

Hedda Iversen Hagen
Malin Cecilie Loberg

Styrearbeid i SMB

Hvordan kan bruk av styrearbeid bidra til
verdiskaping i SMB?

Mai 2023

Styrearbeid i SMB

Hvordan kan bruk av styrearbeid bidra til verdiskaping i SMB?

Hedda Iversen Hagen
Malin Cecilie Loberg

Økonomi og administrasjon

Innlevert: Mai 2023

Hovedveileder: Hilde Fjellvær

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
NTNU Handelshøyskolen

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på vårt to-årige masterstudium ved NTNU Handelshøyskole. De siste to årene har gitt oss god faglig og personlig vekst, med både relevante erfaringer og minner for hverdag og arbeidsliv. Selve oppgaveprosessen har vært lang og utfordrende til tider, men også lærerik og interessant med spennende tematikk.

Vi ønsker å sende en spesiell takk til samtlige informanter som har stilt seg til rådighet for intervju. Uten dere ville ikke masteroppgaven blitt noe av. Takk for at dere delte deres tanker og erfaringer med oss, og satte av tid i deres hektiske arbeidshverdag. Vi ønsker også å takke vår engasjerte veileder, Hilde Fjellvær, for gode samtaler, støtte og innspill.

Til slutt ønsker vi å takke venner og familie for oppmuntring, sosiale aktiviteter og støtte under skriveprosessen.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatternes regning.

Trondheim, mai 2023

Malin C. Loberg

Malin Cecilie Loberg

Hedda Hagen

Hedda Iversen Hagen

Sammendrag

Med et næringsliv preget av passive SMB-styrer, forsøker vi å få en innsikt i hvilke styreoppgaver og kulturelle faktorer som oppfattes som verdiskapende. I dette forskningsprosjektet har vi forsøkt å svare på følgende problemstilling:

Hvordan kan bruk av styrearbeid bidra til verdiskaping i SMB?

For å besvare problemstillingen har vi formulert to forskningsspørsmål:

- 1. Hva oppfatter styret og den daglige ledelsen som verdiskapende styrearbeid?*
- 2. Hvilke faktorer påvirker muligheten for å bidra til verdiskaping gjennom styret?*

I forskningsprosjektet har vi benyttet et kvalitativt forskningsdesign med dybdeintervju som datagenereringsmetode. Vi har intervjuet 11 informanter fra 4 casebedrifter. Bedriftene er lokalisert i Trondheim og representerer ulike bransjer. Funn ved dybdeintervjuene danner det empiriske fundamentet og vil sammen med teori om styrearbeid, danne grunnlaget for analysen.

Funnene i analysen viser aktivitetsnivået til styret blir påvirket av styret og daglig leders forståelse av styrearbeid. Dersom de forstår at styret i egen bedrift bidrar til verdiskaping, benyttes styret for å oppnå det. Styret må også få utøve sitt mandat gjennom at eierne forstår sin egen rolle. Dette utgjør forutsetninger som legger føringer for hva styret gjør at styreoppgaver (oppgaver) og hvordan styret gjør styrearbeid (kultur).

Styret serviceoppgaver ble oppfattet som den mest verdiskapende, sammenlignet med strategi- og kontrolloppgavene. Av serviceoppgavene så styret og den daglig ledelsen rådgivningsoppgave overfor daglig leder som viktig. Denne var trolig spesielt viktig da styret skulle fungere som daglig leders samtalepartner ettersom de ofte står alene om sine problemer. Kulturelle faktorer som bidro til muligheten for verdiskaping var; sammensetning av tverrfaglig styre, tillit, uformell prat og informasjonsdeling.

Abstract

With a business community characterized by passive SME boards, we try to gain an insight into which board tasks and cultural factors are perceived as value creating. In this research project, we have tried to answer the main question:

How can the use of board work contribute to value creation in SMEs?

To answer the problem, we have formulated two research questions:

1. *What do the board of directors and the CEO perceive as a value-creating board?*
2. *Which factors affect the possibility of contributing to value creation through the board?*

In the research project, we have used a qualitative research design with interviews as the data generation method. We have interviewed 11 informants from 4 case companies. The companies are located in Trondheim and represent various industries. Findings from the interviews form the empirical foundation and, together with theory about boards, will form the basis for the analysis.

The findings in the analysis show that the activity level of the board is influenced by the board and the CEO's understanding of board work. If they understand that the board in their own company contributes to value creation, the board will be used to achieve this. The board must also be allowed to exercise its mandate through the owners understanding their own role. This constitutes prerequisites that set guidelines for what the board does, board tasks (tasks) and how the board does board work (culture).

Board service tasks were perceived as the most value-creating, compared to the strategy and control tasks. Of the service tasks, the board and the CEO saw the task of advising the CEO as important. This was probably particularly important when the board was supposed to act as the CEO's interlocutor, as they are often alone with their problems. Cultural factors that contributed to the possibility of value creation were; composition of interdisciplinary board, trust, informal talk and information sharing.

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag	II
Abstract	III
Figurliste	VI
1.0 Introduksjon	1
1.1 Bakgrunn.....	1
1.2 Problemstilling og avgrensning	2
1.3 Oppgavens struktur	2
2.0 Teori	3
2.1 Små og mellomstore bedrifter (SMB).....	3
2.1.1 Særtrekk ved SMB	3
2.1.2 Styret i SMB	4
2.2 Styrets rolle	5
2.3 Styrets oppgaver.....	6
2.3.1 Strategioppgaver.....	7
2.3.2 Kontrolloppgaver.....	7
2.3.3 Serviceoppgaver.....	8
2.3 Verdiskaping	10
2.3.2 Styret som team.....	10
3.0 Metode	14
3.1 Vitenskapsteoretisk perspektiv	14
3.2 Valg av metode	14
3.3 Tema og problemstilling	15
3.3 Valg av forskningsdesign.....	16
3.4 Datainnsamling	17
3.4.1 Metode for datainnsamling	17
3.4.2 Intervjuguide	17
3.4.3 Utvalg og rekruttering av respondenter.....	18
3.4.4 Gjennomføring av dybdeintervju	19
3.5 Dataanalyse	20
3.6 Vurdering av forskningskvalitet.....	21
3.6.1 Validitet.....	21
3.6.2 Reliabilitet.....	22
3.6.3 Generalisering	23

3.6.4 Vårt etiske ansvar.....	23
4.0 Empiri	25
4.1 Forståelse	26
4.1.1 Styreforståelse.....	26
4.1.2 Rolleforståelse.....	27
4.2 Oppgaver.....	29
4.2.1 Service.....	30
4.2.3 Strategi.....	32
4.2.3 Kontroll.....	32
4.3 Kultur	34
4.3.1 I styreverrommet	34
4.3.2 Utenfor styreverrommet	36
5.0 Analyse.....	39
5.1 Forutsetninger	39
5.1.1 Styreforståelse.....	39
5.1.2 Rolleforståelse.....	40
5.2 Forskningsspørsmål 1	41
5.1.2 Service-, strategi- og kontrolloppgaver	42
5.2 Forskningsspørsmål 2	44
5.2.1 I styreverrommet	45
5.2.2 Utenfor styreverrommet	47
6.0 Konklusjon.....	49
6.1 Svar på forskningsspørsmål 1	49
6.2 Svar på forskningsspørsmål 2	49
6.3 Svar på problemstilling	50
6.4 Praktiske implikasjoner.....	51
6.5 Teoretiske implikasjoner og videre forskning.....	51
Litteraturliste	53
Vedlegg.....	56
Vedlegg 1: Intervjuguide til styreleder og styremedlem.....	56
Vedlegg 2: Intervjuguide til daglig leder	57
Vedlegg 3: Samtykkeskjema.....	58
Vedlegg 4: Seleksjonskriterier ved valg av bedrift.....	61

Figurliste

Figur 1: Rekrutteringsprosessen

Figur 2: Struktur for empiri

Figur 3: Struktur for analyse

Figur 4: Delkapittelets fokusområde

Figur 5: Delkapittelets fokusområde

Tabell 1: Oversikt over utvalget (proff.no)

Tabell 2: Oppsummering av forståelse

Tabell 3: Oversikt av styreoppgaver

Tabell 4: Oppsummering av oppgaver

Tabell 5: Oppsummering av kultur

1.0 Introduksjon

Styrearbeid har fått økt oppmerksomhet og hatt en betydelig utvikling de siste årene. For 30-40 år siden hadde ikke styrefunksjonen en sterk posisjon i Norge, og bar preg av at verken styret eller andre tenke at styret skulle ha en funksjon (Onarheim, 2010). De fleste hadde holdninger om at styret utelukkende bare skulle fylle et formelt krav. I nyere tid har aksjeloven og styrelitteraturen uttrykt et behov om å utnytte mulighetene som styrer kan gi bedrifter, og hvordan styrer kan bidra til å skape verdi.

«Et velfungerende styre kan bidra til at bedriftens økonomiske resultater blir bedre eller går fra gode til svært gode.» (SMB Norge, 2021)

I Norge er omtrent 99% av virksomhetene små og mellomstore bedrifter (SMB). Styrer i små bedrifter har lenge blitt ansett som uinteressante å studere, da de bærer preg av passivitet (Huse, 2011). Dette gjør at mye av tidligere styrelitteratur baserer seg på forskning av styrer i større bedrifter, og lite i SMB. Nyere studier argumenterer derimot for at dette må gjøres noe med, og vektlegger at fordelene som et aktivt, velfungerende styre har for store bedrifter, også kan være til fordel i SMB-styret. Det er en voksende enighet om at styrer i SMB kan utgjøre en viktig organisasjonsressurs (Machold et al., 2011, s. 370). Dette fører til bakgrunnen for vårt forskningsprosjekt.

1.1 Bakgrunn

Bakgrunnen for prosjektet er vår nysgjerrighet og interesse for styrearbeid. Dessuten er vi to studenter som går ulike hovedprofiler, hvor styrearbeid er en fin middelvei for både ledelse og styring. Ettersom styrearbeid er et bredt og komplekst fagfelt, som tyder å ha mangler innenfor SMB-konteksten, ble det naturlig å skrive om *styrearbeid i SMB*.

SMB-konteksten er preget av at styrene er passive. Årsaken er ofte at eierne ikke ser mulighetene med å et styre. Det bærer mye preg av at eierne selv mener de kan mest selv og et profesjonelt styre er en unødvendig kostnad. I tillegg vil de fleste eierne ikke se mulighetene som styret kan bidra med utover kontrollfunksjonen (Aamodt, 2020). Vi tenker at eierne, og andre involverte i styrearbeid, har mye å lære. Med denne oppgaven ønsker vi å øke kunnskapen rundt styrearbeid

generelt, samt studere hva som oppfattes som verdiskapende for styrearbeid i SMB og hvordan dette tilrettelegges.

1.2 Problemstilling og avgrensning

Formålet med dette forskningsprosjektet er å bidra med innsikt om styrearbeid i SMB. Ettersom litteraturen argumenterer for et ytterligere behov for kunnskap om verdiskapende styrearbeid i mindre bedrifter, har vi formulert følgende problemstilling:

Hvordan kan bruk av styrearbeid bidra til verdiskaping i SMB?

For å besvare problemstillingen har vi utviklet to forskningsspørsmål:

1. *Hva oppfatter styret og den daglige ledelsen som verdiskapende styrearbeid?*
2. *Hvilke faktorer påvirker muligheten for å bidra til verdiskaping gjennom styret?*

Problemstillingen skal forsøke å belyse hva som skjer i og utenfor styrerommet i SMB, og om det de gjør blir oppfattet som verdiskapende. Vi er ikke ute etter å definere verdiskaping, men heller utforske hva de gjør av verdiskapende styrearbeid og hvordan dette gjennomføres.

I dette prosjektet vil fokuset avgrenses til SMB-konteksten og privat sektor. Dette anser vi som mest hensiktsmessig ettersom styret i privat sektor har større frihet og flere bedrifter å velge mellom. Utover dette har vi ikke valgt å begrense det til en bestemt bransje. Dette er gjort med bakgrunn av at styrearbeid er hovedfokuset for prosjektet.

1.3 Oppgavens struktur

Oppgaven er strukturert i seks deler, inkludert introduksjon. I neste kapittel vil vi presentere relevant teori tilknyttet vårt tema og problemstilling. Den teoretiske disposisjonen er strukturert i fire hoveddeler. I kapittel 3 vil vi redegjøre for de metodiske valgene som vi har gjort underveis i prosjektet. Deretter vil vi presentere våre i kapittel 4 som lager grunnlaget for analysen i kapittel 5. I dette kapittelet vil empirien analyseres opp mot teorien og vår problemstilling. problemstilling/forskingsspørsmål. Oppgaven avsluttes med en konklusjon, samt teoretiske og praktiske implikasjoner.

2.0 Teori

Kapittelet er strukturert etter elementer i problemstillingen vår, og er delt i tre hoveddeler; *SMB*, *styrets rolle og verdiskaping*. Dette skal bidra til et godt teorirammeverk for senere analyse og gi leseren oversikt. I første del om SMB vil vi beskrive konteksten for oppgaven - hva som er spesielt med SMB og for styrer i SMB. Deretter vil vi presentere styrets rolle i norske bedrifter. Her vil vi beskrive styrets funksjon og oppgaver, presentere relevante begrep og perspektiv. I tillegg vil vi inkludere hvordan styrets rolle preges av i SMB. Til slutt vil vi definere hva som menes med verdiskaping, og hva et verdiskapende styre og styrearbeid er.

2.1 Små og mellomstore bedrifter (SMB)

Små og mellomstore bedrifter (SMB) utgjør en betydelig del av virksomheter i hele verden, og i Norge omfatter de omtrent 99% av alle norske bedrifter (NHO, u.å.). NOU (1997:21) beskriver omfanget med at det er en uensartet gruppe. I dette menes i SMB dekker mange bransjer i næringslivet, herunder alt fra selvstendige yrkesutøvere og små håndverksbedrifter til konsulentselskaper.

2.1.1 Særtrekk ved SMB

Definisjonen på SMB er størrelsesbasert, og kan defineres etter ulike parametere. Den vanligste, og mest brukte, parameteren er antall ansatte (Erichsen et al., 2018; Huse, 2011). I tillegg kan også omsetning, årsverk og aksjekapital brukes (Huse, 2011). I Norge settes det en grense på 100 ansatte for SMB, hvor under 20 anses som små, og opp til 100 anses som mellomstor (NHO, u.å.; NOU 1997:21). Dette kan derimot avvike fra definisjon på SMB i andre land. EU definerer eksempelvis SMB opp til 250 ansatte, hvor under 50 er små (European Commission, u.å.). På samme måte vil en bedrift med over 100 ansatte i en amerikansk kontekst bli ansett som SMB, selv om den defineres som stor i Norge. Huse (2011) refererer blant annet til en studie der gjennomsnittet på mellomstore bedrifter i USA var på omtrent 1 500 ansatte.

I tillegg til størrelse, har SMB andre særtrekk. Små bedrifter består ofte av to hierarknivå, administrasjon og utøvende ledd, uten stab og støttefunksjon (Solberg, 2021). Samtidig kan de ha en liten, eller ingen, administrasjon (NOU 1997:21; Erichsen et al., 2018).

Huse (2011) beskriver lederen i små bedrifter som en ensomme, da ledelsen totalt kan bestå av en eller to personer uten egen ledergruppe. Det er også vanlig at små bedrifter er eierkonsentrert

(Huse, 2007). I dette menes at avstanden mellom eierne og ledelsen, eller daglig drift, er kort. I større bedrifter er gjerne eierskapet spredt med større avstand og flere eiere. Det er heller ikke uvanlig at eierskap og administrasjon overlapper, der eierne selv utgjør ledelsen (Neville, 2011, s. 529). Neville (2011) sier også at eiere av SMB ofte har lange og tette relasjoner til hverandre. Dette i form av familie- eller vennskapsrelasjoner.

Et annet særtrekk er mangel på ressurser. Erichsen et al. (2018) forklarer at små bedrifter ofte har mangel på viktige lederressurser og andre administrative ressurser. En vanlig utfordring i små bedrifter er å inneha all kompetanse fullt ut selv, og kan derfor trenge profesjonell bistand utenifra (NOU 1997:21). Derimot vil små bedrifter ha fordelene av å være svært fleksible. De har korte beslutningsveier og kan foreta raske omstillinger (NOU 1997:21).

2.1.2 Styret i SMB

Styret i SMB kan på mange måter være lik styret i større bedrifter. Lovmessig har SMB samme bestemmelser som store bedrifter, men de har færre å forholde seg til. Styret i SMB kan likevel skille seg fra større bedrifter på andre måter. Huse (2011, s. 192) beskriver at styret i små bedrifter ofte er mindre og har færre styremedlemmer. I tillegg kan daglig leder ofte være med i styret, og styreleder er ofte daglig leder. Dette kan ses i sammenheng med at styreledere i små bedrifter ofte har mindre erfaring fra tidligere styreverv (Huse & Sjøland, 2009). Det er også vanlig at eierne selv er med i styret, eller utgjør hele eller et flertall i styret (Huse & Sjøland, 2009). Dette medfører at styrene i SMB ofte har intern styreleder, og få eller ingen eksterne styremedlemmer. En av årsakene kan være at få ønsker å ta på seg styreverv i små bedrifter. Styreverv i SMB innebærer et ansvar og en risiko, og risikoen vil være større i små bedrifter da det ofte er stor usikkerhet rundt bedriftens fremtid.

Aksjeloven stiller dessuten ingen krav til hvor mange styremøter et styret skal ha, verken for SMB eller store bedrifter. En allmenn regel er å gjennomføre møter etter behov. Huse (2011, s.148) beskriver dette som at «styremøter bør avholdes slik at styret får tilstrekkelig kontinuitet i sitt arbeid og tilstrekkelig mulighet til å ivareta sine oppgaver». Videre beskriver Huse (2011, s.192) at SMB i Norge ofte ha færre og kortere styremøter enn større bedrifter. De har også sjeldnere en årsplan for styremøtene.

Den begrensede størrelsen og tilgangen på ressurser for SMB gjør at avstanden mellom styret og ledelsen er mindre, og at de i større grad kan samhandle. Ny styrelitteratur argumenterer for at

styret i SMB fungerer som en gruppe hjelpere som kan stå til rådighet som støtte og diskusjonspartner (Neville, 2011; Hamidi & Machold, 2020). En undersøkelsen av Erichsen et al. (2018) viser derimot at styret og daglig leder anser sjeldent styret som en lederrolle.

