteringsprosessen, for å kunne rekruttere nye styremedlemmer via eget profesjonelt nettverk. Som påpekt av Kim og Cannella (2008) fremgår det dermed at intern og sosial kapital ikke nødvendigvis utelukker hverandre.

Våre funn viser dessuten at egne relasjoner og nettverk vektlegges tilsvarende betydning i valgkomiteer. ASA-informanter påpeker dessuten at enkelte valgkomiteer har egne databaser med styrekandidaters CV-er som de vurderer fortløpende. Av den grunn benyttes sjelden rekrutteringsfirmaer i søkefasen.

Kim og Cannella (2008) anser ekstern kapital hovedfunksjon for å være brobygging. Resultater fra vår undersøkelse viser at et ønske om å bygge broer mellom heleide AS for å oppnå synergieffekter, kan være avgjørende for rekrutteringen til styrene.

Ut i fra at en persons eksterne kapital består av hans eller hennes relasjon til eksterne interessenter, vil dette kunne være mer utslagsgivende på rekrutteringen av eksterne styremedlemmer. Derfor vil dette bli drøftet mer inngående under kontekstuelle faktorer.

### 5.3.2 KONTEKSTUELLE FAKTORER

Vi vil herunder drøfte våre resultater med hensyn på hvordan sosial kapital innvirkning på styre rekrutteringen varierer i henhold til selskapets kontekst. I lys av Kim og Cannellas (2008:286) modell på side 19 (figur 2.2) vil vi fokusere på tre faktorer som beskriver et selskaps organisasjons- og miljømessige kontekst.

#### *Grad av avhengighet til omgivelsene*

Selskaper er i varierende grad avhengig av ressurser i omgivelsene som noen ganger påtvinger virksomheter sterke restriksjoner (Kim og Cannella 2008). Våre resultater viser i tråd med dette at selskapene håndterer slike begrensninger ulikt. ASA-informantene opplyser at i noen tilfeller håndteres dette ved at selskaper fusjonerer eller gjennom oppkjøp av konkurrenter, leverandører eller kunder. Thompson (1967, referert i Kim og Cannella 2008) peker også på nevnte måte som en vei til for å få kontroll med kilden til den aktuelle begrensingen. I den forbindelse vil rekrutteringen påvirkes av en rokering i styrets sammensetning på bakgrunn av nye eierkonstellasjoner. Nye styremedlemmer skal fungere som brobyggere mellom selskapene. I tråd med tidligere forskning (Ladegård 2003; Kim og Cannella 2008), fremgår det av våre funn at disse styrekandidatene rekrutteres på basis av deres integritet, gjensidig tillitt og personlige relasjoner på tvers av selskapene (ekstern sosial kapital).

I andre tilfeller vil selskaper forsøke å modifisere sine omgivelser gjennom lobbyvirksomhet, allianser eller økonomiske sammenslutninger (Finkelstein og Hambrick 1996, referert i Kim og Cannella 2008). Våre resultater viser i tråd med dette at nye styremedlemmer med relasjoner til innflytelsesrike personer (ekstern sosial kapital) vil være ønskelig for å danne strategiske allianser som skaper en gunstigere kontekst for selskapet.

### *Selskapets alder*

Kim og Cannella (2008) peker på selskapets alder som en kontekstuell faktor, og argumenterer for at ekstern sosial kapital er mer verdifull for yngre selskaper på grunn av manglende legitimitet. Våre undersøkelsesresultater antyder imidlertid at styrene er mer oppmerksomme på ulikt humankapitalbehov (jf. foregående diskusjon), enn at behovet for sosial kapital vil endres med selskapets alder. Dette kan ha sammenheng med at de fleste av våre informanter representerer eldre selskaper, som i tråd med Kim og Cannella (2008) har mange etablerte relasjoner med viktige eksterne aktører. De antas derfor å ikke ha samme behov for å rekruttere styrekandidater med utstrakt ekstern sosial kapital som yngre selskaper.

### *Selskapets prestasjonsevne*

En velkjent faktor innen tidligere forskning, er at personer med makt tenderer til å omgi seg med sine likemenn, hva gjelder både kompetanse og demografi (Kim og Cannella 2008). Våre funn støtter dette og viser at fremgangsrrike selskaper og styreverv, gjerne rekrutterer mer av den typen ressurser de allerede har (intern sosial kapital). På den annen side fremhever representanter for selskaper som står overfor kritiske situasjoner at de ser seg nødt til å finne personer som er i stand til å bidra på andre områder enn eksisterende styremedlemmer (ekstern sosial kapital). Våre informanter peker her eksempelvis på kritisk behov for å tilføre selskapet kapital eller kritiske situasjoner som kan oppstå ved inntreden i nye globale markeder.

### **5.3.3 OPPSUMMERING**

I tråd med nyere forskning (Kim og Cannella 2008) bekrefter våre funn at sosial kapital er en viktig faktor i rekrutteringsprosessen. Sosial kapital har i samsvar med vår problemstilling vist seg å gi forståelse for hvordan nye medlemmer rekrutteres til styreverv. I tråd med vår problemstilling fremgår det av våre resultater at styrets sosiale kapital i stor grad påvirker rekrutteringen til styreverv.

Våre funn viser at nye styremedlemmer til både ASA- og AS-selskaper hovedsakelig rekrutteres på basis av tillit og styreleders, eier(e)s og styre- eller valgkomitémedlemmers profesjonelle og sosiale nettverk. Videre fremgår det av våre funn at rekrutteringsbyråer og dataregistre over styremedlemmer fortsatt sjelden benyttes. Dette er i tråd med Huse (2003:106; 2010) som fant at halvparten av nye styremedlemmer til ASA-selskaper rekrutteres med utgangspunkt i daglig leders og styremedlemmers profesjonelle nettverk.

Dette til tross for at valgkomiteer generelt bidrar til profesjonalisering av søkeprosessen (Huse 2010).

Videre har vi funnet at rekrutteringsprosessen ofte bærer preg av å være enkel og rask, med eller uten valgkomité, hvilket fører til man rekrutterer et nytt styremedlem som er “godt nok”. Man velger gjerne tilfredsstillende kandidater fremfor å bruke mer tid på å finne de beste løsningene. Dette funnet samsvarer delvis med en undersøkelse om valgkomiteer, hvor det fremgår at styrekrutteringer uten valgkomité med stor sannsynlighet skjer raskt og på bakgrunn av leders sosiale relasjoner (Veiteberg m. fl. 2004). Imidlertid fant vi at dette i noen tilfeller også inntreffer selv om selskapet har egen valgkomité.

Våre funn viser dessuten at kandidater som rekrutteres til styreverv innehar ulike typer sosial kapital, men at styrekandidatenes sosiale kapital i liten grad legges til grunn for rekruttering. Dette kan komme av at våre respondenter hevder de er lite bevisste på kandidaters sosiale kapital når de rekrutterer. Derimot går det frem av våre analyser at de har stor fokus på tillitt, samhörighet og samarbeidsevne- og klima. I tillegg viser våre funn, i tråd med både tidligere (Kim og Cannella 2008) og nyere forskning (Lütken 2011), at behovet for ulik sosial kapital reflekteres av selskapenes struktur og kontekst.

Våre drøftelser viser at styrets kapital er av betydning for styrekrutteringen, og som påvirkes av både styrets human og sosial kapital. Vi kan derfor utlede en sammenheng som vist her:



Figur 5.1: Styrets kapital- en utvidet modell

## 5.4 NYE FUNN OG BETRAKTNINGER

I denne delen av vår analyse og drøftelse vil vi presentere våre nye funn og betraktninger opp mot vår problemstilling. Dette er som nevnt resultater vi ikke forventet å finne da intervjuprosessen startet. Vi ønsker imidlertid å sammenstille drøftelsen av disse funnene, fordi vi mener de kan diskuteres i en sammenheng.



Fra vår analyse fremgår det at selskapets omgivelser er av betydning for styrekrutteringen. ASA-informantene presiserer betydningen av å tilpasse styresammensetningen til selskapets ressursbehov og utfordringer. Tidligere forskning har vist til behovet for ulik styrekapital gjennom selskapets livsløp (Lynall m. fl. 2003). I tråd med overnevnte anses styrets kapital som styremedlemmenes samlede kompetanse, erfaring og relasjoner (Hillman og Dalziel 2003). Flere teoretiske tilnærminger betraktes som relevante for styresammensetningen i en rekrutteringsprosess, deriblant agent- og ressursavhengighetsteori (Lynall m. fl. 2003; Dunn 2010). Styrets sammensetning kan også betraktes ut i fra institusjonelt og sosialteoretisk perspektiv. Idealiseringen av et teoretisk perspektiv er imidlertid ikke empirisk støttet (Lynall m. fl. 2003). Dette underbygger våre funn som viser at styret må tilpasse sin rekruttering til selskapets behov og utfordringer.

Det er flere ASA-informanter som påpeker at styrets sammensetning har endret seg som følge av selskapets utvikling. På bakgrunn av selskapets behov har de blant annet rekruttert styremedlemmer med innovativ kunnskap og kompetanse for å tilpasse seg markedsendringer. Lütken (2011) fremhever at gjennom selskapets vekst stilles ledelsen overfor nye utfordringer. Det kan derfor være relevant å tilpasse styresammensetningen til selskapets kompetansebehov i ulike bedriftsfaser. En ressursbasert tilnærming kan derfor være nyttig i en rekrutteringsprosess (Dunn 2010).