2.2 Styrets rolle

Styret er bedriftens øverste lederorgan og har derfor en sentral lederrolle og et lederansvar (Solberg, 2021). Styret har med andre ord det overordnede ansvaret for at selskapet drives på en lovmessig og forsvarlig måte (Huse, 2011). Styret er imidlertid et *besluttende* og ikke et *utøvende* lederorgan. Forskjellen ligger i at styret skal beslutte for eksempel strategier eller tiltak, men ikke gjennomføre dem. Daglig leder som det operative lederorganet skal derimot iverksette, gjennomføre og følge opp det styret har besluttet (Solberg, 2021).

Styrets rolle kan imidlertid variere ut ifra hvordan styret selv fortolker sitt mandat (Solberg, 2021). Med dette menes at selskapets formål, definert i vedtektene, samt eiernes signaler legger føringer for styrets lederrolle (Pwc, 2023). Styrets rolle må forstås ut fra forhold i bedriften og i omgivelsene bedriften befinner seg i (Zahra & Pearces, 1989, referert i Huse, 2011).

2.2.1 Styrets rolle ifølge aksjeloven

Så langt har vi sett på hva styrets rolle innebærer basert på styrelitteraturen, men det kan også være hensiktsmessig å forstå styrets rolle gjennom aksjeloven. Aksjeloven (1997) definerer styret som selskapets øverste ledelse og regulerer krav til styre og daglig leder, og hvilke oppgaver som hører til styret. Det er også aksjeloven som legges til grunn i spørsmål knyttet til erstatningsansvar (Solberg, 2021, s. 59). For å forstå styrets rolle gjennom aksjeloven (1997) er § 6-12 sentral (Huse, 2011; Solberg, 2021). Denne paragrafen sier følgende:

§ 6-12. Forvaltningen av selskapet

- (1) Forvaltningen av selskapet hører under styret. Styret skal sørge for forsvarlig organisering av virksomheten.*
- (2) Styret skal i nødvendig utstrekning fastsette planer og budsjetter for selskapets virksomhet. Styret kan også fastsette retningslinjer for virksomheten.*
- (3) Styret skal holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling og plikter å påse at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll.*

- (4) *Styret iverksetter de undersøkelser det finner nødvendig for å kunne utføre sine oppgaver. Styret skal iverksette slike undersøkelser dersom dette kreves av ett eller flere av styremedlemmene.*
- (5) *Hvis det er avtalt at selskapet ikke har bedriftsforsamling, jf § 6-35 annet ledd, gjelder lov om allmennaksjeselskaper § 6-37 fjerde ledd tilsvarende.*

Punkt 1 sier at styret skal sørge for forsvarlig organisering av bedriften, forstår vi at det er styrets oppgave å ivareta, forbedre og utvikle bedriften (Solberg, 2021). Likevel er styrer i små bedrifter ofte ansett å være passive tantestyrer som ikke har noen funksjon annet enn å ha en formell rolle på bakgrunn av loven (Huse, 2007).

Gjennomgående skriver loven *hva* bedriften skal ivareta, men lite om *hvordan* det skal gjøres (Solberg, 2021). Eksempelvis skal styret fastsette planer, budsjetter og retningslinjer, holde seg orientert om selskapets økonomi og påse at bedriftens virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll. Loven sier ikke noe om *hvordan* styret skal holde seg orientert om bedriftens økonomiske stilling eller hvordan de skal påse at bedriftens virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll. Det er derfor opp til styret selv å fortolke og definere hvordan de skal gjøre det (Solberg, 2021).

På lik linje sier Aksjeloven (1997) i § 3-4 at «*Selskapet skal til enhver tid ha en egenkapital og en likviditet som er forsvarlig ut fra risikoen ved og omfanget av virksomheten i selskapet*». I tillegg sier § 3-5 til at styret skal innen rimelig tid varsle generalforsamlingen og behandle saken dersom egenkapitalen eller likviditeten ikke er forsvarlig. Hva som er en forsvarlig egenkapital og likviditet er da opp til styret selv å vurdere. Det står heller ikke noe om hvordan styret skal behandle saken dersom egenkapital går tapt. På disse paragrafene er det flere styrer og enkeltpersoner som har blitt dømt og satt økonomisk ansvarlig for deres passivitet i styresammenheng (Solberg, 2021). Dette reflekteres også gjennom § 6-13 som sier at «*Styret skal føre tilsyn med den daglige ledelse og selskapets virksomhet for øvrig*». Gjennom denne praksisen ser vi omfanget av styrets lederansvar og -rolle.

2.3 Styrets oppgaver

Aksjeloven (1997) definerer et minstekrav til hva styret skal gjøre. Det vil si hva styret *må* gjøre. I tillegg har man vedtekter, retningslinjer og koder for god corporate governance (Huse, 2011, s.

37). Med andre ord hva styret *bør* gjøre. Gjennom styrelitteraturen ser vi ulike grupperinger av hva styrets hovedoppgaver er.

Huse (2011) presenterer en tredelt inndeling av styrets oppgaver: strategi-, kontroll- og serviceoppgaver. I gjennomgangen av styrets oppgaver vil vi ta utgangspunkt i Huse (2011) sin inndeling, men supplerer med det Solberg (2021) definerer som styrets hovedoppgaver.

2.3.1 Strategioppgaver

Strategioppgaver innebærer at styret skal bidra til å sette en agenda for strategiarbeidet, definere konteksten for bedriftens strategi og bidra til å formulere og utvikle det strategiske innholdet fra A til Å (Huse, 2011, s. 95; Huse & Sølund, 2009; Solberg, 2021). Styret oppgave er gjennom å formulere og utvikle en forretningsidé og langsiktige mål for bedriften.

Formålet med styrets strategioppgaver er å utvikle, vedlikeholde (Huse, 2011; Solberg, 2021) og styre selskapets ressurser slik at bedriften oppnår varige konkurransefordeler (Huse, 2011). Dette gjennom å analysere hvor bedriften står i forhold til målet som er satt, i tillegg til muligheter og trusler bedriften kommer til å møte på (Solberg, 2021). Strategiutviklingen bør vær dynamisk og en aktiv prosess hvor den strategiske planen hele tiden revideres og legger føringer for hva styret gjør (Solberg, 2021). Å involvere styret i strategiutviklingen har flere fordeler. For det første kan det hjelpe styret til å få kunnskap om bedriftens virksomhet dersom de ikke har erfaringer fra bransjen fra før (Huse, 2011). Ved at styret øker sin kunnskap om bedriften og bransjen stiller styret sterkere når de skal ta beslutninger på vegne av bedriften. Et godt sammensatt styre kan også bidra med kompetanse, erfaringer og synsvinkler for å øke ledelsens syn på bedriften og dens omgivelser (Huse, 2011). Dette er en fordel for SMB med mangel på ressurser. På denne måten kan styret bidra til bedre beslutningstakingen og kreativitet i strategiutviklingen. Gjennom styrets sammensetning av kompetente styremedlemmer oppnår bedriften en helhetlig ledelse (Solberg, 2021).

2.3.2 Kontrolloppgaver

Som tidligere formulert er styret bedriftens øverste ledelse og har det overordnede ansvaret for at selskapet drives på en lovmessig og forsvarlig måte. Det fører med seg kontrolloppgaver som innebærer at styret skal (1) være påpasselig overfor problemer, (2) vurdere den daglige ledelsen og (3) fastsette atferdsstandarder (Huse, 2011). Ved å kontrollere kan man finne ut om utviklingen er som forventet (Solberg, 2021).

Man kan skille mellom tre kontrolloppgaver basert på fortid, nåtid og fremtid (Huse, 2011). Resultatkontroll (fortid) omhandler regnskapsoppfølging og kontroll knyttet til det som har med fordeling til eksterne interessenter. Internkontroll (nåtid) omhandler det å følge opp det som skjer her og nå. Dette innebærer å kontrollere daglig leder og utvikle systemer for god kontroll. Strategisk kontroll (fremtid) omhandler at styret foretar grundige diskusjoner om strategiske retning eller store investeringer.

Ifølge Solberg (2021) er ikke all kontroll riktig kontroll. Solberg (2021) hevder at det er et skille mellom riktig kontroll og ødeleggende kontroll. Han beskriver ødeleggende kontroll som i overkant granskende eller på den andre siden passiv. Dette innebærer kontroll hvor en betydelig del av tiden benyttes til å gjennomgå eller nærmest granske driftsregnskapet i detalj (Solberg, 2021). Her har styret eksempelvis stort fokus på kostnadseffektivisering og kostnadsbesparelser slik at det går på bekostning av verdiskaping (Solberg, 2021). Dette medfører en kraftig detaljstyring av den daglige ledelsen.

På den andre siden er det heller ikke nok å presentere informasjonen man får gjennom eksempelvis resultatrapporter med en passiv tilnærming (Solberg, 2021). Det er de diskusjonene som kommer av at man presenterer informasjonen som er av verdi. På lik linje med strategiarbeidet må også kontrolloppgavene bære preg av en prosessstankegang fremfor beslutning (Solberg, 2021). Forfatteren legger også vekt på at styret må stille de riktige spørsmålene (Solberg, 2021). Med dette menes viktige og kritiske spørsmål ved det som skjer i og rundt bedriften. Det er her styret ansvar å ikke ta ting for gitt når det kommer til virksomheten (Solberg, 2021). Han legger til at styret må bruke sunn fornuft og stille spørsmål ved forhold som bør sjekkes nærmere.

2.3.3 Serviceoppgaver

Med serviceoppgaver innebærer at styret skal (1) rådføre den operative ledelse, (2) kooptere og (3) etablere nettverk og legitimere bedriften i omgivelsene (Mintzberg, 1983 referert i Huse, 2011). Ifølge Huse (2011, s. 107) betrakter mange styrets rådgivningsoppgave overfor den daglige ledelsen som den viktigste av de tre. Et aktivt og moderne styre er å anse som en kunnskapsressurs for bedriften (Solberg, 2021) og er derfor hensiktsmessig å benytte seg av i denne sammenhengen. Spesielt for små og mellomstore bedrifter vil eksterne styremedlemmer tilføye bedriften kunnskaper og ressurser som den ikke har selv (Huse, 2013).

«(...) styret skal være en kunnskapsressurs som er tilgjengelig for den daglige ledelsen og virksomhetens behandling og beslutningsprosesser i styret» (Solberg, 2021, s. 37)

I tillegg til å bidra med sin kunnskap og erfaringer fungerer styret også som en samtalepartner for daglig leder (Huse, 2011). Daglig leder står ofte alene med sine problemer hvor det ikke er naturlig å snakke med hverken ansatte, eiere, familie eller andre nære. I slike tilfeller fungerer styremedlemmene som en samtalepartner og en skulder og gråte på (Huse, 2011). For at styret skal fungere som en rådgivende ressurs er det visse egenskaper styremedlemmene må besitte. Styret må ha personer som har teknisk ekspertise, økonomisk forståelse, finansielle eller juridisk ekspertise og generell ledelsesekspertise (Huse, 2011, s. 108). I tillegg hviler det et ansvar på personene i styret å stille seg selv til disposisjon (Solberg, 2021, s. 37). Ettersom mindre og mellomstore bedrifter gjerne har en liten eller ingen administrative og ledelsesmessige ressurser (NOU 1997:21; Erichsen et al., 2018) vil det derfor være en viktig oppgave for styret å fylle dette gapet (Solberg, 2021).

I tillegg til å ha en rådgivningsrolle har styret også en legitimitetsskapende funksjon (Huse, 2011). På denne måten kan styrets styremedlemmer og sammensetning vurderes i spørsmål i forhold til banken eller andre investorer. Er styret et fornuftig sammensatt styre eller har enkeltpersoner med annerkjennelse kan det derfor skape muligheter for bedriften som de ikke kunne fått uten det (Huse, 2011). Denne typen legitimering skaper tillit til bedriften og er spesielt viktig for nyetablerte bedrifter der de ikke har bygd opp tillit enda (Huse, 2011; Huse, 2013; Solberg, 2021). Ved at styret består av dyktige og godt sammensatte styremedlemmer kan også den daglige ledelsen få profesjonelle støttespillere.

Som en del av styrets legitimeringsskapende funksjon har også styret nettverksoppgaver (Huse, 2011). En studie gjort av Huse og Borch (1991, referert i Huse, 2011) fant at styrets nettverksoppgave har en klar sammenheng med bedriftens resultater. Solberg (2021) og Huse (2013) hevder at spesielt SMB har mye å hente her og kan oppnå stor gevinst ved å satse på nettverk. Styrets nettverksoppgave innebærer å knytte bedriften sammen med omgivelsene gjennom å knytte kontakter og påvirke kritiske elementer i omgivelsene (Huse, 2011). Styremedlemmenes nettverk kan virke som døråpnere for bedriften og skape muligheter for å fremskaffe økonomiske ressurser (Huse, 2011) og nye markeder (Solberg, 2021).

2.3 Verdiskaping

Begrepet *verdiskaping* er komplekst og har ingen bestemt definisjon. Dette preges av at verdi og verdiskaping er subjektivt og vil oppfattes forskjellig. Huse (2007, s. 273) forklarer at det som anses som verdiskapende i en bedrift, trenger ikke nødvendigvis å være verdiskapende for en annen. I en undersøkelse av Hamidi (2019) om verdiskaping i SMB argumenteres det imidlertid for at aksjonærene, styret og ledelsen må ha en felles forståelse av hvilke verdier de forventer at skal skapes. Argumentet mener at dersom de ikke har et felles grunnlag for verdi vil det være umulig for styret å bidra i verdiskapende aktiviteter (Hamidi, 2019).

Det er vanlig å vurdere verdiskaping utfra styrets oppgaver. Huse (2013) mener at poenget med verdiskapende styrearbeid ikke nødvendigvis er å finne de riktige oppgavene, men å finne ut hvordan styret kan skape verdier (Huse, 2013). I dette legger han at dersom styret skal kunne forvalte bedriften, må styrearbeidet legges opp etter den situasjonen den enkelte befinner seg i. Imidlertid hevder flere studier at strateginvolvering er viktig for å skille mellom passive og aktive styrer (Neville, 2011, s. 369; Machold et al., 2011). Huse (2011) mener at det verdiskapende styret skal kunne balansere alle oppgavene etter bedriftens behov.

2.3.2 Styret som team

Et styre er satt sammen av mennesker som til sammen skaper en dynamikk som påvirker hvordan styret presterer (Brennan, 2022; Huse, 2007). Styret er et team eller et kollegium som fungerer som det Huse (2007) kaller en beslutningstagende gruppe. I motsetning til andre team er styret satt sammen av mennesker som møtes sjeldent, har flere medlemmer enn et typisk team, som jobber med komplekse oppgaver, og som har liten tid til å løse dem (Brennan, 2022; Huse, 2007). Huse, 2007) hevder da at det vil være kritisk å effektivisere teamet slik at det på best mulig måte kan bidra til verdiskaping for bedriften.

Teori om «Det verdiskapende styret» (Huse, 2007) og teamproduksjonsteori (Huse & Sølund, 2009) illustrerer ulike faktorer ved styrekulturen som gir implikasjoner for styrearbeidet. Flere av disse faktorene henger sammen med hverandre, eller er motsetninger til hverandre. I litteraturen blir det gjerne presentert som paradokser. Dette innebærer at for å oppnå verdiskaping må man finne en balanse mellom disse ytterpunktene. Med dette menes at et styre bør bære preg av begge ytterpunkter.

Faktorene litteraturen presenterer er; kritiske holdninger og uavhengighet, tillit og avhengighet, kreativitet, forberedelser og involvering, åpenhet og generøsitet og kognitive konflikter.

Kritiske holdninger og uavhengighet innebærer at styremedlemmene har en kritisk og spørrende holdning til informasjon som blir presentert. Eksempelvis stiller styret seg kritisk, stiller spørsmål og gransker informasjon som presenteres av daglig leder, og innhenter egen informasjon (Huse, 2007). Styret treffer derfor beslutninger uavhengig av daglig leder. Med at styret er uavhengig vil si at de medlemmene har tilbøyelighet til å varsle dersom det er noe som ikke er slik som det skal. Dersom de på den andre siden blir for avhengige vil styremedlemmene være tilbøyelig for å undertrykke sine bekymringer (Huse, 2007).

Som en del av kritiske holdninger og uavhengighet bringer det med seg *kognitive konflikter*. Med dette menes diskusjoner og debatter som bidrar til ulike synspunkter og måter å forstå en oppgave eller et problem på (Huse & Søland, 2009). Styremedlemmene bør besitte ulike kompetanse, erfaring, oppfatning og perspektiver (Huse, 2007). Ved at de har ulike meninger om en problemstilling bringer det frem kreativitet og bedre beslutninger. Brennan (2022) hevder også at styret må besitte den riktige kompetansen og ferdighetene for å gjøre styrearbeidet effektivt. Dersom man har slike konflikter, vil man utfordre hverandre og unngå konformiteten i styrerommet. Kognitive konflikter kan være tidkrevende, da det tar lengere tid å fatte en beslutning. Slike konflikter blir imidlertid sett på som verdiskapende, så fremt det ikke utvikler seg til å bli affektive konflikter (Minichilli et al., 2012; Brennan, 2022). Med dette menes konflikter som går utover styrerommet.

Åpenhet og generøsitet er avgjørende for å kunne utnytte den kompetansen og de ferdighetene styret besitter (Huse, 2007). Styremedlemmene må akseptere hverandre og erkjenne at de kan ta feil i sine betraktninger. De må med andre og ha tillit til hverandre. Brennan (2022) legger vekt på at styremedlemmene må oppleve en psykologisk trygghet for at styret skal bli et effektivt team. På denne måten vil medlemmene være villige til å dele sin egen kompetanse med styret uten å være redd for å bli avvist. Det er ikke noe poeng å ha kunnskapsrike personer i styret dersom kunnskapen ikke benyttes i diskusjoner. Styret må også være åpen og generøs i samarbeidet med daglig leder. Om styret har denne dynamikken i styret og med daglig leder, kan være en indikasjon på om styret er verdiskapende. Dette gjør at styret på den andre siden blir

avhengige. Et viktig poeng er også at styremedlemmene må kunne stole på hverandre, i tillegg til å ha kjennskap til medlemmenes begrensninger. Det vil si når de *ikke* kan stole på dem. Her kommer paradokset *åpenhet og generøsitet og kritiske holdninger og uavhengighet* til syne.