Andre informanter fremhever betydningen av at styrets medlemmer øker selskapets legitimitet. For veletablerte børsnoterte ASA-selskap kan det være relevant at styrets medlemmer har politisk tilhørighet eller et godt omdømme. Dessuten kan det finansielle kravet være av betydning for å etablere legitimitet til eksterne relasjoner (Lynall m. fl. 2003). Implisitt kan styresammensetningen påvirkes av aksjonærenes forventning om anseelse i bransjen (Dunn 2010).

Flere av våre ASA-informanter gir uttrykk for at selskapene er i en vekstfase. Lütken (2011) påpeker at i takt med selskapets vekst øker behovet for løpende styring og kontroll. Det er også nødvendig at ledelsen profesjonaliseres og angir en strategisk retning for selskapet. Ekspansjon er ressurskrevende og selskapet behøver flere økonomiske og intellektuelle ressurser (Lütken 2011). Våre informanter fremhever i tråd med dette at det er behov for ulik kunnskap og kompetanse i styrerommet i forskjellige bedriftsfaser. Informantene påpeker også at styret bør settes sammen av både eksterne og interne medlemmer. En balansert

styresammensetning kan tilføre faglig tyngde til styret og videreutvikle selskapets drift. Vårt funn støttes av nyere forskning som presiserer at dette også er av betydning for styrets strategiske arbeid (Lütken 2011). Vi kan dermed anta at selskapers omgivelser og utfordringer legger føringer for selskapenes styrerekruttering.

Våre AS- og ASA-informanter fremhever at næringsmiddelindustrien er en dynamisk bransje, og at styrearbeidet derfor er krevende og situasjonsbestemt. Vi kan derfor anta at selskapenes omstillingskrav øker parallelt med selskapets utvikling, og dermed endres også styrets arbeidsoppgaver og rekrutteringsbehov (Lynall m. fl. 2003). Det er derfor relevant å anta at styrets sammensetning vil avhenge av selskapets struktur og utvikling. Lütken (2011) presiserer videre at selskapets endringstakt legger et økt press på selskapets ledelse, og styrene blir dermed tvunget til å utvikle sitt styrearbeid. Vi antar dermed at dette vil få effekt på rekrutteringsprosessen.

Informantene påpeker videre at styreleders ansvar har blitt vesentlig tyngre, og vi antar at dette er en konsekvens av selskapenes utvikling. Styreleders rolle er derfor av stor betydning for styrets effektivitet. Dette er i tråd med tidligere forskning som påpeker at et effektivt styrearbeid er avhengig av styreleders evne til å skape et aktivt engasjement og et kontrollert miljø (Van den Berghe og Levrau 2004). Styrelederens delaktighet i rekrutteringsprosessen kan derfor være avgjørende, fordi han har innsikt i selskapets behov og utfordringer.

Argumentet støttes av Huse (2010) og kan videre relateres til styrets egenevaluering. Huse (2010) fremhever at de eksisterende styremedlemmene har størst innsikt i selskapets utfordringer og styrets behov. Styrets egenevaluering kan dermed være et viktig grunnlag for styrets kravspesifikasjon i en rekrutteringsprosess. Våre funn viser i tråd med tidligere forskning (Huse 2010) at styrets evaluering er et sentralt utgangspunkt for selskapenes rekruttering. Styrets diskusjon i etterkant av evalueringen er, som våre informanter påpeker, også av stor verdi når selskapets utvikling og strategi står på agendaen. I den forbindelse ser styret samtidig på selskapets behov for nye ressurser som innvirker på styrerekrutteringen. I følge Huse (2010) kan det derfor være nødvendig at forholdet mellom eierne og selskapets ledelse balanseres i tråd med regulatoriske krav for å sikre nødvendig utvikling.

## 6.0 KONKLUSJON

I vår mastergradsoppgave har vi fått større innsikt i hvordan styrerekrutteringen foregår i næringsmiddelindustrien. Vi har funnet at det er flere faktorer som påvirker rekrutteringsprosessen, og at det finnes både forskjeller og likheter mellom aksje- og allmennaksjeselskaper. Vårt arbeid er utført i tråd med oppgavens problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål (jf. kapittel 1.3).

Vår undersøkelse viser at nye styremedlemmer til både AS og ASA hovedsakelig rekrutteres på basis av tillit, og gjennom profesjonelle og personlige nettverk. Videre fremgår det at både styrets og potensielle kandidaters sosiale kapital påvirker rekrutteringsprosessen. Styrets behov for ulike typer sosial kapital viser seg å variere med selskapets struktur og omgivelser. Imidlertid finner vi ikke støtte for at styrekandidaters sosiale kapital legges til grunn for selskapenes styrerekruttering. Dessuten viser våre funn at rekrutteringsbyråer og dataregistre over styremedlemmer benyttes i liten utstrekning. Videre ser vi at rekrutteringsprosesser ofte bærer preg av å være enkle og raske, hvilket kan føre til man rekrutterer styremedlemmer som er “gode nok”. Dette betyr at man i noen tilfeller velger tilfredsstillende kandidater fremfor å bruke tid på å finne det ideelle styremedlem.

AS- og ASA-selskapers eierkonstellasjoner er av stor betydning for rekrutteringen til styret. Imidlertid kan eierkonstellasjonene resultere i ulik balanse i styresammensetningen for AS og ASA. Det fremgår av våre resultater at ASA- styrene har en større balanse mellom interne og eksterne styremedlemmer enn AS-styrene. Vår undersøkelse viser at det i mindre grad rekrutteres eksterne styremedlemmer til heleide AS på bakgrunn av behovet for nærhet til selskapets operative drift.

Videre angir formelle lover og regler et skille mellom AS- og ASA-selskapers ulike rekrutteringsbehov. I den forbindelse viser vår undersøkelse at kjønns mangfold er av ulik betydning i rekrutteringsprosessen som kan relateres til kvoteringsloven. Våre resultater viser at kravet om kjønns mangfold i styret i noen tilfeller kan gå på bekostning av ASA-selskapenes kompetansebehov, og dette kan da føre til kjønns spesifikk styreutvelgelse. Imidlertid viser vår undersøkelse at nye medlemmer til både AS- og ASA-styrer først og fremst rekrutteres for å tilføre selskapet kritiske ressurser. Dette kan også sees i sammenheng med at nye styremedlemmer rekrutteres på bakgrunn av deres ulike type humankapital som skal tilføre selskapet nytteverdi. I den forbindelse viser våre resultater at kvinnelige

styremedlemmer kan tilføre selskaper nytteverdi, og som kan bidra til økonomisk utvikling og verdiskapning. Vår analyse viser dessuten at den etterspurte humankapitalen til styret vil variere i henhold til AS- og ASA-selskapenes organisatoriske og kontekstuelle behov og utfordringer.

Samhørighet i styret og medlemmenes innsatsvilje og engasjement er av betydning for styrets prestasjonsnivå. Vår analyse viser at dette får innvirkning på hvem som rekrutteres til styreverv i både AS og ASA. Informantene legger vekt på at nye styremedlemmer skal bidra aktivt til et effektivt og profesjonelt styrearbeid. I den forbindelse viser vår analyse at det er av betydning at styret settes sammen som et strategisk beslutningsteam.

## 7.0 BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING

### 7.1 BEGRENSNINGER

Vår oppgave viser at flere faktorer påvirker rekrutteringen til styreverv i næringsmiddelindustrien. Vår studie bygger på kvalitative dybdeintervjuer som har tatt utgangspunkt i forholdet mellom informanten og forskerne. Relasjonen mellom intervjuer og informant kan påvirke informasjonen som kommer frem under intervjuet, og det er derfor viktig å være kritisk til resultatene (Johannessen m. fl. 2005; Askheim og Grenness 2008).

I løpet av intervjuperioden opplevde vi at enkelte intervjuer hadde kortere varighet enn andre. Intervjuerens egenskaper kan i følge Askheim og Grenness (2008) være avgjørende for et godt forskningsprosjekt. Til tross for at vi har vært tre forskere under intervjuprosessen kan vår manglende intervjutrening innvirke på informantenes svar. Med mer trening og erfaring kunne vi kanskje fått mer informasjon fra informanter som var mindre engasjert.

I en tidligere studie erfarte kvinnelige forskere at mannlige informantene prøvde å ta kontroll over intervjuet, og at de pratet mer enn kvinnelige informanter (Krey og Titlestad 2010). Kan datainnsamlingen derfor preges av at forsker og respondent har ulikt kjønn eller er dette ubetydelig (Thagaard 1998, referert i Krey og Titlestad 2010)? I vår studie opplevde vi imidlertid at både kvinner og menn ga utfyllende svar, faktisk var våre lengste intervjuer med to kvinner. Dette tyder på at kvinner ikke er mer tilbakeholdne med informasjon enn menn, men at relasjonen mellom forsker og informant kan påvirkes av undersøkelsens tema. Det er også viktig å være oppmerksom på at informantene kan svare det de mener er politisk korrekt, og ikke nødvendigvis det som er sant (Alvesson 2003).

En annen begrensning ved oppgaven er at våre funn kun er representative for utvalget vi har benyttet. Vi kan derfor ikke trekke konklusjoner som gjelder for samtlige aktører i næringsmiddelindustrien. Flere av våre AS- og ASA-informanter mener imidlertid at man kan finne lignende rekrutteringspraksis til styreverv i andre bransjer, noe som indikerer at våre funn trolig kan overføres til flere aktører i ulike bransjer.