Kreativitet i styrerommet vil si at styrearbeidet bærer preg av kreative forslag og løsninger på problemstillinger styret står overfor (Huse, 2007). Kreativitet utspiller seg i samspillet mellom styremedlemmene og krever at personer med ulik kompetanse og erfaring diskuterer sammen (Huse & Sølund, 2009). For å utvikle kreative diskusjoner må styremedlemmene stole på hverandre og støtte hverandre til å komme med kreative forslag uten frykt for å bli avvist (Huse, 2007).

Forberedelser og involvering omhandler styremedlemmenes forventninger til innsatsnivået til de andre styremedlemmene (Huse, 2007). Med dette menes hvorvidt styremedlemmene forbereder seg i forkant av styremøtet eller hvor aktive de er i løpet av styremøtet. Huse (2007) argumenterer for at styremedlemmene må forberede seg ved å lese styredokumenter, i tillegg til å investere tid for å forstå kompleksiteten i en sak. På denne måten vil de spare verdifull tid i styremøtet og diskutere en sak bedre enn om de ikke forberedte seg.

Samhold omhandler om styremedlemmene tiltrekkes av hverandre og hvor god stemning det er i styrerommet (Huse, 2007). Dette kan være en indikasjon hvor godt styret samarbeider. Dersom styremedlemmene er motivert for å forbi i styret vil de skape en god stemning i styrerommet. Den gode stemningen legger til rette for åpenhet og raushet blant styremedlemmene. Huse (2007) argumenterer også for at de mest verdiskapende styrene består av de samme styremedlemmene over en lengre periode. Disse styrene kjenne hverandre godt og vet derfor hverandres styrket og svakhet, samt vet hvordan de skal bruke dem. Høy grad av samhold i styret kan derimot føre til gruppetenking i styret (Brennan, 2022). Med dette menes at beslutninger som styret vedtar er tatt på bakgrunn om et ønske om harmoni og konformitet. For mye samhold vil med andre ord redusere styrets verdiskaping ved at viljen til å være uenige og utfordre hverandres synspunkt blir redusert (Brennan, 2022).

Styrelederen

Styrelederens kompetanse og atferd er avgjørende for å få frem og utløse styrets verdiskapende potensial (Gabrielsson et al., 2007). Det er styrelederens oppgave å sørge for at styret har et godt

teamarbeid, at styret har den kompetansen den trenger, samt at styremedlemmenes kompetanse benyttes (Brennan, 2022; Huse, 2011; Huse & Sølund, 2009). Det er også styreleders oppgave å sørge for en god styrekultur og at styremedlemmene samarbeider (Brennan, 2022; Huse & Sølund, 2009).

Styrelederen er en ordstyrer, saksforbereder, beslutningstaker, motivator, coach og mentor for styret og ledelsen. Huse & Sølund (2009, s. 106) hevder at styreleders rolle som motivator, coach og mentor er avgjørende for å etablere et verdiskapende styre. Styreleder kan direkte påvirke styret som team og hvordan de bidrar til måloppnåelse. Dette kan han eller hun gjøre ved å søke verdiskaping gjennom de andre styremedlemmene ved å trekke det beste ut av dem og få frem potensialet i teamet (Huse & Sølund, 2009).

Som følge av styrelederens rolle og ansvar legger det føringer for hvilken kompetanse og bakgrunn en styreleder bør ha (Huse & Sølund, 2009). På bakgrunn av dette hevder Machold et al. (2011) at det vil være hensiktsmessig med en erfaren styreleder med lederegenskaper.

3.0 Metode

I dette kapittelet belyses hvilke metodiske valg som er tatt i dette forskningsprosjektet. Innledningsvis vil vi gi kort presentere det vitenskapsteoretiske perspektivet som gir grunnlaget for valg av metode. Deretter presenteres valg av forskningsmetode, etterfulgt av forskningsdesign. Videre gjør vi rede for hvordan datainnsamlingen har foregått, og deretter hvordan vi analyserer datamaterialet. Avsluttende vil vi reflektere over prosjektets kvalitet.

3.1 Vitenskapsteoretisk perspektiv

Forskning handler om å produsere sanne beskrivelser og kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2022). Det innebærer å studere virkeligheten på en systematisk, organisert og kritisk måte for å få innsikt om et fenomen (Nyeng, 2004). Det vitenskapsteoretiske perspektivet vil legge føringer for hvordan forskningsprosjektet gjennomføres.

Litteraturen skiller mellom to tilnærminger til å koble teori og forskning; induktiv og deduktiv. I dette forskningsprosjektet benytter vi en induktiv tilnærming, der teorien drives av empirien (Bell et al., 2019). Vi samlet inn data gjennom dybdeintervju, og deretter lot svarene til informantene styre oss i hvilken retning teorien skulle ta. Selv om man benytter en induktiv tilnærming, vil prosessen ofte innebære et element av deduksjon, der empirien drives av teori (Bell et al., 2019). I oppstarten av prosjektoppgaven satte vi oss inn i tematikken, ved å lese grunnleggende teori om styrearbeid. Likevel skjedde det meste av teorigrunnlaget i etterkant av datainnsamlingen.

Ved bruk av en induktiv tilnærming ser man gjerne på uformelle sosiale forhold (Bell et al., 2019). Denne måten å se den sosiale verden på, er i likhet med det vitenskapelige perspektivet hermeneutikk. Perspektivet handler om å søke forståelse av meningsfulle fenomener, menneskelige handlinger, sosiale relasjoner og organisasjoner (Nyeng, 2004, s. 73). Gjennom dybdeintervju kan vi få en bedre forståelse av informantenes holdninger, oppfatninger og erfaringer rundt styrearbeid i små og mellomstore bedrifter.

3.2 Valg av metode

En forskningsmetode beskriver hvordan vi systematisk kan samle inn empiri om virkeligheten (Jacobsen, 2022). Valget av metode vil sette føringer for hvordan vi vil samle inn, behandle og presentere empirien vår, slik at den både blir troverdig og svarer på vår problemstilling

(Jacobsen, 2022). Det skilles mellom to forskningsmetoder; kvantitativ og kvalitativ. Kvantitativ metode innebærer mange forskningsenheter, der man legger vekt på tall fremfor ord, det er avstand mellom forsker og informantene, og datainnsamlingen gjennomføres gjerne strukturert og i kunstige omgivelser (Bell et al., 2019; Tjora, 2017). Dette er en motsetning til kvalitativ hvor man heller søker innsikt og forståelse, fremfor oversikt og forklaring (Tjora, 2017, s. 28). I kvalitativ forskning vil forskere ofte ha en åpen og tett involvering med informantene og et utvalg med få enheter (Bell et al, 2019; Tjora, 2017).

Ettersom vi har en hermeneutisk og induktiv tilnærming, der vi ønsker å forstå styrearbeid gjennom respondentenes egne oppfatninger og erfaring, har vi valgt en kvalitativ metode. Vi vil da kunne få nyansert data til problemstillingen vår, og den «riktige» forståelsen av styrearbeid fra informantens perspektiv (Jacobsen, 2022, s.141; Tjora, 2017). I tillegg er kvalitativ metode mer fleksibel sammenliknet med kvantitativ. I dette menes at under datainnsamling vil man kunne oppdage forhold som man ikke har tatt høyde for (Tjora, 2017), og problemstillingen vil kunne endres underveis (Jacobsen, 2022). I oppstartsfasen hadde vi begrenset kunnskap om styrearbeid, og var åpne for at problemstillingen kunne endre seg. Det har imidlertid gjort at bruken av teori og perspektiver har blitt tilpasset etter datainnsamlingen (Tjora, 2017).

3.3 Tema og problemstilling

Utvikling av problemstilling er en arbeidskrevende prosess (Jacobsen, 2022). I første omgang leste vi oss opp på generell teori om styrearbeid for å få et innblikk i hva som har blitt forsket på. Deretter startet avgrensingsprosessen (Jacobsen, 2022). Siden styrearbeid har blitt forsket mye på, var det mye vi ville og kunne studere. Temaet *Styrearbeid i små og mellomstore bedrifter* har gjennom hele prosjektet vært fokusområdet, men problemstillingen har endret seg underveis. I første omgang ønsket vi å fokusere på hvorfor noen styrer kun oppfylte lovens krav og brukte styret som en nødvendighet fremfor en mulighet. Vi var ute etter å se om styret og den daglige ledelsen delte samme oppfatning av hva som er verdiskapende og hvordan de samhandlet. Dette ble endret etter innsamling av data, hvor fokuset ble rettet mot hva de gjør og hvordan de legger til rette for verdiskapende styrearbeid. Til slutt endte vi opp med problemstillingen:

Hvordan kan bruk av styrearbeid bidra til verdiskaping i SMB?

For å kunne besvare på problemstillingen utviklet vi to forskningsspørsmål:

1. *Hva oppfatter styret og den daglige ledelsen som verdiskapende styrearbeid?*
2. *Hvilke faktorer påvirker muligheten for å bidra til verdiskaping gjennom styret?*

Dette er en beskrivende problemstilling, hvor vi ønsker å kartlegge en situasjon (Jacobsen, 2022). På denne måten får vi frem flere nyanser og detaljer, i tillegg til å få en bedre forståelse av et fenomen (Jacobsen, 2022, s.88). Basert på vår problemstilling vil prosjektet ha fokus på styrearbeid i SMB og verdiskaping, der unike refleksjoner fra informantene vil belyse denne tematikken.

3.3 Valg av forskningsdesign

Forskningsdesignet skal være et rammeverk for datainnsamling og metode (Bell et al., 2019, s.45), og skal velges etter hva som egner seg best til vår problemstilling (Jacobsen, 2022). Designet skal gi et bilde av hvem og hva som skal undersøkes, og hvordan vi skal gjennomføre forskningen (Johannessen et al., 2006). Ifølge Jacobsen (2022) vil forskningsdesignet ha stor betydning for validiteten (gyldigheten) til vårt forskningsprosjekt. Det skilles mellom intensivt og ekstensivt forskningsdesign. Ettersom vi ønsker å få en dypere forståelse av verdiskapende styrearbeid i SMB, samt framskaffe detaljer og nyanser (Jacobsen, 2022), vil et intensivt design være passende. Dette vil bidra til et mer helhetlig bilde av hvordan informantene oppfatter virkeligheten, samt hvordan ting henger sammen (Jacobsen, 2022).

For å besvare på problemstillingen har vi valgt å gjennomføre en casestudie med flere casebedrifter, en flercase-studie. Dette er en utvidelse av en enkeltcase-studie, der hensikten er å gå dypt i en situasjon eller organisasjon som er avgrenset i tid og rom (Jacobsen, 2022). I vårt forskningsprosjekt var vi opptatt av hvordan bruk av styrearbeid kan bidra til verdiskaping i SMB. En flercase-studie vil gi oss innsikt i flere styrever og deres oppfatning av verdiskapende styrearbeid i deres kontekst. Vi vil få muligheten til å vurdere hva som er unikt og hva som er felles for styrene, og derav fremme en teoretisk refleksjon av funnene (Bell et al., 2019).

Formålet med dette forskningsprosjektet er å oppnå en bredere forståelse av styrearbeid i SMB, og ikke utvikle nye teoretiske tilnærminger. Ettersom vi er ute etter informantenes erfaringer til fenomenet, benytter vi en fenomenologisk tilnærming. I dette menes at vi er opptatt av å fange informantenes subjektive opplevelser (Jacobsen, 2018) og hvordan de tolker virkeligheten (Bell et al, 2019). Dette gir oss mulighet til å utforske fenomenet gjennom øynene til en gruppe mennesker (Johannessen et al., 2006).

3.4 Datainnsamling

Jacobsen (2015) forklarer at valg av datainnsamlingsmetode skal velges utfra hva som egner seg best til den problemstillingen man ønsker å undersøke. Dette vil derfor påvirke dataens gyldighet og reliabilitet.

Dette delkapittelet vil forklare hvordan vi har samlet inn data. Innledningsvis vil det redegjøres for hvilken innsamlingsmetode vi har brukt. Deretter vil vi forklare intervjuguiden og hvordan den er utarbeidet, for så forklare utvalget og hvordan informantene ble rekruttert. Til slutt forklares hvordan intervjuene er gjennomført.

3.4.1 Metode for datainnsamling

I vårt forskningsprosjekt har vi valgt å benytte oss av individuelle dybdeintervju for å samle inn data. Dybdeintervju egner seg for å studere informantenes meninger, holdninger og erfaringer om et fenomen, og er mye brukt i kvalitativ forskning (Bell et al., 2019; Johannessen, 2006; Tjora, 2017). Fordelen med individuelle dybdeintervju er at den gir oss mulighet for å gå i dybden og fange opp nyansene av et komplekst, sosialt fenomen (Johannessen, 2006).

Vi benyttet dybdeintervju med en semistrukturert form. Det vil si at intervjuet tar utgangspunkt i en overordnet intervjuguide med spesifikke temaer og generelle spørsmål (Johannessen, 2006). Dette ble en sikkerhet for at vi var innom alle de sentrale temaene som vi ønsket å belyse i prosjektet. Semistrukturerte intervjuer gir også rom for å stille oppfølgingsspørsmål til informantens svar (Bell et al., 2019). Ettersom intervjumetoden er fleksibel, gir det oss mulighet for å ha en åpen og fri dialog med informantene om vårt forskningstema (Jacobsen, 2018). Dette var en mulighet som vi tok i mange tilfeller i løpet av intervjuene da informanter trakk oss inn på nye og interessante områder, og ønsket en oppfølging.

3.4.2 Intervjuguide

I kvalitative studier er det vanlig å forberede en intervjuguide slik at man har et bedre utgangspunkt til et godt intervju (Johannessen et al., 2006). Til vår studie utarbeidet vi to intervjuguides; en for styremedlemmer og en for daglig leder (Vedlegg 1 og 2). Begge intervjuguidene ble godkjent av veileder i forkant av intervjuene.

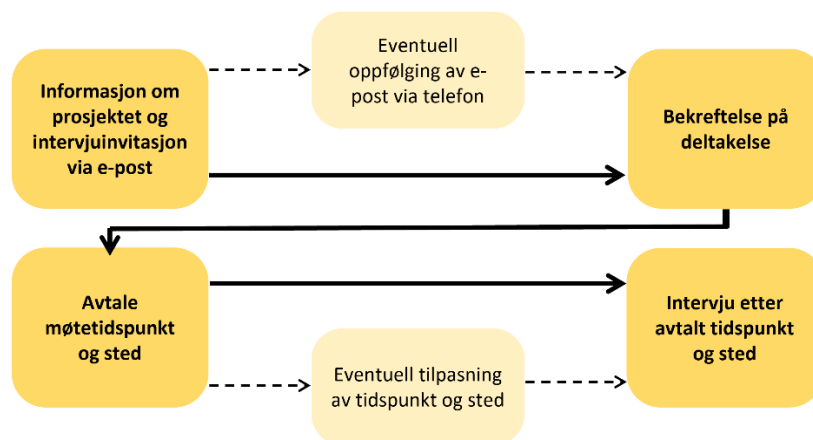
Spørsmålene i intervjuguidene ble laget med hensikt om at informantene fikk mulighet til å åpne seg opp om temaet i vår studie. Intervjuguiden følger Tjora (2017) sin oppstilling med tre faser:

oppvarmingsspørsmål, refleksjonsspørsmål og avrundingspørsmål. Oppvarmingsspørsmålene var enkle spørsmål der vi satte søkelys på å bli bedre kjent med informantene. Dette var spørsmål som trengte lite refleksjon og tok utgangspunkt i utdanning, stilling og ansvarsområder. Refleksjonsspørsmålene var formulert etter problemstillingen og tok utgangspunkt i to temaer: verdiskaping og interaksjon. Disse spørsmålene ble oppfattet som litt mer krevende for informantene siden de måtte reflektere til relativt åpne spørsmål om tematikken. Her hadde vi også planlagt oppfølgingsspørsmål dersom informantene skulle trenge hjelp (Tjora, 2017). Informantene var derimot flinke til å gi gode og utfyllende svar, og at disse ble brukt i liten grad. Det hendte også at informantene snakket utenom de spørsmålene som ble stilt, noe som gjorde at rekkefølgen i intervjuguiden kunne endre seg og at vi stilte andre og flere oppfølgingsspørsmål. Som avrundingspørsmål spurte vi informantene om det var noe de ønsket å legge til og om det var greit om vi tok kontakt om noen flere spørsmål skulle dukke opp.

3.4.3 Utvalg og rekruttering av respondenter

Utvalget for forskningsprosjektet ble valgt ut etter spesifikke seleksjonskriterier (Vedlegg 4). Det viktigste kriteriet var at bedriften var innenfor SMB definisjonen – under 100 ansatte. Deretter var vi ute etter at styrene vi skulle intervjuer var, eller hadde potensiale, til å være aktive. Vi satte oss et krav om at styrene måtte ha minst 3 styremedlemmer. Utover dette var det kun to krav om at bedriften skulle befinne seg i Trondheimsområdet og at de skulle ha ulik bransje. For å finne bedrifter benyttet vi oss av proff.no. Dette kan ifølge Tjora (2017) beskrives som et strategisk utvalg.

Etter en vurdering av hvilke bedrifter som var aktuelle, sendte vi ut en e-post med intervjuforespørsel til daglige ledere. Forespørselen inneholdt en beskrivelse av forskningsprosjektets formål, hensikt, deres rettigheter og hvorfor de var valgt ut. For å få en fortgang i rekrutteringsprosessen var vi aktive på å ringe rundt for å avtale tid. Etter at vi mottok bekreftelse på deltakelse, avtalte vi tidspunkt og sted for intervjuene. Rekrutteringsprosessen er illustrert i figur 1.



Figur 1 Rekrutteringsprosessen

I begynnelsen av prosessen hadde vi en plan om å intervju fem bedrifter med totalt 15 respondenter. Det ble imidlertid utfordrende å få tak i bedrifter som var villige til å stille. Årsaken til dette er uvisst, men en del svarte at de hadde et passivt styre og hadde lite bidrag til prosjektet. Til slutt endte vi opp med et utvalg på fire bedrifter med 11 respondenter, hvorav fire var daglige ledere, fire styreledere og tre styremedlemmer. En av bedriftene beskrev seg som et beskjedent, passivt styre, og resterende som aktivt. Tabell 1 viser oversikt over utvalget vårt.

Bedrift	Bransje	Antall ansatte	Styrestørrelse	SMB
Bedrift 1	Produksjon av film, video og fjernsynsprogrammer	30	4 styremedlemmer	Mellomstor
Bedrift 2	Eiendomsforvaltning	57	3 styremedlemmer 1 varamedlem	Mellomstor
Bedrift 3	Konsulentvirksomhet tilknyttet informasjonsteknologi	16	4 styremedlemmer	Små
Bedrift 4	Butikkhandel med klær	41	5 styremedlemmer	mellomstor

dybde

Tabell 1 Oversikt over utvalget (proff.no)

3.4.4 Gjennomføring av intervju

Det er vanlig å gjennomføre dybdeintervju ansikt-til-ansikt. Hensikten med dette er å få informantene til å føle seg trygg i intervjusituasjonen. «En viktig forutsetning for å lykkes med dybdeintervjuer er at man greier å skape en avslappet stemning hvor informanten føler at det er greit å snakke åpent selv om veldig personlige erfaringer» (Tjora, 2017, s. 118). På bakgrunn av dette gjennomførte vi alle intervjuene ansikt til ansikt, og respekterte informantenes ønske om

sted. Ett av intervjuene ble gjennomført på universitetet, etter ønske av informanten, og resterende inviterte oss til sin arbeidsplass.

I starten av selve intervjuet fikk informanten mulighet til å lese og skrive under på samtykkeskjemaet (vedlegg 4). Informanten ble her informert om anonymitet, datalagring, dataoppbevaring og at dataen blir slettet etter prosjektets slutt. De ble også spurt om samtykke til lydopptak og deltakelse i prosjektet. Gjennomføringen av intervjuene skjedde i perioden mellom 2.mars og 11.april.

Intervjuet startet med en kort introduksjon av oss selv og prosjektet, for deretter å følge intervjuguiden. Alle intervjuene ble, med samtykke av samtlige, tatt opp med lydopptak og hadde en varighet på omtrent 60 minutter. Lydopptaket ble et hjelpemiddel for at intervjuet skulle få en fin flyt. Vi som intervjuere fikk muligheten til å gi full konsentrasjon til informanten (Tjora, 2017), slik at vi tok til oss alt som ble sagt og kunne stille gode oppfølgingsspørsmål. Transkriberingen av opptaket til data skjedde i etterkant.

3.5 Dataanalyse

Vår analyse startet med transkribering av samtlige lydopptak av intervju, noe som var en svært tidkrevende prosess (Jacobsen, 2018). Vi transkriberte intervjuene manuelt slik at vi kunne bli kjent med dataene i løpet av prosessen. I samme dokument la vi til notatene som vi tok i løpet av intervjuet, samt inntrykk i etterkant. I transkriberingen inkluderte vi pauser og latter, og kommenterte dersom informanten svarte nølende eller med engasjement. Å skrive intervjuene ut i sin helhet gjorde det enklere når vi kom til analysen. Da kunne vi bevege oss frem og tilbake i svarene, uten å hoppe frem og tilbake i lydfilene (Jacobsen, 2018). Å transkribere lydfilene var også nødvendig for at vi kunne benytte NVivo som analyseverktøy, noe som også gjorde analysen enklere.

Etter å ha transkribert intervjuene var neste steg å utforske data. Analysen tok utgangspunkt i en induktiv tilnærming. Dette innebærer at vi gikk inn med et tilnærmet åpent sinn i innhenting av data, for så å systematiske dataene uten et teoretisk utgangspunkt (Jacobsen, 2018). Vi lot derfor dataene føre oss til våre funn. For å bearbeide mengden dataene benyttet vi en tematisk analyse. Tematisk analyse innebærer å analysere data ved å trekke ut sentrale temaer i dataene (Bell et al., 2019).

Allerede i utbredelsen av intervjuguide fikk vi noen tanker om hva som var relevante koder. Under intervjuene kunne vi også henge informasjon på noen knagger, basert på styrelitteraturen som vi hadde satt oss inn i. Vi gjennomførte kodingen i to omganger. I første omgang kodet vi det som ble oppfattet som sjokkerende og hva de fleste snakket om. Det viste seg at vi opplevde mye som interessant. Etter kodingen endte vi opp med noen variabler som forklarte konteksten; bedriftens organisering, erfaring og relasjon, og noen som forklarte sammenhengen med verdiskaping; eierstruktur, kompetanse, kultur, oppgaver, styreleder, for å nevne noen. I tillegg hadde vi en kode der vi kunne samle sitater som var interessante, men som vi ikke visste helt hvor vi skulle kode. I neste omgang måtte vi slå sammen kodene i kategorier. Vi endte opp med tre uavhengige variabler som kunne forklare hvordan styret kunne bidra til verdiskaping; forståelse, oppgaver og kultur. Disse kategoriene ga grunnlaget for funnene presentert i kapittel 4.

3.6 Vurdering av forskningskvalitet

Basert på valgene som ble tatt i løpet av forskningsprosjektet avgjør kvaliteten på prosjektet. I denne sammenhengen vil vi vurdere kvalitetskriteriene presentert i Tjora (2017); validitet (gyldighet), reliabilitet (pålitelighet) og generalisering (overførbarhet).

3.6.1 Validitet

Validitet handler om hvorvidt svarene vi finner i forskningen, faktisk er svar på de spørsmålene vi forsøker å stille (Tjora, 2017). Med andre ord, om vi måler det vi ønsker å måle (Jacobsen, 2018). Gjennom metodekapittelet har vi forsøkt å vise hvilke valg som er tatt i løpet av forskningsprosjektet. På denne måten blir oppgaven mer transparent, noe som bidrar til høyere validitet (Tjora, 2017).

Poenget med dette kvalitetskriteriet er å kritisk drøfte kildenes evne til å gi riktig informasjon om det vi forsker (Jacobsen, 2018). Med vår problemstilling ønsker vi å finne ut hvordan bruk av styrearbeid kan bidra til verdiskaping i SMB. Vi har gjennomført 11 dybdeintervju med personer i SMB som har bred erfaring med styrearbeid. Ifølge Jacobsen (2018) kan vi stole på at personer som kan mye om et tema, gir riktig informasjon. I dette forskningsprosjektet kan vi imidlertid ikke si at funnene representerer sannhet, men heller deres subjektive oppfatning av verdiskapende styrearbeid. Vi er derfor avhengig av at flere personer har samme oppfatning av styrearbeid.

En måte å øke validiteten på er om intervjuobjektene er førstehåndskilder, noe som betyr at de har god kjennskap til temaet ettersom de opplever det på nært hold. Alle informantene våre har med styret å gjøre, enten de er daglig leder, styreleder eller styremedlem. De har derfor nærhet til fenomenet vi ønsker å belyse i dette forskningsprosjektet – verdiskapende styrearbeid.

Når dette er sagt, så kan vi ikke si for sikkerhet at informantene har gitt oss reelle svar. Validitet innebærer også intervjuobjektens *vilje* til å gi riktig informasjon (Jacobsen, 2018). Informantene i dette forskningsprosjektet kan velge å fremstille deres styrearbeid fra en bedre vinkel. Eventuelt fravike å fortelle om noe som er ubehagelig å fortelle om. Ettersom vi har intervjuet flere fra hver bedrift, hvor det er samsvar mellom svarene deres, er det angivelig å tro at de oppgir riktig informasjon om verdiskapingen i deres styre.

3.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om det er sammenheng gjennom hele forskningsprosjektet (Tjora, 2017). Det vil si om vi kan stole på dataen vi har samlet inn. Vi som forskere har et engasjement rundt oppgaven. Vårt engasjement kan oppleves som støy som kan påvirke resultatet (Tjora, 2017). Vi som forskere blir også påvirket av tidligere erfaringer og måten vi forstår et fenomen på (Nyeng, 2004). Vi kan ubevisst påvirke intervjuobjektet til å gi andre svar enn de reelle. Målet er å være nøytrale eller objektive observatører, men i kvalitativ forskning vil fullstendig nøytralitet ikke eksistere (Tjora, 2017). En måte å vurdere hvor pålitelig resultatene er, er dersom noen andre hadde fulgt samme metode. I dette prosjektet har vi intervjuet to eller tre informanter fra samme bedrift. Svarene til informantene stemte i stor grad med hverandre, men hadde noen individuelle forskjeller i hva de ønsket å legge vekt på. Dette ga oss derfor et tydeligere bilde på hvordan deres styre er, og deres arbeidsprosesser. Med andre ord, om informantene snakket sant, eller om de pyntet på realiteten. På bakgrunn av dette vil det være rimelig å tro at en annen forsker ville fått de samme svarene.

I forkant av intervjuene leste vi oss opp på styrelitteraturen, slik at vi kunne stille sterkere under intervjuene. Å ha forkunnskaper om temaet kan være en fordel for å stille presise spørsmål, men kan også være en ulempe dersom man har mange forutinntattheter (Tjora, 2017). Ifølge Jacobsen (2018) reduseres reliabiliteten i åpne intervju i motsetning til skjult observasjon. Bakgrunnen for dette er at informantenes tilstedeværelse og kontekst skaper spesielle resultater (Jacobsen, 2018). For å redusere intervju- og konteksteffekten gjennomførte vi intervjuene på informantenes egen

arbeidsplass. På denne måten kunne informantene føle seg trygge i sine normale omgivelser. Vi hadde også en telefonsamtale med intervjuobjektene i forkant av intervjuene for å avtale tidspunkt. Dette kan være med på å skape trygghet og tillit mellom intervjuer og intervjuobjekt (Jacobsen, 2018).

Under intervjuene var vi bevisste på vår atferd, ettersom intervjuobjektet kan påvirkes av intervjuers atferd (Jacobsen, 2018). Vi har bevisste på vårt kroppsspråk, tonefall i tillegg til å vise genuin interesse for informantenes svar. Vi ønsket å holde oss så nøytrale som mulig for ikke å legge føringer for svarene deres. Intervjuene ble gjennomført med lydopptak. Det å bli tatt opp med taleopptak trenger ikke å være naturlig for intervjuobjektet. Vi opplevde at de fleste glemte taleopptaket underveis, men én av informantene ble veldig bevisst på å ikke si noe galt. Dette gjorde at han ofte så ned på taleopptakeren og glemte hva han skulle si. Det at intervjuobjektene blir bevisste på taleopptaket kan derfor påvirke resultatet, og derfor svekke reliabiliteten (Jacobsen, 2018). Etter intervjuene transkriberte intervjuene slik at vi enklere kunne få en oversikt over dataene. Transkriberingen ble gjort nøye. Vi inkluderte pauser, latter og små notater underveis om ordlyden på svaret til informanten. Ved å transkribere intervjuene kunne vi også benytte direkte sitater, slik intervjuobjektene la de frem (Tjora, 2017).

3.6.3 Generalisering

Generalisering handler om forskningens relevans utover de enheter som faktisk er undersøkt (Tjora, 2017). Formålet med forskningsprosjektet er å få en bredere forståelse av verdiskapende styrearbeid i SMB. Forskningsprosjektet går ut på å fange daglig leder, styreleder og styremedlem sin subjektive oppfattelse av hva som oppfattes som verdiskapende styrearbeid i deres bedrift. I vårt forskningsprosjekt har vi studert fire bedrifters styrearbeid. Hvorvidt deres oppfatninger kan si noe om andres oppfatning av eget styrearbeid er vanskelig å si. Likevel kan vårt forskningsprosjekt si noe om hvordan ting henger sammen, når det kommer til verdiskapende styrearbeid. På denne måten kan vi danne en mer generell teori om hvordan virkeligheten ser ut og hvordan fenomener henger sammen (Jacobsen, 2018).

3.6.4 Vårt etiske ansvar

I dette delkapittelet vil vi reflektere over viktige etiske og praktiske sider knyttet til dette forskningsprosjektet. Som forsker har man en plikt til å tenke nøye over hvordan forskningen påvirker informantene, og hvordan forskningen kan oppfattes og anvendes (Jacobsen, 2018). På

bakgrunn av dette ønsker vi å ta stilling til tre krav i forskningsetikk; informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt.

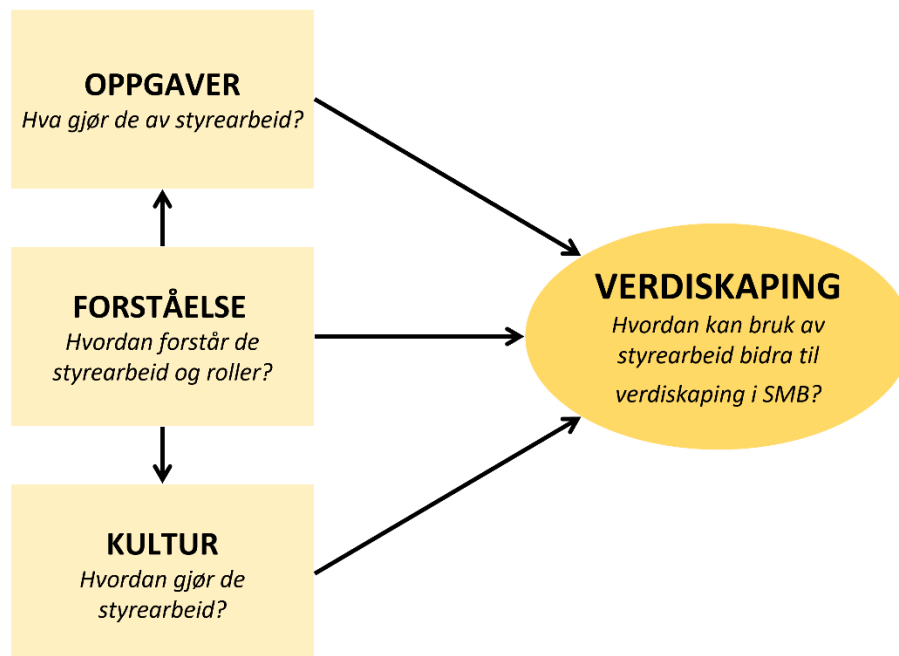
Innledningsvis sendte vi en mail om invitasjon til å delta i forskningsprosjektet. Det ble også utsendt samtykkeskjema (Vedlegg 3) der de fikk utfyllende informasjon om formål, databehandling og lydopptak. I tillegg til at det var frivillig å delta og at informantene kunne trekke seg når som helst uten konsekvenser, noe (Johannessen et al., 2006) anser som viktig. Der fikk intervjuobjektene anledning til å ta stilling til tematikken i forskningsprosjektet og om de ville delta. Vår oppfatning var at informantene var engasjerte i styrearbeid og hadde ingen underliggende tvil om å delta i prosjektet. Intervjuobjektet var derfor velinformert om prosjektet og deltok frivillig, noe som Jacobsen (2018) anser som viktig.

For å sikre at intervjuobjektene ikke kan gjenkjennes har vi anonymisert bedriftene og informantene, noe Bell et al. (2019) anser som viktig. Dette gjorde vi selv om forskningsprosjektet ikke hadde som utgangspunkt å innhente følsom informasjon. Det eneste som blir presentert er informantens rolle i bedriften og styret da dette er nødvendig for analysen. Utover informantens rolle hadde ikke informasjon om bedriften noen betydning i denne sammenhenger. Ved å anonymisere vil man derfor ikke kunne koble informasjon og opplysninger om deltakerne i dette forskningsprosjektet (Jacobsen, 2018). I analysen har vi benyttet direkte sitat for å eksemplifisere funnene. Ved at vi har i hvilken sammenheng sitatene er tatt ut av, gjør at vi har fremstilt funnene på mest mulig oppriktig måte. Vi har dermed ikke argumentert for noe som respondenten ikke har ment opprinnelig (Jacobsen, 2018).

4.0 Empiri

Empirien tar utgangspunkt i faktorer som påvirker muligheten for verdiskaping gjennom styrearbeid. Basert på hva informantene forteller har vi kategorisert dette inn i tre deler: forståelse (hvordan forstår de styrearbeid og roller), oppgaver (hva gjør de av styrearbeid) og kultur (hvordan gjør de styrearbeidet).

Gjennom intervjuene har informantene fortalt hvordan de oppfatter verdiskaping, hvordan deres styre bidrar til verdiskaping, styrearbeids innhold og hva som kjennetegnes ved deres styrearbeid. Gjennom denne informasjonen har vi kartlagt faktorer som gir mulighet for å bidra til verdiskaping gjennom styret. Dette er illustrert i figur 2 og denne vil også bli brukt til analysen i kapittel 5.



Figur 2 Struktur for empiri3

Figuren illustrerer at de tre faktorene har en effekt på verdiskaping, men også en effekt på hverandre. Her menes at informantenes forståelse til styrearbeid påvirker oppgaver og kultur. I de påfølgende delkapitlene vil vi gjennomgå de ulike faktorene som påvirker muligheten for å bidra til verdiskaping gjennom styret. Det vil i denne sammenhengen være naturlig å starte med forståelse da dette vil legge føringer for de påfølgende faktorene.

4.1 Forståelse

I dette delkapitlet vil vi i hovedsak se på hvordan informantene personlig oppfatter verdiskapende styrearbeid. I tillegg vil vi også ta for oss hvordan informantene forstår eiernes rolle i forhold til styret. Vår oppfatning er at disse faktorene påvirker muligheten for å bidra med verdiskaping gjennom styret.

4.1.1 Styreforståelse

På spørsmål om hva de forstår med verdiskapende styrearbeid, svarer informantene todelt. Hvorvidt de mener at styrearbeid *generelt* bidrar til verdiskaping, men også hvorvidt de mener styrearbeid i *egen bedrift* bidrar til verdiskaping.

Styrearbeid generelt

Når det kommer til styrearbeid generelt legger alle informantene vekt på at *alt* styret gjør er verdiskapende. I tillegg skal styrearbeidet være med på å gjøre bedriften bedre gjennom å spille den daglige ledelsen god.

«Ja altså, hva er styrearbeid utover det for å si det sånn. (...) Haha ja eller man bør jo helst være der da.» SL B3

«Alt som styret gjør er verdiskapende i form av at du gjør bedriften bedre da. Altså du skaper verdier ved å spille administrasjonen (ledelsen) god da, ikke sant.» DL B1

Ved å se på hvordan informantene ser på styrearbeid vil det være enklere å forstå hvorvidt de oppfatter at styrearbeid er viktig for verdiskaping eller ikke. Det at informantene vektlegger at *alt* styret gjør er verdiskapende, kan tyde på at de har en positiv forståelse av styrearbeid. Det er også av betydning om de ser på styrearbeid som verdiskapende for egen bedrift.