Dersom vi skulle gjennomført intervjuprosessen på nytt ville vi valgt å ha kun ett intervju om dagen. Ved et par tilfeller måtte vi gjennomføre to intervjuer daglig. Vi opplevde da at det kunne bli travelt, og at vi ikke fikk tid til å diskutere intervjuet i etterkant.

## 7.2 VIDERE FORSKNING

Denne mastergradsoppgaven har hatt et eksplorativt forskningsdesign. Vårt formål med oppgaven er å bidra til større innsikt i hvordan rekruttering til styreverv foregår i næringsmiddelindustrien. Vår styreundersøkelse bygger på dybdeintervjuer med et mindre utvalg, men for fremtidig forskning kan det være interessant å utvide utvalget. Dersom man øker utvalgets størrelse kan man undersøke om våre funn gjelder for majoriteten av AS og ASA i næringsmiddelindustrien. Videre mener vi at det hadde vært spennende å gjøre en lignende studie i en annen bransje for å se om man kan finne tilsvarende funn blant andre AS og ASA.

I vår studie har vi betraktet vurderinger fra etterspørselssiden, men vi vet lite om hvordan nye styremedlemmer opplever rekrutteringen. Tilbudssiden i en rekrutteringsprosess kan også være viktig å betrakte for å forstå hva potensielle kandidater vektlegger når de skal vurdere tilbud om ulike styreverv (Huse 2010). I fremtidige studier kan det derfor være interessant å undersøke hvilke krav styrekandidater har til et styreverv, og hvordan kandidatene opplever rekrutteringsprosessen.

Våre funn har vist at selskapets eierkonstellasjon er av stor betydning for hvem man rekrutterer til styret. Dersom et konsern er eier og morselskap forandres kravene til styret betraktelig, og det angir et behov for å skille mellom mange typer eierskap. Vi mener derfor at man i videre forskning bør fokusere på hvordan ulike former for eierskap kan påvirke styrets arbeidsoppgaver og selskapenes styrekruttering.

Nygaard (2011) påpeker at man kan se tendenser til at kvinneandelen i styrene øker blant selskaper i Norge som ikke omfattes av kvoteringskravet. Han mener at selskapene frivillig har økt kvinneandelen i styrerommet, noe som kan tyde på at kvoteringen har gjort kvalifiserte kvinner mer synlig. I henhold til våre funn tyder resultatene på det motsatte, da flere av våre AS- og ASA-informanter mener at kvinnene ikke gjør seg synlige i bransjen. I kommende studier om styrekruttering kan det derfor være spennende å undersøke hvordan kvinnelige styrekandidater kan bli mer synlige for selskapenes styrer, både i aksje og allmennaksjeselskap. Her mener vi at det finnes flere interessante innfallsvinkler, og et alternativ kan være å undersøke om kvinners faglige kunnskap og kompetanse baner vei økt kvinneandel i norske styrer. Men, vil kvinnelige styrekandidater med spesiell kunnskap være mer synlige enn andre?

## 8.0 REFERANSER

- Adler, P.S. og Kwon, S. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, Vol. 27, Nr. 1 17-40.
- Aksjeloven (1997). Lov om aksjeselskaper 13.6.1997, nr 44.
- Allmennaksjeloven (1997). Lov om allmennaksjeselskaper 13.6.1997, nr 45.
- Alvesson, M. (2003). Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research. *Academy of Management Review*, Vol. 28, Nr. 1 13-33.
- Askheim, O.G.A. og Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Borghaug, E. (2011). Kvinnelig aksjeboom. *Forskning.no* 4.11.11. Nedlastet 12.12.2011 (<http://www.forskning.no/artikler/2011/oktober/303312>)
- Bråthen, T. (1198). AS og ASA – “Små” og “store” selskaper? *Magma* nr. 3/98. Nedlastet 7.12.2011 (<http://www.magma.no/as-og-asa-smaa-og-store-selskaper>)
- Donaldson, L. (1990). The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory. *Academy of Management Journal*, Vol. 15, Nr. 3, 369-381.
- Dunn, P. (2010). Breaking the boardroom gender barrier: the human capital of female corporate directors. *Journal of Management and Governance* (online first), Springer.
- Elstad, B. og Ladegård, G. (2010). Women on corporate boards: key influence or tokens? *Journal of Management Governance* (online first), Springer.
- Engelstad, F. (2011). Kan kjønnskvoltering i næringslivet forsvares? – En normativ analyse. *Tidsskrift for kjønnsforskning* nr. 2/11.
- Finansdepartementet (2003). *Evaluering av regnskapsloven: 6.4.1 Store foretak og øvrige foretak*. Oslo: NOU 2003: 23. Nedlastet 7.12.11 (<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/nouer/2003/nou-2003-23/7/4/1.html?id=1190769>)
- Finkelstein, S. og Mooney, A. C. (2003). Not the Usual Suspects: How to Use Board Process to Make Boards Better. *Academy of Management Executive*, Vol. 17, Nr. 2 101-113.