Styrearbeid i egen bedrift

Når det kommer til forståelsen om eget styrearbeid, er det noe variasjon i svarene deres. De bedriftene som anser eget styre som aktivt deler samme forståelse om at styrearbeid er *veldig viktig* for verdiskaping. Det vil si at de ser verdien i sitt eget styre på lik linje som de ser på styrearbeid generelt – verdi i *alt* de gjør. Med dette forklarer de at styret tilfører bedriften verdi på mange måter, noe som blir utdypet i neste delkapittel. En av informantene eksemplifiserer det med at bedriftens styre er avgjørende for å bringe bedriften opp og frem.

«Jeg tror jo at et riktig styre er ganske avgjørende. (...) Det handler om å ha et styre som er med på å bringe oss opp og frem, som engasjerer seg, som tar sin rolle. (...) Det føler jeg så definitivt at vi har fått til i det styret her.» DL B2

Til tross for at de aktive bedriftene mente at styrearbeid er *veldig viktig*, mener den ene bedriften at deres styrearbeid er *mindre viktig* for verdiskaping. Denne bedriften anser styret som passivt. De mener at verdiskapingen skjer i driften, heller enn i styret. De begrunner det med at de har tilstrekkelig kompetanse internt i bedriften, og at styret derfor spiller en beskjeden rolle.

«Sånn at vi har nok mer å hente samtidig så har vi jo bra med ledere, vi har bra med ressurser internt og. Så, men jo de (styret) kunne sikkert bidratt mer til at vi hadde tatt enda bedre beslutninger.» SL B4

For at styret skal bidra med verdiskaping er det fordelaktig at nøkkelpersoner forstår viktigheten av et styre. En annen faktor for om styret skal bidra til verdiskaping er om styre og daglig leder får utøve sitt mandat. Det vil si hvordan de ulike personene i og rundt styret forstår sin og andres rolle.

4.1.2 Rolleforståelse

Rolleforståelse ble fremmet som en sentral faktor for om styrearbeidet kan bidra til verdiskaping for bedriften. Dette gjaldt informantenes forståelse for både deres egne og andres roller. De forklarer at rollerot vil kunne være ødeleggende for prosessene som fører til verdiskaping for bedriften. Det vises at det er viktig at alle forstår og handler innenfor hva som er de enkeltes ansvarsområde. Informantene la vekt på at styret og den daglige ledelsen må forstå sine roller ved å ikke overstyre hverandre. Det var imidlertid ytterligere viktig at daglig leder som eier forsto sin rolle, noe som representerer vårt funn.

Felles for alle bedriftene er at eierne er involvert i styret og/eller i den daglige ledelsen, noe som er vanlig for SMB. Informantene mener at eierne også må forstå sin rolle om styrearbeidet skal kunne bidra til verdiskaping. Hovedgrunnen for dette er at eierne har ekstremt mye makt, og kan enkelt overstyre eksterne styremedlemmer og/eller daglig leder. En av eierne forklarer at han *bestemmer uansett og har siste ordet*, men at denne holdningen vil svekke styrets funksjon og mulighet for å bidra til verdiskaping.

Eierne kan begrense arbeidet til styret og daglig leder om deres eiermakt blir synlig i styresammenhenger. Informantene oppfattet det som viktig at eierne ikke tar med generalforsamlingen inn i styret. I dette la de at eierne må forstå når de skal være eier og når de skal være styremedlem. En av informantene eksemplifiserer hvorfor det er viktig at eierne forstår rollen sin i styret med følgende:

«Det er veldig ofte at styrer i mindre bedrifter består av eiere ikke sant, så det blir på en måte litt sånn blanding av generalforsamling og styre. (...) Også har du da noen eiere som har et styreverv og som eksempelvis begynner å blande seg inn i daglig drift. Også blir det frustrerende for daglig leder fordi at du har noen fra styret som også er eier som driver og legger seg borti om du har ansatt rett person eller om det er dispensere på badet liksom. Altså du skjønner. Så dersom man bare lærer seg rolleforståelsen så gjør det det mye lettere for daglig leder, for styreleder og for rollen din som eier» DL B1

Videre har tre av fire bedrifter eiere i den daglige ledelsen. Det betyr at de er tett involvert i daglig drift og utøver et *aktivt eierskap*. En av bedriftene forklarer at eierne fungerer som en ledergruppe som fatter beslutninger internt. Videre forklarer de at det er naturlig for eierne å diskutere problemer fortløpende, fremfor å vente til neste styremøte. Det betyr at mange styresaker ikke blir tatt opp til styret, og det fører til at de eksterne styremedlemmene sine bidrag blir *vannet ut*.

«Det aller meste skjer i driften. (...) Jeg skal ikke kalle det et styremøte for det er det slettes ikke, men det er klart at i og med at vi (eierne) er aktive så tar jo vi mye diskusjoner hvis en av oss har behov for det i hverdagen. Og vi tar jo mye med en gang. Så det er effektivt å jobbe slik som vi gjør da, vet du. (...) Også har det en down side, som vi har vært inne på. (...) De eksterne styremedlemmenes påvirkning blir kanskje litt vannet ut, sant ja.» SL B4

«...vi er kanskje litt sløve i utnyttelsen av den ressursen som et styre er da. Fordi at vi er litt mer sånn eierorientert i hverdagen da. (...) i stedet for at vi hele tiden skal kanskje på mikronivå holde på med det på eiersiden, så kunne det ha blitt satt eller besluttet et annet sted. I styrerommet for eksempel da.» DL B4

Selv om de aktive eierne uttrykker at de er *sløve på å utnytte styret* så ligger makten hos de. Styremedlemmet forklarer at de er villige til å bidra mer enn det de gjør, men at det er opp til eierne å involvere de. Daglig leder og styremedlem i samme bedrift uttrykte følgende:

«Personlig mener jeg kanskje at styret burde ha en mer aktiv rolle, men det må vi bli enige om, vi tre eierne da. Så det er kanskje en diskusjon som gjenstår, som vi må ta opp igjen da..» DL B4

«Jeg tror for det første at styreleder (eier) må jo legge premissene. (...). Jeg forventer at hvis jeg skal være en del av det (styret) så vil jeg være med å bidra. (...). Så jeg kunne tenkt meg å bidratt mer. Og det har jeg også sagt ifra om.» SM B4

Faktorer	Praksis
Forståelse	<ul style="list-style-type: none"> • Styreforståelse i og utenfor egen bedrift • Rolleforståelse med tyngde på aktive eiere

Tabell 1 Oppsummering av forståelse

4.2 Oppgaver

I styrelitteraturen har det blitt skrevet mye om hvilke styreoppgaver som bidrar til verdiskaping. I intervjuene ble informantene spurt om hva de oppfatter som verdiskapende styrearbeid og hvilken oppgave de antok som viktigst. Vår oppfatning er at hvilke oppgaver de ulike styrene prioriterer i deres styrearbeid har en betydning for muligheten for å bidra til verdiskaping. I denne gjennomgangen vil vi ha fokus på funn som omhandler de typiske styreoppgavene som er omtalt i litteraturen; service, kontroll og strategi.

Tabell 3 viser en oversikt over hvor ofte de ulike styreoppgavene blir nevnt i forbindelse med deres styrearbeid og verdiskaping. Her har vi kategorisert det informantene sier om hva de gjør inn i de typiske styreoppgavene. Tabellen viser eventuelle avvik mellom styret (styreleder og styremedlem) og daglig leder. I tillegg viser den noen eksempler på sitat som går igjen hos informantene. Tabellen vil være til hjelp for å forstå hva de vektlegger som viktigst og hva de forstår med de ulike oppgavene.

	Styret SM + SL	Eksempel	Daglig leder	Eksempel
Bedrift 1	Service (10) Kontroll (2) Strategi (7)	God samarbeidspartner for DL. Sette en strategisk kurs som gjør at selskapet har en verdiskaping.	Service (5) Kontroll (3) Strategi (1)	Støtter og backer deg når det blåser. Noen å kaste ball med. Jeg vil ha noen til å passe på meg.
Bedrift 2	Service (9) Kontroll (3) Strategi (3)	Står 100% bak DL. Gjøre DL trygg. Støttespiller og samtalepartner.	Service (6) Kontroll (1) Strategi (2)	Være en god coach/mentor. Dele på sitt nettverk og stille seg til disposisjon.
Bedrift 3	Service (6) Kontroll (3) Strategi (3)	Å coache DL. Verdiskaping er strategiarbeidet.	Service (5) Kontroll (1) Strategi (1)	Min ventil for å diskutere ting som ikke kan diskuteres internt.
Bedrift 4	Service (5) Kontroll (1) Strategi (0)	Diskusjonspartner og kompetansesenter. Bruke relasjonene vi har.	Service (2) Kontroll (1) Strategi (0)	Være på tilbudssiden. Nettverket deres bidrar inn.

Tabell 2 Oversikt av styreoppgaver

Gjennomgående ser vi at serviceoppgaver er den typen oppgaver som alle snakker mest om, sammenlignet med kontroll- og strategioppgaver.

4.2.1 Service

Det er ingen tvil om at informantene er enige om at styrets viktigste oppgave er de typiske serviceoppgavene. Det var den oppgaven som alle kunne gi gode, detaljerte eksempler om, og som ble tatt opp gjennomgående i intervjuet. I dette legger informantene at styret skal støtte daglig leder, være en samtale- og diskusjonspartner, bidra med kompetanse, erfaring og egne nettverk. Blant disse er det å være en rådgiver, og samtale- og diskusjonspartner for ledelsen det de fleste omtaler som styrets viktigste oppgave. Informantene beskriver at det å være en rådgiver og samtale- og diskusjonspartner bidrar til spille daglig leder god slik at han kan skape verdi i driften. På denne måten vil det, gjennom daglig leder, gi mulighet for å bidra til verdiskaping gjennom styret.

«Jeg tror de (ledelsen) ser på styret som en sånn god partner og støttespiller, og vet at styret står bak ledelsen hvis det er krevende situasjoner. Og det tror jeg er viktig. (...) Vi er jo veldig på at vi må være behjelpelig. Hvis det er noen som kjenner noen, så må man på en måte si ifra om det.» SL B1

Flere av informantene fortalte at det å være en støttespiller og en samtalepartner var viktig ettersom daglig leder ofte står alene. Med dette mente de at i SMB så har ikke daglig leder en ledergruppe som de kan diskutere med. Daglig leder vil derfor ha behov for å diskutere ting med noen som har «vært ute en vinterdag før». En av informantene legger også vekt på at det er enkelte ting som ikke kan diskuteres internt og at styret derfor kan fungere som en ventil.

«Jeg har jo en prat med han (styreleder) hver fredag så det vil jo være ... ja, det er jo min ventil da for å si det sånn. Diskutere ting som ikke kan diskuteres internt her.» DL B3

Mange av informantene snakker også om sammensetningen av styret og bekjentskapene de besitter til sammen. I denne sammenhengen snakker de om hvordan styreleder og styremedlemmer har åpnet nye dører for bedriften ved å sette de i kontakt med viktige personer. Styret bistår også med erfaring og kompetanse. Noen informanter beskriver styret som et kompetansesenter der daglig leder kan hente kunnskap som de ikke har tilgjengelig internt i bedriften.

«Spesielt styreleder har vært enormt god på det å dele på sitt nettverk da, og stille seg til disposisjon.» DL B2

«(...) vi skal være en god sparringspartner. Og vi er jo på en måte, altså ... vi er jo utenfor den daglige driften og skal se på helheten. Og det å da tilføre både kunnskap og ideer (...)» SM B1

«(...) hvis jeg må ha svar på noe jeg ikke klarer å finne svaret på selv, så forventer jeg at det sitter folk i styret der som kan gi meg svar.» DL B3

Informantene beskriver at når styret spiller daglig leder god gjennom serviceoppgavene vil det bidra til å skape verdi for bedriften. De legger da vekt på at daglig leder har noen å snakke med i vanskelige situasjoner og interne ressurser ikke strekker til.

4.2.3 Strategi

Strategioppgavene er en av de oppgavene som styrene snakker minst om. Det er interessant at de fleste informantene bare nevner at styret har et strategiansvar og strategioppgaver uten å utdype eller beskrive hva det vil innebære for deres bedrift. Det er derfor usikkert i hvilken grad styrene faktisk utøver de strategioppgavene informantene beskriver. Uten videre beskrivelse nevner informantene følgende: *Å lande nye markedsområder, følge med på trender, utfordre ledelsen med nye strategier, være strategisk sparringspartner og stake ut kursen for fremtiden.* Av de tre bedriftene som nevner strategi, så er det kun én av de som har et årlig strategimøte.

«En gang i året så har vi sånn strategimøte, i liksom styrets årshjul da, hvor vi setter oss ned også tenker ... da har vi ingen andre saker enn bare å tenke strategi da. Og da møtes vi gjerne utenfor huset. Da er vi et annet sted, og sier «Hvor skal vi?», ikke sant. Slik at jeg kan kaste ball med styret.» DL B1

En av bedriftene snakker også om strategi, men heller om deres mangel på strategifokus i styret. Gjennom intervjuet var alle informanter fra bedriften reflekterte om at styret burde ha en mer strategisk tilnærming. En av informantene sier også at en implikasjon av deres mangel på strategifokus går ut over verdiskapingen i styret.

«Det er fryktelig lenge siden vi har sittet å jobbet med strategiarbeid. Det er... Jeg tørr ikke å tenke på hvor lenge det er siden en gang. Det er lenge siden.» SL B4

«Nei, det er jo litt sånn mangelen på strategi som gjør at jeg føler jo ikke egentlig at vi får til den verdiskapingen. Vi i styret har jo en kompetanse som vi egentlig kunne utnyttet da.» SM B4

Disse informantene forteller at de ikke får til den verdiskapingen som de har kompetanse til, ettersom de ikke har et strategisk fokus. Styremøtene deres er mer preget av *«brannslukking og reaktiv måte å jobbe på»*.

4.2.3 Kontroll

Når det kommer til styrets kontrolloppgaver nevner alle informantene at styret har en overordnet oppgave om å holde orden i selskapet og ivareta de formelle kravene etter aksjeloven. I likhet med strategioppgavene, blir ikke dette utdypet ytterligere. Nærmeste forklaringen er av to daglige ledere som mener at kontrolloppgaven kan være en fordel for de selv. Disse er også aleneiere og argumenterer for at styret skal passe på at de ikke gjør feil og at det er et

varslingsorgan om økonomisk tilstand.

«Jeg forventer av de (styret) er kontrollerende, at dem passer på meg fordi det trenger jeg. Jeg trenger at noen sitter i høyresetet på bilen og sier «Du vet at du kjører i 100 nå, det er 80 her liksom». Det var ikke helt meningen. Du må ha noen som mener deg vel da, ikke sant. At de passer på at du holder deg til reglene da.» DL B1

«(...) Så har styret en del, kall det, operative gjøremål. Det ene er å overvåke daglig leder – at daglig leder gjør jobben sin. I tillegg så sitter jo en del ansvar på styret. (...) tilse at økonomien i selskapet er sunn og frisk, og være et varslingsorgan hvis for eksempel likviditeten blir for svak. Det går vi igjennom på hvert styremøte.» DL B3

Styrelederne er derimot ikke så opptatt av å kontrollere daglig leder. De er mer opptatt av at styret ikke skal være fokusert på å finne fem feil og være politi eller vakthund. En informant forteller at styret skal stille kritiske spørsmål for å få gode svar og finne gode løsninger, heller enn å stille kritiske spørsmål for å finne feil. Både styret og den daglige ledelsen var enige om at å utøve styrets kontrollfunksjon på denne måten ville være ødeleggende og stå til hinder for verdiskapingen.

«Hvis du skal finne feil, da engasjerer du ett revisorfirma eller en kontroll for å gå gjennom for å finne feil. Det er ikke ... altså så fremt det ikke er åpenbare feil, der du må gjøre juridiske, grove feil. Styret er et diskusjonsforum. (...) heller være et styre som skaper begeistring, men samtidig stille kritiske spørsmål selvfølgelig. Men det er forskjell på å stille kritiske spørsmål for å få gode svar og finne gode løsninger, kontra å stille kritiske spørsmål for at du er opptatt av å finne feil. (...). Det med å ikke være politi. Det tror jeg er viktig.» SL B1

Bedriftene snakker heller om de negative sidene ved styrets kontrolloppgave. I oversikten, tabell 3 er kun de gangene hvor informantene snakker positivt om kontrolloppgavene til styret inkludert. Det vil si at hvor mange ganger informantene snakker negativt om styrets kontrolloppgaver ikke blir representert. Gjennomgående under intervjuene snakker informantene i hovedsak om den delen av kontroll som omhandler det som er dekt i aksjeloven. Det er med andre ord få som snakker om at styret har kontrolloppgaver utover det å sørge for at bedriften følger lover og regler.

Faktorer	Praksis
Oppgaver	<ul style="list-style-type: none"> • Serviceoppgavene er viktigst for verdiskaping. • Lite fokus på kontroll og strategioppgaver.

Tabell 3 Oppsummering av oppgaver

4.3 Kultur

I dette delkapittelet vil vi i hovedsak se på hvordan informantene oppfatter at styrearbeid skal gjennomføres. Gjennom intervjuene har informantene utdypet sin oppfatning av hvordan klimaet *i og utenfor* styrerommet skal og bør være, eventuelt *ikke* være. Gjennom informantenes svar har vi fått et inntrykk av hvordan de oppfatter at styrekultur påvirker muligheten for å bidra til verdiskaping. De ulike faktorene som informantene nevner i denne sammenheng vil bli utdypet under i delkapitlene; *i og utenfor* styrerommet.

4.3.1 I styrerommet

Ikke alle informantene snakker direkte om kultur, men gjennom intervjuene beskriver alle hvordan klimaet er i styrerommet. Ordlyden er hvordan det *skal* eller *bør* være, eventuelt *ikke* være, i forbindelse med et verdiskapende styrerom. Faktorer av betydning *i* styrerommet var; sammensetning av riktig og tverrfaglig kompetanse og tillit.

Sammensetning

Alle 11 informantene forteller hvor viktig det er med riktig sammensetning av styremedlemmer. De forteller at styremedlemmene utfyller og utfordrer hverandre på en god måte. Dette skaper gode diskusjoner hvor man får like mange tilnærminger på en problemstilling som det er personer rundt bordet. De mener at styret bidrar med gode diskusjoner og tar bedre beslutninger, og dermed vil skape verdi for bedriften.