- Forbes, P. og Milliken, F. J. (1999). Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-making Groups. *Academy of Management Review*, Vol. 24, Nr. 3, 489-505.
- Heidenreich, V. (2010). Rekruttering til ASA-styrer etter innføring av kvoteringsreglen. *Magma* nr. 7/10. Nedlastet 20.10.2010 (<http://www.magma.no/sosial-kapital-gevinster-kostnader-og-risiko-i-nettverk>)
- Hetland, A. (2007). *Betydningen av kjønn og nettverk ved styrerekruttering. En kvalitativ studie av rekrutteringsprosesser til styreverv i allmennaksjeselskaper*. Oslo: Universitetet i Oslo, Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi. Hovedoppgave i sosiologi.
- Hillman, A. J., Shropshire, C. og Cannella, Jr., A. A. (2007). Organizational Predictors of Women on Corporate Boards. *Academy of Management Journal*, Vol. 50, Nr. 4, 941-952.
- Hillman, A. J., Cannella, Jr., A. A. og Paetzold, R. L. (2000). The Resource Dependence Role of Corporate Directors: Strategic Adaptation of Board Composition in Response to Environmental Change. *Journal of Management Studies*, Vol. 37, Nr. 2 235-255.
- Hillman, A. J. og Dalziel, T. (2003). Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *The Academy of Management Review*, Vol. 28, Nr. 3, 383-396.
- Huse, M. (2003). *Styret: Tante, barbar eller klan?* 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Huse, M. (2005). Accountability and creating accountability: A framework for exploring behavioural perspective of corporate governance. *British Journal of Management*, Vol.16: 65-79.
- Huse, M. (2007). *Boards, Governance and Value Creation: The Human Side of Corporate Governance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Huse, M. (2010). Styremedlemmene: Fra uavhengighet til mangfold og dynamisk kompetanse. *Magma* nr. 7/10. Nedlastet 22.2.2010 (<http://www.magma.no/styremedlemmene-fra-uavhengighet-til-mangfold-og-dynamisk-kompetanse>)
- Huse, Morten (2011). "Women on Board: Lessons from Norway", workshop med forf. 2. mars.
- Huse, M. og Nielsen, S. (2010). The Contribution of Women on Boards of Directors: Going beyond the Surface. *Corporate Governance: An International Review*, 18(2): 136-148.



- Johannessen, A., Kristoffersen, L. og Tufte P. A. (2005). *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kim, Y. og Cannella, Jr., A. A. (2008). Toward a Social Capital Theory of Director Selection. *Authors Journal compilation*, Vol. 16, No. 4 282-293.
- Krey, M. B. og Titlestad, J. (2010). *Kvotering i styreverv – blinkskudd eller skivebom?* Ås: Universitetet for miljø- og biovitenskap, Institutt for Økonomi og ressursforvaltning. Masteroppgave i økonomi og administrasjon.
- Ladegård, G. (2003). Sosial kapital: gevinster, kostnader og risiko i nettverk. *Magma* nr. 6/03. Nedlastet 20.10.2010 (<http://www.magma.no/sosial-kapital-gevinster-kostnader-og-risiko-i-nettverk>)
- Lütken, M. (2010) Mangfold i styrene. *Ledernytt*. Nedlastet 9.9.2011. (<http://www.ledernytt.no/mangfold-i-styrene.4515917.html>)
- Lütken, M. (2011). Styreverv i vekstselskaper er ikke som andre styreverv. *Magma* nr. 7/11. Nedlastet 11.11.2011 (<http://www.magma.no/styreverv-i-vekstselskaper-er-ikke-som-andre-styreverv>)
- Lynall, M. D, Golden, B. R. og Hillman, A. J. (2003). Board Composition from Adolescence to Maturity: A Multitheoretic View. *Academy of Management Review*, Vol. 28, Nr. 3, 416-431.
- McFadyen, M. A. og Cannella, A. A. Jr. (2004). Social Capital and Knowledge Creation: Diminishing Returns of the Number and Strength of Exchange. *Academy of Management Review*, Vol. 47, Nr. 5, 735-746.
- Norsk anbefaling: eierstyring og selskapsledelse (2009). Oslo: Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES).
- Nygaard, Knut (2011). *Forced board changes: Evidence from Norway*. Bergen: Norges Handelshøgskole, Institutt for samfunnsøkonomi. ”Discussion paper”, SAM 5 2011.
- Nærings- og Handelsdepartementet (2007). *Næringsmiddelindustrien*. Oslo. Nedlastet 30.8.2011 (<http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/tema/norsk-naringsliv/naringsmidler.html?id=482059>)
- Peterson, C. A. og Philpot, J. (2007). Women`s Roles on U.S. Fortune 500 Boards: Director Expertise and Committee Memberships. *Journal of Business Ethics*, 72:177-196.
- Pfeffer, J. og Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependency perspective*. New York: Harper and Row.

- Ployhart, R. E. og Moliterno, T.P. (2011). Emergence of the Human Capital Resource: A Multilevel Model. *Academy of Management Review*, Vol. 36, Nr. 1 127-150.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid* Bergen: Fagbokforlaget.
- Samvirkeoven (1997) Lov om samvirkeforetak 29.6.1997, nr. 81
- Silverman, D. (2010). *Doing Qualitative Research* (3. utg.). London: Sage.
- Teigen, M. (2011). Kvoteringstradisjon og styringseksponasjon. *Tidsskrift for kjønnsforskning* nr. 2/11.
- Van Den Berghe, L. A. A. og Levrau, A. (2004). Evaluating Boards of Directors: what constitutes a good corporate board? *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 12, Nr. 4, 461-478.
- Veiteberg, A., Mollestad, A.S.E. og Vardeberg, A. (2004). Valgets kval. Kloke grep når styret er på valg. *Isco Group Communication*, nr. 2/2004.
- Wollebæk, D. og Seegaard, S. B. (2011). *Sosial kapital i Norge*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Zahra, S. A. og Pearce, J.A. (1989). Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management*, Vol. 15, Nr. 2 291-334.

## 9.0 VEDLEGG

### VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE

Intervjuer: \_\_\_\_\_

Respondent: \_\_\_\_\_

Sted for intervjuet: \_\_\_\_\_

Dato for intervjuet: \_\_\_\_\_

#### INNLEDNING (OG OPPVARMING)

Hvem vi er: presentere oss selv

Oppgavetemaer: Rekrutteringen til norske styreverv i næringsmiddelindustrien.

Varighet: 1 – 1,5 time

Vi er ute etter detaljer om et felt vi vet lite om. Det kan godt være at du synes det blir kjedelig å svare; det kan være du synes du får spørsmål som du synes vi har stilt før eller som du synes du allerede har svart på. I sånne tilfeller kan det være vi er ute etter nyanseforskjeller (som kanskje ikke finnes). Svarene dine er uansett veldig viktige for oss.

Konfidensialitet →

Opplysningene du gir i intervjuet vil inngå i vårt datamateriale, og vil bli behandlet konfidensielt.

Båndopptaker (godkjennelse fra respondenten)

Respondenten kan trekke seg når som helst (informere om dette)

Får tilsendt masteroppgave og artikkel, om ønskelig.

Respondentens alder: se [www.proff.no](http://www.proff.no)

Antall og type roller: se [www.proff.no](http://www.proff.no)

## 1. STYREREKRUTTERING INTRODUKSJON

I første omgang vil vi gjerne ha en oversikt over selskaper innenfor næringsmiddelindustrien der du på et eller annet nivå er involvert i rekrutteringen til styret:

- I hvilke selskaper innenfor næringsmiddelindustrien er du involvert i styrerekruttering?

### *FOR ETT OG ETT SELSKAP:*

- Hva slags rolle har du i rekrutteringen til SELSKAP (personlig eier/profesjonell eier (konsernsjef); styreleder; administrerende direktør, valgkomitéleder; annet)?

## 2. KONKRET REKRUTTERINGSERFARING

Nå vil vi gjerne gå mer i dybden på én konkret rekrutteringsprosess som er gjort og der du har vært involvert eller ansvarlig.

- Kan du ta utgangspunkt i ett styre der det nylig er kommet på plass et nytt styremedlem?  
NAVN PÅ ET SELSKAP OG EN KONKRET PERSON (TRENGS IKKE Å NAVNGIS)

### Rekrutteringsteamet

Først vil vi gjerne få kartlagt hvem som deltok i rekrutteringsprosessen frem mot valget av nytt styremedlem.

*Utdypende spørsmål som stilles hvis IP ikke kommer inn på temaet selv:*

- Hva slags rolle hadde du i denne prosessen?
- Hvem andre deltok i prosessen?
- Hadde dere møter eller foregikk dialogen pr telefon/e-post?
- Diskuterte dere prinsippene for rekrutteringen livlig eller var dette en prosess der dere først og fremst var opptatt av konsensus?
- Diskuterte dere selve personvalget livlig eller var dette en prosess der dere først og fremst var opptatt av konsensus?

## Prosesen

Nå er vi opptatt av å få konkret og detaljert informasjon om den rekrutteringsprosessen du nylig var med på i SELSKAPET.

➤ Fortell om den prosessen.