«Vi er ganske ulikt sammensatt (...). vi veldig ulike, og det gir på en måte en dynamikk i at vi kan få en problemstilling på bordet i styret, også er det like mange ulike syn og tilnærminger på den problemstillingen som det er styremedlemmer. Og da får man en mye bedre diskusjon (...).»

SM B2

«Det viktigste for et styret er jo at det har kompetanse og know-how innenfor det markedet bedriften opererer i. Og faktisk da klarer å stille de riktige spørsmålene.» DL B3

I tillegg må medlemmene i styret ha riktig kompetanse innenfor det bedriften driver med, slik at de har noe å bringe til bordet. De forteller at det på denne måten skaper en verdiskapende dynamikk. Informantene legger også vekt på at styret hjelper bedriften med å strekke seg etter å oppnå resultater ved å utfordre hverandre og ledelsen. Styret skal med andre ord utfordre fremfor å skape en «ja-kultur».

«Vi har bidratt med å stille spørsmål. Vi har bidratt med å utfordre. Vi har bidratt med å kanskje løfte lista enda litt høyere sånn at man strekker seg enda mer til å oppnå resultat.» SL B1

*«Først og fremst vil jeg kanskje si at styrets viktigste oppgave er vel å være med å utfordre meg som daglig leder og administrasjonen i *bedriften* på å ta de riktige valgene. Og når jeg sier utfordre så er det kanskje i to dimensjoner, både det at man utfordrer slik at man får tatt en riktig beslutning, men også utfordre i form av at det skal være et aktivt styre som er med på å se muligheter. (...) å tenke nytt og det å skape nye “leads” inn til oss (ledelsen) (...)» DL B2*

På den andre siden har en av bedriftene et styre bestående av homogene styremedlemmer. Med dette legger de i at alle styremedlemmene har samme bransjekompetanse, noe som kan føre til at styrearbeidet bærer preg av mye enighet fremfor gode diskusjoner.

«Det er en veldig fin sånn sosial homogen gruppe og sånn skjønner du. Som kanskje er litt utfordring. (...). Altså det er jo litt som en debatt. En god debatt er jo ikke noe bra dersom alle er enig. (...). Vi må ha noen motsetninger.» SM B4

Tillit

Gode relasjoner, takhøyde og tillit både innad i styret og mellom daglig leder er også en faktor som bedriftene snakker om som viktig for verdiskapende styrearbeid. Her legger de vekt på at begge parter må kunne stole på hverandre slik at de tørr å stille «dumme» spørsmål.

Hovedpoenget er å skape en trygghet for alle sammen og et gjensidig tillitsforhold mellom partene.

*«Og så er det folk som stoler på hverandre, det er stort... har god takhøyde (...). *Eier* har jo håndplukket de her folkene for han stoler på dem og vil at de skal på en måte bidra og hjelpe. Og*

det gjør jo at man på en måte er med på å skape begeistring da, og samtidig så, i og med at man vil hverandre vel (...).» SL B1

«Mens det jeg, som styreleder, ønsker er at man stiller dumme spørsmål, fordi det finnes ikke dumme spørsmål. (...). Det handler egentlig mye om å skape trygghet da. For alle sammen. At det ikke er dumt å spørre.» SL B2

4.3.2 Utenfor styrerommet

I likhet med faktorene for god styrekultur i styrerommet, snakket informantene om hva som skjer utenfor. Faktorer av betydning *utenfor* styrerommet var; uformell prat og informasjonsdeling mellom styremøtene.

Uformell prat

I intervjuene med styreleder og daglig leder, blir det ofte fortalt at de har uformell kontakt mellom styremøtene. Noen møtes en gang i uken, mens andre en gang i måneden. Informantene beskriver at de har tett dialog, i forhold til de andre styremedlemmene. Samtlige informanter var derimot klare på at dette var en uformell samtale, og ikke et styremøte. Samtalen kunne skje over teams og telefon, eller møtes fysisk på en kafé, på kontoret eller på en løpetur sammen. Alt ettersom hva som passer de og deres relasjon.

*«Vi (DL og SL) prøver å få til en sånn månedlig nedsitt hvor vi setter av en tre-kvarter-time én gang i måneden. (...) De øvrige styremedlemmene ... de to største eierne, *eier 1* og *eier 2*, møter jeg jo ukentlig. I lys av at dem enten da er involvert i prosjekter og andre ting. Så jevnlig vil jeg si ... dialog der og da.» DL B2*

«Vi snakker jo veldig mye jobb utenfor styremøtene sant. Hvis vi tar oss en løpetur så snakker vi like mye om hvordan vi skal drive butikken videre, enn om vi snakker om familien og musikk og andre ting liksom.» SL B1

Hensikten med samtalene var å gi mulighet for daglig leder å oppdatere styreleder om drift, og lufte sine tanker samt å rådføre seg. Styrelederne forklarer at samtalene bidrar til at de får en bedre relasjon til hverandre, samtidig som sikre daglig leder om at de er en ressurs de kan bruke. En av bedriftene forklarer også at samtalen gjør styreleder godt oppdatert i bedriften behov og problemer:

«Jeg tror at jeg er så tett på med den der praten på en time hver fredag, så tror jeg at styret fanger opp fryktelig godt hva som beveger seg av behov til enhver tid. (...) For da kan vi borre oss ned i detaljer. «Hvordan håndterer vi den kunden her?» «Hvordan er det lurest å tenke nå?» og en type ting da.» SL B3

De formelle samtalene skal samtidig ikke være et hinder for hva som skjer i styrerommet. Samtalene er til for å diskutere, men ikke beslutte. Det er viktig at hele styret er involvert i de store beslutningene. Dialogen mellom styreleder og daglig leder er mer til for at styret skal få en forståelse for hva som trengs å besluttes og hva sakslistene i styremøtene ville inneholde. Informantene var enige om at dette skillet var nødvendig for at styret skulle føle seg som et team.

«Det er ofte at jeg starter styremøtene med og kan jeg si at «Vi har diskutert her litt på forhånd og tenker at dette er en god måte å gjøre det på», men er veldig åpen for å høre styret sine innspill. Det er veldig viktig at man klarer å ivareta kollegialitet i et styret sant. Sånn at de ikke... de øvrige styremedlemmene føler at det har vært sånn saksbehandling på løpeturen, og alt er ferdig.» SL B1

Informasjonsdeling mellom styremøtene

Informantene mener at informasjon mellom styremøtene har effekt på det verdiskapende styrearbeidet. For at det som skjer i styrerommet – og utenfor med styreleder – skal ha verdi, må styret være informert om hva som skjer i bedriften. Informantene nevner at i styrerommet er daglig leder flink til å oppdatere om drift, og kan ofte supplere med noen fra administrasjonen dersom de selv ikke strekker til. Utenfor styrerommet er daglig leder flink til å oppdatere styret om ting som skjer, slik at de føler seg involverte. Alle bedriftene uttrykker at de var aktive på å sende ut en driftsrapport over e-post minst én gang i måneden til styret.

«(...) å legge opp til en veldig sånn åpen dialog. Jeg tror de (styret) setter pris på det og. Å få fortløpende informasjon på det vi deler med ansatte. Det er flere av de som har meldt tilbake at det her er veldig bra. Dem er i loopen på det. Jeg tror det er lettere også for dem å gjøre en god jobb i styret med verdiskapning hvis de er informert fortløpende.» DL B2

Oppdateringen blir også sett på som en forberedelse til møtene. En av styrelederne mente at dette bidro til en mer effektiv bruk av møtene. I dette la han at de sparte tid på å oppdatere alle, samtidig som styret da kan kverne informasjonen og komme med bedre råd og diskusjon.

«(...) da er styret på en måte forberedt på sakene sant. Og skjønner hvordan administrasjonen tenker, og så kommer man i styremøtet, og da er det jo på en måte mye lettere å ha en god dialog om den saken i styret og det blir egentlig mer effektivt bruk av tiden.» SL B2

Faktorer	Praksis
Kultur	<ul style="list-style-type: none">• I styrerommet: riktig sammensetning, tverrfaglig kompetanse, tillitt.• Utenfor styrerommet: Uformell prat, informasjonsdeling.

Tabell 4 Oppsummering av kultur

5.0 Analyse

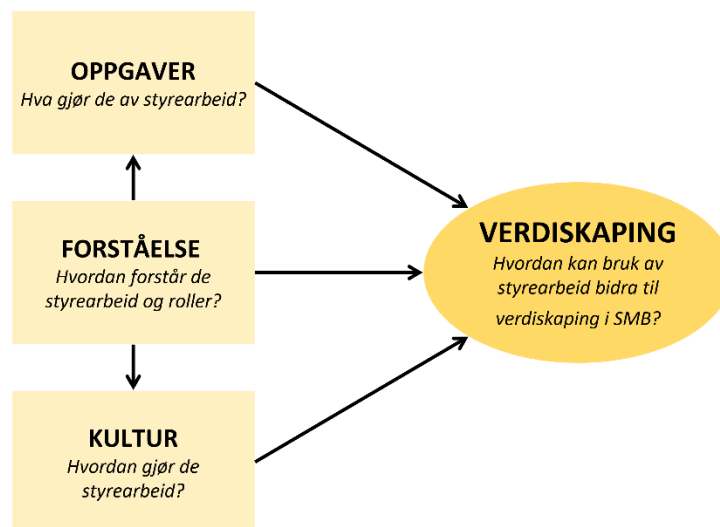
I dette delkapittelet vil forskningsspørsmålene bli analysert i lys av de empiriske funnene og valgt teori. Vår problemstilling er: *Hvordan kan bruk av styrearbeid bidra til verdiskaping i SMB?* For å besvare problemstillingen vil analysen deles inn i de to forskningsspørsmålene:

1. Hva oppfatter styret og den daglige ledelsen som verdiskapende styrearbeid?
2. Hvilke faktorer påvirker muligheten for å bidra til verdiskaping gjennom styret?

Før vi går inn på analysen av forskningsspørsmålene vil vi analysere en forutsetning som vi har oppfattet som nødvendig for at styret skal kunne bidra til verdiskaping.

5.1 Forutsetninger

Illustrert i figur 3 vil forståelse sette føringer for hva som oppfattes som verdiskapende styrearbeid (oppgaver) og hvordan styrearbeidet gjennomføres (kultur). Vi har delt forståelse i to deler; styreforståelse og rolleforståelse.



Figur 3 4 Struktur for analyse

5.1.1 Styreforståelse

Teorien om styreforståelse koblet til verdiskapende styrearbeid er ikke tilstrekkelig. Nærmeste vi kommer er hvordan eierne, styret og daglig leder må ha en felles forståelse av hva bedriften skal skape av verdi (Hamidi, 2019). Det er derimot ingen teori om hvilken effekt forståelsen for styrearbeid har for verdiskaping.

Våre funn viser at i bedriftene hvor styret og daglig leder ser verdien av styrearbeid generelt og for egen bedrift, er styret *aktivt*. De sier at styrearbeid er verdiskapende i *alt* de gjør, og at det er avgjørende for å bringe bedriften opp og frem – i både generell forstand og i eget styre. Ved at informantenes forståelse tilsier at styrearbeid er viktig for å få til verdiskaping i deres bedrift, gjør at styrearbeidet prioriteres. Dette gjør at aktivitetsnivået og sannsynligheten for et aktivt styre øker.

På den andre siden, hvor de kun ser verdien av styrearbeid generelt, men ikke for egen bedrift, er styret *passivt*. De sier at styrearbeid generelt er verdiskapende, men at verdiskapingen i egen bedrift skjer i driften fremfor styret. Dette kan oversettes til at bedriftens behov for styrearbeid ikke er til stede, ettersom de har tilstrekkelig kompetanse internt i bedriften. Styrearbeidet vil av den grunn bli nedprioritert, og styret kan spille en beskjeden, passiv rolle.

Hovedpoenget er at det ikke er nok å ha en positiv forståelse til styrearbeid generelt for at det skal bli verdiskapende. Vårt utgangspunkt er at forståelsen indikerer om de faktisk gjennomfører styreoppgaver og hvordan. Forståelsen av eget styrearbeid er derfor avgjørende for om styret benyttes i det hele tatt.

5.1.2 Rolleforståelse

For at styret skal få mulighet for å bidra til verdiskaping gjennom styret mener informantene at man må forstå egen og andres roller. Med dette menes at styret skal få utøve sitt mandat. For SMB er det vanlig at bedriften har en konsentrert eierstruktur (Huse, 2007). Det er heller ikke uvanlig at eier og daglig leder er samme person (Huse, 2011; Neville, 2011). Tre av fire av de intervjuede bedriftene har eier som daglig leder. Informantene forteller at som eier av bedriften har man ekstremt mye makt og kan enkelt overstyre eksterne styremedlemmer. Det er derfor interessant hvordan daglig leder som eier kan stå til hinder for verdiskapingen gjennom styret i egen bedrift.

I forbindelse med beslutninger forteller eierne at det er de som bestemmer uansett og at de har siste ordet. På denne måten påvirker eiernes forståelse av styrearbeid hvordan kulturen i styrerommet er. Det vil derfor være viktig at styrekulturen ikke bærer preg av at daglig leder som eier har ekstrem makt og derfor overstyrer styremedlemmene. De legger vekt på at man som eier må forstå sin rolle i styret slik at bidraget til de eksterne styremedlemmene ikke blir vannet ut. Man skal med andre ord: Styrerommet skal ikke være en «(...) blanding av generalforsamling og

styre». Dersom eieren(e) drar generalforsamlingen i styret vil ikke styret få mulighet til å utføre sitt mandat som bedriftens besluttede lederorgan (Solberg, 2021).

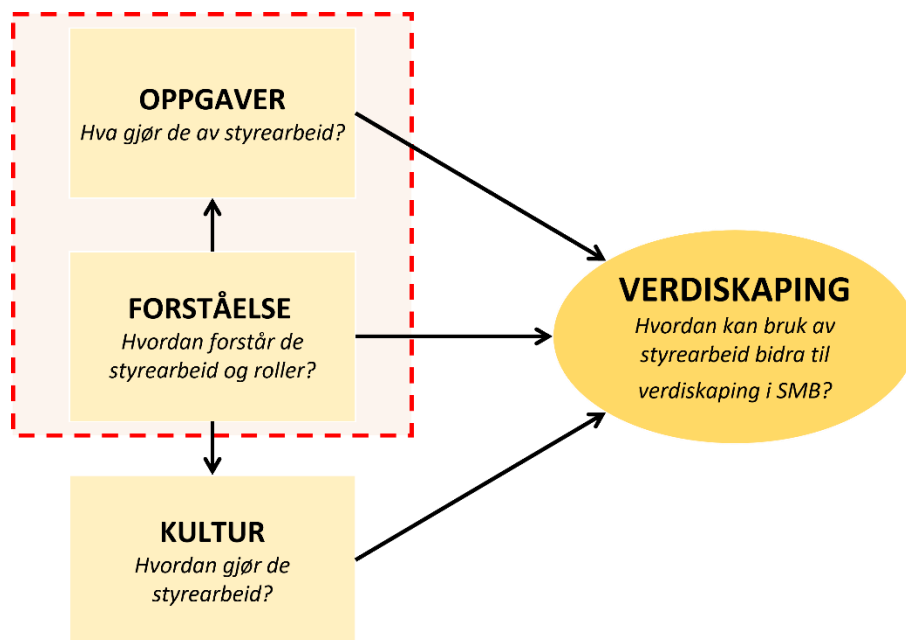
Den ene bedriften, som også anser styret som passivt, forteller at det er styresaker som ikke løftes i styrerommet. De er tre eiere som jobber i den daglige driften og derfor løser problemstillingene i det de oppstår. Dette er en effektiv måte å løse problemene på, men det har også en negativ side. Styret får ikke muligheten til å bidra til verdiskaping i den grad at styret får satt sitt preg på diskusjoner og beslutninger overfor bedriften. Poenget er at når eierne er tett involvert i driften, vil de få et ytterligere ansvar om å involvere styret. Det hjelper ikke om styremedlemmene ønsker å bidra aktivt, dersom eierne ikke deler det samme ønsket og behovet. Styret skal tross alt fortolke sitt mandat ut ifra signaler fra eierne, i tillegg til selskapets formål og vedtekter (Solberg, 2021). Dette er utfordringen for denne bedriften – at eierne er såpass tett i driften og i egne prosesser, at de eksterne styremedlemmene ikke kommer til nytte. Det er derfor interessant at eierne, til tross for at de ser på styrearbeid som viktig generelt, hinder eget styres mulighet for å bidra til verdiskaping.

Styrelitteraturen dekker problemstillinger rundt konsentrert og spredt eierskap, men i liten grad ulike problemstillinger rundt det at daglig leder og eier er en og samme person. Huse (2011) hevder at dersom daglig leder er eneeier eller hovedeier i bedriften vil det legge føringer for bedriftens rolle. Han skriver imidlertid ingenting om hva dette innebærer. Våre funn viser derimot at rolleforståelsen til eierne vil påvirke hva styret får muligheten til å gjøre og hvordan. Forståelsen for rollene er derfor avgjørende for om styret får mulighet til å bidra med verdiskaping.

5.2 Forskningsspørsmål 1

Hva oppfatter styret og den daglige ledelsen som verdiskapende styrearbeid?

For å besvare forskningsspørsmål 1 vil vi analysere de ulike styreoppgavene og hvilke av de som dominerer i SMB. Figur 4 illustrerer hvilke empiriske funn som det tas utgangspunkt i og hvor vi befinner oss i analysen.



Figur 5 Delkapittelets fokusområde

5.1.2 Service-, strategi- og kontrolloppgaver

Det styret og den daglige ledelsen oppfatter som verdiskapende styrearbeid kan oversettes til de tradisjonelle styreoppgavene. Basert på hvor ofte og detaljert informantene forklarer de ulike oppgavene, kan tyde på at de vektlegger de i ulik grad.

Serviceoppgaven ble forklart som den viktigste oppgaven av samtlige informanter, og var den oppgaven som alle kunne gi detaljer og eksempler på praksis. Mye av det informantene vektlegger innenfor serviceoppgaven er i tråd med eksisterende litteratur. I likhet med litteraturen oppfatter de styrets *rådgivingsoppgave* ovenfor den daglige ledelsen som viktigst (Huse, 2011). Styret er ledelsen sin støtte, rådgiver og diskusjonspartner. Hensikten er å gjøre ledelsen god slik at de er bedre rustet til å utøve styrets beslutninger og skape verdi for bedriften. Styret skal også fungere som daglig leders samtalepartner ettersom de ofte står alene om sine problemer (Huse, 2011). Samtlige forklarer at daglig leder skal kunne diskutere med styret om ting som ikke kan diskuteres internt. Styret fungerer derfor som en ventil og en skulder og gråte på (Huse, 2011).

For at styret skal fungere som en rådgivingsfunksjon hevder Solberg (2021) at styret skal være en tilgjengelig kunnskapsressurs for ledelsen. I intervjuene fremkommer det at styret stiller seg til *disposisjon med egne erfaringer og kunnskap* som bedriften ikke har tilgjengelig internt. Dette

er spesielt viktig for SMB der daglig leder er alene og har mangel på ressurser i bedriften (Huse, 2011). Dessuten hadde alle bedriftene eksterne styremedlemmer, noe litteraturen anser som fordelaktig for å dekke kompetansegapet (Huse, 2013).

I tillegg bidrar styrene med sine *nettverk* og bekjenskaper, noe som teorien hevder bidrar til bedriftens verdiskaping (Huse, 2011). Informantene forteller at styret bidrar til å knytte bedriften til viktige personer. På den måten har de skapt muligheter og åpnet nye dører for bedriften. Ettersom SMB har et begrenset nettverk internt, vil det være en fordel å anvende styrets kontakter.

Når det gjelder *strategioppgaven*, oppfatter informantene denne som mindre viktig. Sammenliknet med serviceoppgaven, svarer ikke informantene like utfyllende om hvordan og hva styrets strategiinvolvering vil bety for deres bedrift. Det vil likevel være feil å si at de ikke utøver strategioppgaver i sine styrer, ettersom at de nevner ulike strategioppgaver. Imidlertid kan det tolkes som at strategi ikke er den oppgaven som de først forbinder med verdiskaping. Strategi er i utgangspunktet den viktigste oppgaven for styret, siden den setter retning for bedriften og øker muligheten for varige konkurransefordeler (Huse, 2011). Det er derfor interessant at strategi ikke er den oppgaven som styret snakker mest om.

Det er derimot mulig å finne likheter mellom teorien og de strategielementene som informantene nevner. Å *stake kursen for fremtiden*, samt å være en *strategisk sparringspartner*, kan ses i lys av teorien om at styret skal sette en agenda og bidra i utviklingen av det strategiske innholdet (Huse, 2011, s. 95; Huse & Sjøland, 2009; Solberg, 2021). Dette gjør det lettere for alle parter å jobbe sammen. Teorien sier også at styret skal definere konteksten for bedriftens strategi (Huse, 2011, s. 95; Huse & Sjøland, 2009; Solberg, 2021). Informantene forklarer at styret har hjulpet med å følge med på trender og lande nye markedsområder.

Konsekvensen med å ikke involvere styret i strategien, er at ressursene i styret ikke blir utnyttet i like stor grad (Huse, 2011). En av informantene sier at de *«har jo en kompetanse som vi egentlig kunne utnyttet»*, men at et manglende strategifokus leder til at det ikke skjer. Solberg (2021) hevder at dette kan svekke beslutningstakingen og kreativiteten i strategiutviklingen.

Kontrolloppgaven blir, sammen med strategioppgaven, oppfattet av informantene som mindre viktig enn det litteraturen sier. Dette er overraskende ettersom teorien anser den som den mest

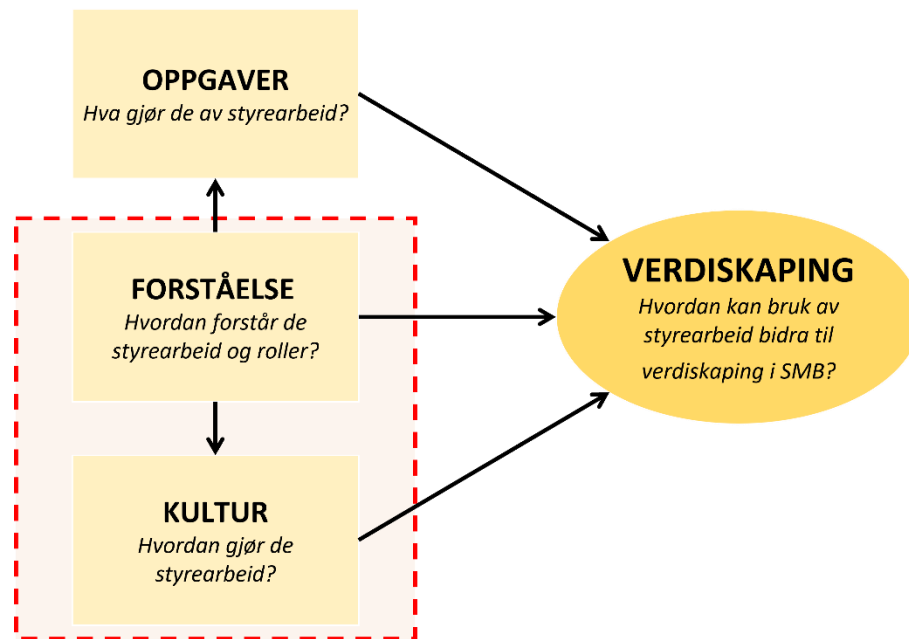
vanligste (Fjellvær et al., 2019). Våre funn viser at informantene er mer opptatt av å unngå ødeleggende kontroll. Styrene skal ikke utøve en politirolle og finne fem feil, men heller stille kritiske spørsmål for å få gode svar og gode løsninger. Dersom mye av styrearbeidet består av gransking, fremfor å fremme gode diskusjoner, vil det medføre en kraftig detaljstyring av den daglige ledelsen (Solberg, 2021). Konsekvensene av denne typen kontroll, med tyngde på kritiske og negative spørsmål, er at verdiskapingen blir svekket, både ved at det skaper feil styrekultur og oppgavefokus.

I tillegg til at de ønsker å unngå ødeleggende kontroll, mener de at styret skal *passé på* at bedriften forholder seg til de formelle kravene etter aksjeloven og har god økonomi i bedriften. Dette er i tråd med at styret skal ha det overordnede ansvaret for at selskapet drives på en lovmessig og forsvarlig måte (Huse, 2011). Utover dette, uttrykker ikke informantene andre kontrolloppgaver. I henhold til litteraturen burde styret ha resultatkontroll (fortid), internkontroll (nåtid) og strategisk kontroll (fremtid) (Huse, 2011). Informantene tyder å ha en grad av resultatkontroll ettersom bedriftene har økonomistatus som et fast punkt i hvert styremøte. Beskrivelser utover dette er derimot vage, noe som gjør framstillingen av oppgaven mer vanskelig. Bedriftenes mangel på eksempler og detaljer for hvordan de utøver oppgaven i praksis, kan også her tolkes som at de oppfatter kontrolloppgaven som mindre viktig. Det er samtidig forståelig at bedriftene ikke er aktive på å utøve internkontroll og strategisk kontroll. Internkontroll (nåtid) innebærer å blant annet vurdere daglig leder, slik at de ikke handler opportunistisk og at eierens interesser ivaretas (Huse, 2011). Ettersom våre bedrifter har eierne involvert i styret og drift, samt at styret og den daglige ledelsen har et tett forhold, noe som er normalt for SMB (Huse, 2011; Neville, 2011, s.529), vil behovet for å kontrollere internt bli mindre. Det samme gjelder for strategisk kontroll, ettersom styret ikke prioriterer strategioppgaven. Strategisk kontroll handler om å kontrollere valg knyttet til store investeringer og strategiske retninger (Huse, 2011). Informantenes vage forståelse av spesielt strategisk kontroll kan hemme styrets bidrag til verdiskapende styrearbeid. Mangel på oppfølging av strategiske beslutninger gjør at man ikke klarer å sikre den strategiske utviklingen.

5.2 Forskningsspørsmål 2

Hvilke faktorer påvirker muligheten for å bidra til verdiskaping gjennom styret?

For å besvare forskningsspørsmål 2 deler vi delkapittelet i to deler. I første del vil vi analysere relevante faktorer i styrerommet, og i andre del relevante faktor utenfor styrerommet. Figur 5 illustrerer hvilke empiriske funn som kapittelet tar utgangspunkt i og hvor vi befinner oss i analysen.



Figur 6 Delkapittelets fokusområde

Gjennom intervjuene har informantene snakket om hvordan styrekulturen påvirker muligheten for å bidra til verdiskaping. De beskrev ulike suksessfaktorer og feller å gå i når det kommer til arbeidsprosesser i forbindelse med styrearbeid. For å bedre forstå hvilke faktorer som gir mulighet for å bidra til verdiskaping gjennom styret vil vi gjennomgå de ulike faktorene i to deler; *i* og *utenfor* styrerommet. I de påfølgende avsnittene vil vi sette faktorene av betydning i system, med hjelp av styrelitteraturen.

5.2.1 I styrerommet

I styrerommet var faktorer som riktig sammensetning av tverrfaglig kompetanse og tillit viktig. Våre funn viser at det gjerne var kompetansen som var av viktigst betydning, fremfor kjønn og alder som litteraturen legger vekt på. Et styret med ulik kompetanse hvor man utfyller hverandre ble sett på som verdiskapende. Ifølge litteraturen vil ulik kompetanse gi gode forutsetninger for kritiske holdninger og uavhengighet, kognitive konflikter og kreativitet (Huse, 2007).

Informantene la vekt på at ulik kompetanse gjorde at styremedlemmene kunne tilføre verdi

gjennom erfaringene sine. De mente at dette ga mulighet for å bidra til verdiskaping ettersom det ga gode diskusjoner som resulterte i bedre beslutninger. I tillegg stilte de krav og var tøffe med hverandre. På denne måten ville de utfordre og pushe bedriften til å strekke seg etter ønskede resultater. Å stille seg kritisk til informasjonen som presenteres i styremøtet og granske informasjon som kommer fra daglig leder, blir ansett som det å være uavhengig (Huse, 2007). Med dette menes at styrene fatter beslutninger uavhengig av daglig leder. Dette anses å være verdiskapende da styret vil være tilbøyelig for å ytre de bekymringene de måtte ha (Huse, 2007).

I tillegg til ulik erfaring, vil også ulik kompetanse gi gode diskusjoner i styrerommet. Fordelen med dette er at styrene kan få tilnærminger på en problemstilling fra samtlige til stede. Dette bidrar til ulike synspunkter og måter å forstå en oppgave eller et problem på (Huse, 2007). Diskusjoner som omhandler en oppgave eller en problemstilling kalles kognitive konflikter (Brennan, 2022; Minichilli et al., 2012). Disse bidrar til verdiskaping så lenge de ikke utvikler seg til å bli affektive konflikter (Brennan, 2022). Styrekulturen til de intervjuede bedriftene bærer preg av kognitive konflikter, heller enn affektive konflikter. Dette kommer til syne ved at de snakker såpass varmt om hvordan deres sammensetning av ulike kompetanse bidrar til god diskusjon.

Kritiske holdninger og oppfordring til kognitive konflikter fører også til at man unngår konformitet i styrerommet (Brennan, 2022). Informantene legger frem at *for* mye konformitet, hemmer muligheten for å bidra til verdiskaping gjennom styret. Dette blir en utfordring for den ene bedriften med homogene styremedlemmene der styrerommet var preget av mye enighet og «ja-kultur». De får derfor ikke de gode diskusjonene som de andre bedriftene. På lik linje med litteraturen oppfatter informantene at denne konformiteten hemmer styrets bidrag til verdiskaping (Brennan, 2022).

Videre sier alle bedriftene at styrerommet er preget av god takhøyde, tillitt og gode relasjoner både i styret og med daglig leder. Årsaken til dette er at de gir rom for å stille «dumme» spørsmål uten å være redde for å bli avvist. Dette er viktig, i tillegg til at de må føle på et gjensidig tillitsforhold mellom partene. I henhold til litteraturen må styremedlemmene akseptere hverandre og erkjenne at de kan ta feil i sine betraktninger (Huse, 2007). Styremedlemmene må være raus i delingen av sin egen kompetanse, samtidig vite hvilken kompetanse de andre medlemmene besitter. Styremedlemmene må med andre ord føle at de har psykologisk trygghet i styrerommet

(Brennan, 2022). Dette gjelder også i samspillet mellom styret og den daglige ledelsen (Huse, 2007). Informantene fortalte at styremedlemmene var på tilbudssiden med å stille seg selv og sin kompetanse til disposisjon. Dette indikerer at styrerommet bærer preg av åpenhet og generøsitet (Brennan, 2022; Huse, 2007). Det hele skal være en balansegang. Dersom styret er *for* avhengig av styret eller den daglig ledelsen, kan styremedlemmene være tilbøyelig for å undertrykke sine bekymringer (Huse, 2007).

I litteraturen blir kritiske holdninger og uavhengighet og åpenhet og generøsitet sett på som et paradoks (Huse, 2007). På den ene siden skal styret være uavhengig, ha kritiske holdninger til hverandre og oppfordre til kognitive konflikter. På den andre siden skal styret være åpne for ideer, ha tillitt til hverandre og skape psykologisk trygghet. Styret må med andre ord bære preg av begge deler for at det skal være verdiskapende. I tre av fire bedrifter fører deres kompetanse og relasjon til kritiske holdninger og åpenhet. Styremedlemmene stoler på hverandre, i tillegg til at de kjenner hverandre begrensninger (Huse, 2007). Dette indikerer at deres styrearbeid har en god balanse mellom disse faktorene.

Ved at styrerommet bærer preg av kritiske holdninger og uavhengighet, kognitive konflikter og åpenhet, bringer det også frem kreativitet (Huse, 2007). Styremedlemmene har ulike synspunkter og tilnærminger på en utfordring eller en problemstilling. Ved at styremedlemmene diskuterer sammen bringer det frem kreative forslag og løsninger (Huse, 2007; Huse & Sølund, 2009). Eksempelvis vil de styrene som har ulik kompetanse kunne bruker den til å utfordre hverandre i diskusjoner, og derav bringe frem kreativitet. Det kan derfor tenkes at styrene har kreative diskusjoner ettersom de er kritiske til hverandre samtidig som de har tillitt til hverandre.

5.2.2 Utenfor styrerommet

Informantene, spesielt styreleder og daglig leder, fortalte at de gjerne har en *uformell samtale* mellom styremøtene, og at det var viktig for muligheten for å bidra til verdiskaping gjennom styret. Med dette mente de at daglig leder skulle få en mulighet til å oppdatere styreleder om sine behov og problem. Samtalene bidro til at styreleder og daglig leder fikk en bedre relasjon til hverandre, samtidig som daglig leder hadde noen å sparre med (Huse, 2011). I tråd med teorien sier informantene at styreleder har en viktig rolle spesielt overfor daglig leder. Daglig ledere i SMB står ofte alene om beslutninger og trenger derfor noen å sparre med. Styreleder skal derfor være en motivator, coach og mentor overfor daglig leder (Huse & Sølund, 2009). Dette i tillegg

til å være en diskusjonspartner og støttespiller, som nevnt under serviceoppgavene til styret (Huse, 2011).

Informantene poengterte at disse uformelle samtalene ikke skulle stå til hinder for verdiskapingen i styret. Poenget her var at styreleder og daglig leder skulle *diskutere*, men ikke *beslutte*. Styret diskuterer derfor saker i styremøtet slik at de andre styremedlemmene kan komme med ytterligere synspunkt og tilnærminger til problemstillingen (Huse & Sjøland, 2009). Dersom styreleder og daglig leder beslutter saken i forkant vil de miste muligheten for kreative løsninger og forslag som kommer fra kognitive konflikter i styremøtet (Huse, 2007). Det er viktig at hele styret er involvert i de store beslutningene.

For at styret skal ha mulighet for å bidra med verdiskaping må de være *informert* om hva som skjer i bedriften. Daglig leder må informere styret om hva som skjer i driften, gjerne med innspill fra de andre i administrasjonen. I tillegg så informantene på oppdateringen fra daglig leder som en måte å forberede seg til neste styremøte. Det kunne bidra med at styremedlemmene kunne bearbeide informasjonen i forkant av møtet, og yte bedre råd og diskusjon i styrerommet (Huse, 2007). Litteraturen sier at styremedlemmene må forberede seg og investere tid mellom styremøtene (Huse, 2007). På denne måten vil de spare verdifull tid i styremøtet og diskutere en sak bedre enn om de ikke hadde forberedt seg.

6.0 Konklusjon

Formålet med dette forskningsprosjektet har vært å undersøke hvordan styrearbeid kan bidra til verdiskaping i SMB. I de påfølgende delkapitlene vil vi løfte frem våre hovedfunn fra analysen og deretter bruke de til å svare på forskningsspørsmål 1 og 2. Ved å benytte denne presentasjonen vil vi komme med en konklusjon på vår problemstilling: «*Hvordan kan bruk av styrearbeid bidra til verdiskaping i SMB?*». Avslutningsvis vil vi presentere oppgavens begrensninger, praktiske og teoretiske implikasjoner, og forslag til videre forskning.

6.1 Svar på forskningsspørsmål 1

Hva oppfatter styret og den daglige ledelsen som verdiskapende styrearbeid?

Styrets serviceoppgave ble oppfattet som den mest verdiskapende av styret og den daglige ledelsen. Bakgrunnen for dette var at alle kunne gi detaljer og eksempler på hvordan dette utspilte seg i praksis. Serviceoppgavene av størst betydning var styrets rådgivningsoppgave. Denne var trolig spesielt viktig da styret skulle fungere som daglig leders samtalepartner ettersom de ofte står alene om sine problemer (Huse, 2011).

Styrets strategi- og kontrolloppgave ble oppfattet som mindre viktig for verdiskapende styrearbeid. Strategi er den viktigste oppgaven (Huse, 2011). Gjennom dette prosjektet har vi ikke fått kartlagt *hvorfor* bedriftene ikke utøver styrets strategioppgave i større grad. Det er imidlertid interessant at styret ikke nevner den særlig utover det at styret skal stake ut en kurs for bedriften samt å være en strategisk sparringspartner.

Når det kommer til styrets kontrolloppgaver var informantene mer opptatt av at negativ kontroll var ødeleggende for verdiskapingen. Årsaken til dette var at de heller ville stille kritiske spørsmål for å få gode svar og løsninger, fremfor å være politi og finne fem feil. Til tross for at kontroll er den vanligste oppgaven (Fjellvær et al., 2019) tyder det på at styrene kun har en grad av resultatkontroll.