*Utdypende spørsmål som stilles hvis IP ikke kommer inn på temaet selv:*

- Hvem gikk ut av styret? [Hva slags "type" var det? Hva slags rolle fylte personen?]
- Hvorfor gikk personen ut av styret?
- Laget dere en profil på hva slags person dere ønsket dere inn i styret?
- Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hva inneholdt profilen/hva slags person lette dere etter?
  - Kompetanse (utdanning/erfaring)
  - Personens ytre nettverk
  - Lik den forrige eller annerledes
  - Samarbeidsklime
  - Personkjemi
  - Hvor opptatt er du av mangfold → utdype det → hva slags erfaringer har du med det?
- Gjennomførte dere en intervjurunde; intervjuet dere én kandidat eller inviterte dere en kandidat inn etter bare anbefalinger? → BEGRUNNELSE
- Brukte dere eget nettverk eller hodejegerhjelp i kandidatsøket? → BEGRUNNELSE
- I hva slags situasjoner er det aktuelt å bruke hodejegere?
- (Hvorfor utlyses ikke styreverv?)

## Avgjørelsen

Til slutt vil vi for denne konkrete prosessen gjerne vite hvordan dere avgjorde hvem som skulle fremstilles for valg i generalforsamlingen.

➤ Hvem hadde det avgjørende ord i prosessen? Hvem bestemte til syvende og sist?

### 3. BETRAKTNINGER OM STYREREKRUTTERING

Var denne rekrutteringsprosessen du nå har beskrevet et a) spesielt tilfelle eller beskriver dette en b) mer generell prosess?

Hvis a) → hvordan foregår prosessene generelt?

Hvis b) → husker du en prosess som du tenker var mer spesiell?

Slik du ser det og slik din erfaring tilsier, hvordan ville den ideelle prosessen for å finne et styremedlem være?

Vil du si at dere ofte stopper prosessen når dere har funnet en ok kandidat – eller legger dere mye ressurser i å finne den perfekte kandidat?

Hvis du kunne velge mellom to like gode kandidater, hva ville vippe i favør av den ene?

Klarer du å sette ord på det?

Hvis vi går tilbake til SELSKAPET vi snakket om i sted: Har du en prinsipiell holdning til hvordan det ideelle styret skal se ut i SELSKAPET? Avviker styrets sammensetning fra dette? Hvordan og hvorfor?

### 4. FØRINGER FRA EIERSIDEN (EIER/KONSERNETS HOLDNINGER OG RAMMER)

Nå vil vi gjerne høre litt mer om eierstyringen og styrevalg og gjerne i forhold til SELSKAPET:

Hva slags prinsipper finnes for fordeling av styreposisjoner i SELSKAPET?

Har du eierandeler i SELSKAPET der du har en styrerolle, og eventuelt hvor stor er eierandelen?

I KONSERN: Hva slags vurderinger gjøres mht. å sette sammen et styre av interne kandidater (fra konsernet) og eksterne?

I ANDRE TYPER SELSKAPER: Hva slags vurderinger gjøres mht. å sette sammen et styre og balansere eierrepresentasjon, uavhengighet og ekspertise?

Har du kjennskap til hvordan man løser dette i andre selskaper? FÅ NAVN PÅ SELSKAP OG KOM MED KONKRET EKSEMPEL.

## 5. VALGKOMITÉ

- I de næringsmiddelselskaper der du sitter i styret, er det vanlig med valgkomité?
- I hva slags selskaper i næringsmiddelindustrien er det valgkomité og hvilke er det ikke?
- Hvem deltar i disse?
- Hva er årsaken til at medlemmene er valgt ut?

## 6. KVOTERINGSREGELEN

I våre prosjekter er det viktig å trekke erfaringer fra hvordan kvoteringsregelen til styrer påvirker styrerekrutteringsprosessene. Til slutt vil vi gjerne få stille deg noen spørsmål om effekter av denne lovreguleringen.

- På hvilke måter har du opplevd at kvoteringsregelen har påvirket rekrutteringsprosesser i ulike selskaper innen næringsmiddelindustrien?
- Har kvoteringsregelen ført til endringer i størrelsen på styret?
- Har du selv erfart utfordringer med å rekruttere kvinner til styreverv?
- FOR ASA IP-ER: Har du selv merket noen endringer i selve styrearbeidet etter at det kom inn flere kvinner i styret?
- Opplever du at det skjer en "smitteeffekt" over til AS-selskaper, altså at selskapene selv i økende grad ønsker å rekruttere kvinner til styrer? →
- Tenker du at dere har et samfunnsansvar når det gjelder mangfold? →
- Tenker dere på hvordan styret og styrets sammensetning påvirker selskapets omdømme?
- Hvordan gjenspeiler det seg i styresammensetningen, for eksempel i SELSKAPET?
- TIL AS IP-ER: Føler du et press mot flere kvinner i styret? (høy kvinneandel i bransjen)
- TIL ALLE: Har det skjedd endringer i hvordan styremedlemmer rekrutteres de siste årene?

Da er vi gjennom alle spørsmålene vi hadde. Er det noe du vil legge til eller noe du vil utdype?

***Tusen takk for intervjuet, og takk for at du tok deg tid til å møte oss!***