6.2 Svar på forskningsspørsmål 2

Hvilke faktorer påvirker muligheten for å bidra til verdiskaping gjennom styret?

Faktorene som påvirket muligheten for å bidra til verdiskaping gjennom styret var kulturelle faktorer. Her presenterte styrene suksessfaktorer og feller å gå i forbindelse med styrekulturen. I

styrerrommet var faktorer som riktig sammensetning av tverrfaglig kompetanse og tillit viktig for om styret skulle bidra til verdiskaping. Hovedårsaken til betydningen av tverrfaglig kompetanse var at det bidro til kritiske holdninger, uavhengighet og kognitive konflikter (Brennan, 2022; Minichilli et al., 2012; Huse, 2007). Dette bidro til gode diskusjoner, bedre beslutninger og evne til å stille seg kritisk til informasjon. Dette fører i neste rekke til kognitive konflikter (Huse, 2007) som er verdiskapende så lenge det ikke utvikler seg til affektive konflikter (Brennan, 2022). Paradoksalt var også tillit sett på som en faktor som bidro til verdiskaping. Årsaken til dette var viktigheten av takhøyde og psykologisk trygghet - slik at medlemmene skulle tørre si det de mente og stille «dumme spørsmål». I bruddstykket mellom kognitive konflikter og tillit vokser det frem kreativitet ved at medlemmene diskuterer med hverandre (Huse, 2007; Huse & Sjøland, 2009).

Utenfor styrerrommet var faktorer som uformell prat og informasjonsdeling. Bakgrunnen for betydningen av uformell prat var det faktum at daglige ledere i SMB ofte står alene om problemer og beslutninger. Styreleder fungerte derfor som en diskusjonspartner, støttespiller (Huse, 2011) og motivator (Huse & Sjøland, 2009). Årsaken til at informasjonsdeling ble sett på som var en faktor som bidrar, var muligheten til å diskutere en sak bedre i tillegg til å spare verdifull tid (Huse, 2007).

6.3 Svar på problemstilling

Hvordan kan bruk av styrearbeid bidra til verdiskaping i SMB?

Styret kan bidra til verdiskaping ved at de er aktive. Aktivitetsnivået til styret blir påvirket av styret og daglig leders forståelse av styrearbeid. Dersom de forstår at styret i egen bedrift bidrar til verdiskaping, benyttes styret for å oppnå det. Styret må også få utøve sitt mandat gjennom at eierne forstår sin egen rolle. Årsaken til dette var at styret ikke skulle bli en blanding av generalforsamling og styre slik at styremedlemmenes bidrag ikke skulle vannes ut.

Når det kommer til hva styret kan gjøre, bidrar det å være en rådgiver for daglig leder til verdiskaping. Daglig leder er ofte alene om sine problemer (Huse, 2011) og vil derfor ha et behov for styret som samtalepartner. Videre kan sammensetning av tverrfaglig kompetanse, tillit, uformell prat og informasjonsdeling bidra til verdiskaping i SMB.

6.4 Praktiske implikasjoner

Prosjektet vil primært ha praktiske implikasjoner for de bedriftene og temaene som studeres. Dette forskningsprosjektet har hatt som hensikt å kartlegge hva som oppfattes som verdiskapende styrearbeid og hvilke faktorer som påvirker muligheten for å bidra med dette. Vårt arbeid kan hjelpe eiere, styrer og daglig ledere å forstå hvordan bruk av styret kan bidra til verdiskaping i SMB.

Aktivitetsnivået til styret blir påvirket av styret og daglig leders forståelse av styrearbeid. Styrer og eiere i SMB må få opp øynene for at styret kan bidra til verdiskaping i deres bedrift. De må forstå at de kan være til hinder for dette, dersom de ikke ser behovet for det. Eier og daglig leder er ofte samme person i SMB. Aktive eiere må forstå at styret må få muligheten til å utøve sitt mandat dersom det skal bidra til verdiskaping.

Forskningsprosjektet vil trolig være nyttig for å få en ytterligere forståelse av kompleksiteten knyttet til styrearbeid i SMB. Økt innsikt rundt hvilke oppgaver som oppfattes som verdiskapende, kan gjøre andre i tilsvarende kontekst i stand til å legge til rette for eget styrearbeid. Dette i tillegg til økt forståelse av kulturelle faktorer som kan gjøre egen styrekultur verdiskapende.

Videre kan det tenkes at forskningsprosjektet kan bidra til å øke oppmerksomheten rundt styrearbeid i SMB generelt. Vi håper at dette forskningsprosjektet kan bidra til å inspirere eiere, styrer og daglig ledere til å ta tiltak for å gjøre styret i egen bedrift aktivt og benytte det som den muligheten det er.

6.5 Teoretiske implikasjoner og videre forskning

Tidligere forskning på verdiskapende styrearbeid er ofte basert på større bedrifter. I forskningsprosjektet oppdaget vi at det er relativt lite forskning på norske styrer i en SMB-kontekst. Forskningen baserer seg gjerne på børsnoterte selskaper med profesjonelle styremedlemmer, mens i styrer i SMB finner man gjerne familie, venner og interne.

I forskningsprosjektet fant vi at aktivitetsnivået til styret blir påvirket av styret og daglig leders forståelse av styrearbeid. Vi fant da at kartlegging av *behovet* for et styre og dens påvirkning ikke er tilstrekkelig dekket gjennom styrelitteraturen. I tillegg fant vi at styrelitteraturen ikke dekker problemstillinger rundt det at daglig leder og eier er en og samme person. Det vil derfor i

fremtiden være viktig å involvere små og mellomstore bedrifter i forskning for å kartlegge styrearbeid i bedrifter som har fått lite oppmerksomhet opp igjennom.

Funnene og resultatene i dette forskningsprosjektet kan være med på å bidra til videre forskning. Gjennom intervjuene har ulike problemstillinger vekt interesse. Det ene er hvorvidt eierstruktur har å si for om styret utøver sitt mandat. En annen innfallsvinkel er om styret er i en privat eller offentlig bedrift.

Litteraturliste

- Aamodt, B. (2020, 29. november). *Hvorfor nøles det med å etablere profesjonelle styrever blant mange SMB-bedrifter? Hva kan gjøres med det?.* iStyrelsen.
<https://istyrelsen.no/2020/11/29/hvorfor-noles-det-med-a-etablere-profesjonelle-styrever-blant-mange-smb-bedrifter-hva-kan-gjores-med-det/>
- Aksjeloven. (1997). *Lov om aksjeselskaper av 13. juni 1997 nr. 44* (LOV-1997-06-13-44). Nærings- og fiskeridepartementet.
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business research methods* (Fifth edition.). Oxford University Press.
- Brennan, N. M. (2022). *Is a Board of Directors a Team?* The Irish Journal of Management, 41(1), 5–19. <https://doi.org/10.2478/ijm-2022-0001>
- Erichsen, M., Solberg, F., & Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- European Commission. (u.å.). *SME definition*. https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-definition_en
- Fjellvær, Olsen, & Solstad. (2019). The art of untangling: High North SME board directors' challenges in understanding strategy, control, and service tasks.
<http://hdl.handle.net/11250/2607575>
- Gabrielsson, J., Huse, M., & Minichilli, A. (2007). Understanding the leadership role of the board chairperson through a team production approach. *International journal of leadership studies*, 3(1), 21-39.
- Hamidi, D. Y., & Machold, S. (2020). Governance, boards and value co-creation: Changing perspectives towards a service dominant logic. *European Management Journal*, 38(6), 956-966.
- Huse, M. (2007). *Boards, Governance and Value*. Cambridge University Press.
- Huse, M. (2011). *Styret: tante, barbar eller klan?* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Huse, M. (2011). *Styret: tante, barbar eller klan?* (4.utg.). Fagbokforlaget.

- Huse, M. (2013). Styreutvikling, styreevalueringer og verdiskaping: Utfordringer fra virksomheter med ulik eierskap og selskapsform. *Magma*, (07)13, 20-33. <https://biopen.bi.no/bi-xmlui/handle/11250/93844>
- Huse, M., & Søland, A. I. (2009). *Styreledelse: styret som team og prosessorientert styrearbeid*. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføres undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2006). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Abstrakt forlag.
- Machold, S., Huse, M., Minichilli, A., & Nordqvist, M. (2011). Board leadership and strategy involvement in small firms: A team production approach. *Corporate Governance: An International Review*, 19(4), 368-383.
- Machold, S., Huse, M., Minichilli, A., & Nordqvist, M. (2011). Board leadership and strategy involvement in small firms: A team production approach. *Corporate Governance: An International Review*, 19(4), 368-383.
- Minichilli, A., Zattoni, A., Nielsen, S., & Huse, M. (2012). Board task performance: An exploration of micro- and macro-level determinants of board effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 193–215. <https://doi.org/10.1002/job.743>
- Neville, M. (2011). *The role of boards in small and medium sized firms*. Corporate Governance (Bradford), 11(5), 527–540. <https://doi.org/10.1108/14720701111176948>
- NHO. (u.å.). *Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB)*. <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>
- NOU 1997:21 (1997). *Offentlige anskaffelser*. Nærings- og handelsdepartementet.
- Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. Abstrakt forlag.

Onarheim, L. F. (2010). Styret er ikke hva det var–og godt er det!. *Praktisk økonomi & finans*, 26(3), 73-78.

PwC. (2023). *Styreboken 2023*. PwC.

SMB Norge. (2021, 8. juni). *Styret er en viktig ressurs for bedrifter – overblikk styrearbeid*.

<https://dinbedrift.no/styre-ressurs-bedrifter-overblikk/>

Solberg, F. (2021). *Styrearbeid, styreutvikling, styreledelse* (1. utgave.). Fagbokforlaget.

Standal, E. G. & Standal, K. (2006). Styrearbeidet i små og mellomstore bedrifter (SMB) – Hvilken kompetanse trengs i styrerommet? *Praktisk økonomi og finans*, 22(3), 3–10.

<https://doi.org/10.18261/ISSN1504-2871-2006-03-01>

Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide til styreleder og styremedlem

Intervjuguide for styremedlemmer

Introduksjon

- Gi informasjon om anonymitet og mulighet til å trekke seg
- Spørre om tillatelse om lydopptak
- Formål for forskningsprosjektet og intervjuet

Innledende spørsmål

1. Kan du fortelle litt om bedriften?
2. Kan du fortelle litt om din bakgrunn?
 - Utdanning
 - Eventuell erfaring (tidligere arbeid og styreverv)
3. Kan du fortelle litt om din rolle i styret?
 - Stilling
 - Hvor lange har du vært i styret?
 - Eksternt medlem eller andre forhold til bedriften?
 - Arbeidsoppgaver
 - Ansvarsområde

Tema 1: Verdiskaping i styret

4. Etter din mening, hva mener du er styrets viktigste oppgaver?
5. Prioriteres noen oppgaver på bekostning av andre, og hvilken betydning har det?
6. Hva forstår du med verdiskapende styrearbeid?
Verdiskaping: Hva er det styret bidrar med for å utvikle selskapet videre til å bidra godt?
7. Hvordan opplever du at styret bidrar til verdiskaping?
 - Kunne styret bidratt mer?
 - Kan du komme med eksempler på når dere bidro og når dere ikke gjorde det (men kanskje kunne)?
 - Hva kan evt. hjelpe eller hindrer styret til å bidra til verdiskaping?

Tema 2: Team og interaksjon

8. Hvordan vil du beskrive ditt og styrets forhold til daglig leder?
9. Hvor mye kommunikasjon foregår mellom styret og daglig leder mellom styremøtene?
 - Hvor ofte har dere styremøter?
10. Hvilken rolle har daglig leder i styremøtene?
 - Deltagelse på styremøter? Er daglig leder aktiv?
 - Hva forventer du av daglig leder?
 - Opplever du at h*n gir tilstrekkelig informasjon?
11. Hvordan opplever du at styrets ideer og forslag blir mottatt av den daglige ledelsen?

- Har det oppstått noen utfordringer? Hvordan løste dere dette?
12. Hvordan vil du si at styret og den daglige ledelsen ...
- Har en god forståelse for hverandres behov og problem
 - Hjelper hverandre med å løse problemer/muligheter
 - Deler relevant informasjon og/eller ressurser med hverandre

Avsluttende spørsmål

13. Hva mener du er forskjellen mellom styrearbeid i SMB og i større bedrifter?
14. Har dere styreansvarsforsikring? Hvorfor/hvorfor ikke? (Deres vurdering)
Styreansvarsforsikring: Forsikre seg mot et erstatningskrav dersom styret blir saksøkt.
15. Det er noe du ønsker å legge til, eller er det noen viktige momenter vi ikke har snakket om?
16. Er det greit om vi tar kontakt senere dersom de skulle oppstå oppfølgingsspørsmål?
17. Kjenner du til andre styrer som kan være aktuelle for dette forskningsprosjektet?

Vedlegg 2: Intervjuguide til daglig leder

Intervjuguide for daglig leder

Introduksjon

- Gi informasjon om anonymitet og mulighet til å trekke seg
- Spørre om tillatelse om lydopptak
- Formål for forskningsprosjektet og intervjuet

Innledende spørsmål

1. Kan du fortelle litt om bedriften?
2. Kan du fortelle litt om din bakgrunn?
 - Utdanning
 - Eventuell erfaring (tidligere arbeid)
3. Hvor lenge har du vært daglig leder i denne bedriften?

Tema 1: Verdiskaping i styret

4. Etter din mening, hva mener du er styrets viktigste oppgaver?
5. Prioriteres noen oppgaver på bekostning av andre, og hvilken betydning har det?
6. Hva forstår du med verdiskapende styrearbeid?
Verdiskaping: Hva er det styret bidrar med for å utvikle selskapet videre til å bidra godt?
7. Hvordan opplever du at styret bidrar til verdiskaping?
 - Kunne styret bidratt mer?
 - Kan du komme med eksempler på når de bidro og når de ikke gjorde det (men kanskje kunne)?
 - Hva kan evt. hjelpe eller hindrer styret til å bidra til verdiskaping?

Tema 2: Team og interaksjon

8. Hvordan vil du beskrive ditt forhold til styret?
9. Hvor mye kommunikasjon foregår mellom deg og styret mellom styremøtene?

- Hvor ofte har dere styremøter?
- 10. Hvilken rolle har du i styremøtene?
 - Deltagelse på styremøter? Er du aktiv?
 - Hva forventer du av styret?
 - Opplever du at du gir tilstrekkelig informasjon?
- 11. Hvordan opplever du at dine ideer og forslag blir mottatt av styret?
 - Har det oppstått noen utfordringer? Hvordan løste dere dette?
- 12. Hvordan vil du si at styret og den daglige ledelsen ...
 - Har en god forståelse for hverandres behov og problem
 - Hjelper hverandre med å løse problemer/fange muligheter
 - Deler relevant informasjon og/eller ressurser med hverandre

Avsluttende spørsmål

- 13. Hva mener du er forskjellen mellom styrearbeid i SMB og i større bedrifter?
- 14. Det er noe du ønsker å legge til, eller er det noen viktige momenter vi ikke har snakket om?
- 15. Er det greit om vi tar kontakt senere dersom de skulle oppstå oppfølgingsspørsmål?
- 16. Kjenner du til andre styrer som kan være aktuelle for dette forskningsprosjektet?

Vedlegg 3: Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Styrearbeid: nødvendighet eller mulighet?»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å besvare hvordan styret og den daglige ledelsen oppfatter at styrearbeid bidrar til verdiskaping. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektet gjennomføres i forbindelse med vår masteroppgave for siviløkonomstudiet ved NTNU Handelshøyskolen. Formålet med prosjektet er å samle inn nødvendig data for å besvare hvordan styret og den daglige ledelsen oppfatter at styrearbeid bidrar til verdiskaping. Vi ønsker å undersøke hva som skjer i og utenfor styrerommet, og om det de gjør blir sett på som verdiskapende.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er trukket med utgangspunkt i at vi ønsker å forske på aktive styreverv i små og mellomstore bedrifter i trondheimsregionen. Vi henvender oss til 5 bedrifter, hvor vi ønsker å intervju daglig leder, styreleder og ett styremedlem.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å delta i prosjektet, innebærer dette at du deltar på et dybdeintervju. Vi anslår at intervjuet maksimalt vil vare i én time. I intervjuet vil du få spørsmål om hva som skjer i styret og om dine tanker og refleksjoner rundt det å være en del av et styre. Det vil bli foretatt lydopptak og notatskriving underveis i intervjuet. Etter transkriberingen vil lydopptakene slettes, og intervjuene vil anonymiseres.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Opplysningene vil kun være tilgjengelig for oppgavens forfattere, Hedda Iversen Hagen og Malin Cecilie Loberg, samt vår veileder ved NTNU Handelshøyskolen, Hilde Fjellvær.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste avskilt fra øvrige data.
- All data vil bli lagret i NTNU sin skytjeneste, og ikke på forfatterens sine personlige datamaskiner.
- Deltakerne i forskningsprosjektet vil ikke kunne gjenkjennes i en publikasjon.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 25.05.2023. Ved prosjektets slutt vil all data slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *NTNU Handelshøyskole* har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Student: *NTNU Handelshøyskolen ved Hedda Iversen Hagen*, på e-post: xxxxx@hotmail.com eller telefon +47 XXXXXXXXX
- Student: *NTNU Handelshøyskolen ved Malin Cecilie Loberg*, på e-post: xxxxx@gmail.com eller telefon: +47 XXXXXXXXX
- Vår veileder: *NTNU Handelshøyskolen ved Hilde Fjellvær*, på e-post: xxxxx@ntnu.no eller telefon: +47 XXXXXXXXX
- Vårt personvernombud: *Tomas Helgesen*, på e-post: thomas.helgesen@ntnu.no og telefon: +47 XXXXXXXXX

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Hilde Fjellvær
(Prosjektansvarlig/
veileder)

Hedda Iversen Hagen
(Masterstudent)

Malin Cecilie Loberg
(Masterstudent)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Styrearbeid: Nødvendighet eller mulighet*», og har fått anledning til å stille spørsmål.

- Jeg samtykker til å delta i intervju
- Jeg samtykker til lydopptak av intervju

Jeg samtykker at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4: Seleksjonskriterier ved valg av bedrift

Bedrift	Små bedrifter: 0-19 ansatte Mellomstore: 20-99 ansatte
Styret	Minst 3 styremedlemmer + styreleder Styreleder og daglig leder kan ikke være samme person
Område	Trondheimsregionen
Bransje	Variasjon

