



# Distansert nærhet

En studie om betydningen av  
relasjonene mellom styre og  
ledelse for faktisk styreatferd

Av  
Morten Huse

NF-rapport nr. 9/94

**NORLANDS  
FORSKNING**  
Nordland Research Institute

**Per**

# **DISTANSERT NÆRHET**



**En studie om betydningen av relasjonene mellom  
styre og ledelse for faktisk styreatferd**

**av  
Morten Huse**

**NF-rapport nr. 9/94**

**ISBN nr. 82-7321-252-1**

**REFERANSESIDE - RAPPORT**

<b>Titel</b>  DISTANSERT NÆRHET En studie om betydningen av relasjonene mellom styre og ledelse for faktisk styreatferd	<b>Offentlig tilgjengelig:</b> Ja	<b>NF-rapport nr.</b> 9/94
	<b>ISBN nr.</b> 82-7321-252-1	<b>ISSN</b> 0802-765X
	<b>Ant. sider og blag:</b> 270	<b>Dato:</b> 12.04.94
<b>Forfatter(e)/prosjektmedarbeider(e)</b>  Morten Huse	<b>Prosjektansvarlig (stign.)</b> Morten Huse 	
	<b>Forskningsleder (stign.)</b> 	
<b>Prosjekt</b>	<b>Oppdragsgivere</b> Norges forskningsråd (NORAS)	
	<b>Oppdragsgivers referanse</b>	
<b>Sammendrag</b>  Rapporten studerer betydningen distanse og nærhet mellom styre og ledelse har for faktisk styreatferd. Dette gjøres gjennom en teoritestende undersøkelsesutforming med emperi fra styrer i hotellbedrifter i Norge og Sverige. I undersøkelsen søkes det å belyse og integrere antagelser/hypoteser basert på agentteori og teori som relasjonskontrakter. Ved å betrakte distanse som en "input" egenskap og nærhet som en prosessegenskap, var det mulig å løse det tilsynelatende paradokset om samtid distanse og nærhet. Dette er forfatterens doktorgradsavhandling.	<b>Emneord</b>  Styrer, uavhengighet, relasjoner, incentiver, kontrol, service, agentteori, teori om relasjonskontakter  <b>Key words:</b>  Boards of directors, Independence, Relations, Incentives, Control, Service, Agency theory, Theory of contractual relations	
<b>Andre rapporter innenfor samme forskningsprosjekt/program ved Nordlandsforskning</b>  12/92 Perspectives on directorates 8/93 Tante, barbar eller klan: Om styrets rolle	<b>Salgspris</b>	

Nordlandsforskning utgir tre skrifterier. Særtrykk, arbeidsnotat og rapporter. Særtrykkene kan være frittstående skrifter, foredrag, artikler o.l. Arbeidsnotat er prosjektarbeid og inneholder foreløpige resultater i forbindelse med prosjekter. Derfor kan senere utgitte notater og den endelige rapport på vedkommende prosjekt komme til å avvike fra innholdet i tidligere notater. Rapportene kan være samlerapporter for et helt prosjekt, eller de kan gjelde et avgrenset tema. Det utgis særtrykk, arbeidsnotater og rapporter både for oppdrag og frittstående prosjekter ved Nordlandsforskning.

# FORORD FRA NORDLANDSFORSKNING

Denne rapporten er forfatterens doktoravhandling. Avhandlingen tar for seg styrets rolle, og fokus for arbeidet er rettet mot betydningen av relasjonene mellom styre og ledelse. I en empirisk undersøkelse vises det at distanse i relasjonene mellom styre og ledelse, knyttet til styremedlemmenes bevissthet om juridisk ansvar og motivasjon ut fra faglige og profesjonelle standarder, er en vesentlig påvirkningsfaktor for faktisk styreatferd. Faktisk styreatferd vurderes ut fra styrets involvering i kontroll- og servicefunksjoner. Undersøkelsen viser også at nærhet, knyttet til prosessene i styrearbeidet, er viktig for å vurdere styrets effektivitet.

Studien anvender en teoretisk ramme fra styrelitteraturen, interessenteori, agentteori og teori om relasjonskontrakter. Undersøkelsen bruker et hypotetisk/deduktivt design, der hypoteser, som utledes fra agentteori og teori om relasjonskontrakter, testes i hotellaksjeselskap i Norge og Sverige. Det blir anvendt en dyadisk tilnærming med besvarelser fra både daglig leder og styreleder i 75 bedrifter.

I tillegg til å belyse forhold knyttet til styrets rolle, bidrar denne undersøkelsen til å belyse agentteori og teori om relasjonskontrakter i små og mellomstore bedrifter. Undersøkelsens metodiske bidrag knyttes til dyadiske analyser i et interessentperspektiv, mens de praktiske bidragene i hovedsak er relatert til å bistå forskjellige interessenter i å vurdere styret. Bidragene har vært formidlet gjennom flere publiserte rapporter og artikler, samt gjennom rådgivning og undervisning.

Undersøkelsen er finansiert av NORAS (Norges Forskningsråd) gjennom Markeds- og Distribusjonsforskningsprogrammet. Det takkes for muligheten til å gjennomføre et interessant prosjekt.

Bodø, 12. april 1994



# **DISTANSERT NÆRHET**

**En studie om betydningen av relasjonene mellom  
styre og ledelse for faktisk styreatferd**

av

**Morten Huse**

**Avhandling for graden dr. oecon  
ved Norges Handelshøyskole  
Februar 1994**

# DISTANSERT NÆRHET

## INNHALDSFORTEGNELSE

Forord	s	V
Sammendrag	s	VII
Summary	s	XI
Oversikt over tabeller	s	XV
Oversikt over figurer	s	XVI
1. RELASJONENE MELLOM STYRE OG LEDELSE: DISTANSERT NÆRHET	s	1
1.1. Referanseramme for forskningsspørsmålet	s	1
1.2. Hovedhypotese	s	3
1.3. Kapittelorganisering	s	3
2. TEORETISKE PERSPEKTIV	s	5
2.1. Styrets rolle	s	5
2.1.1.Retninger i styrelitteraturen s.6, 2.1.2.Faktisk styreatferd s.8, 2.1.3.Skandinavisk styrelitteratur - flere interesserter s.9, 2.1.4.Denne undersøkelsens bidrag s.12		
2.2. Interessenter og styrets effektivitet	s	14
2.2.1.Interessentperspektiv og bedriftens resultater s.14, 2.2.2.Interessentperspektiv og styrets rolle s.16, 2.2.3.Oppsummering og bidrag s.20		
2.3. Agentteoretiske bidrag: Distanse	s	21
2.3.1.Agentteori s.21, 2.3.2.Agentteori og styret i mindre bedrifter s.22, 2.3.3.Variabler og definisjoner i andre studier s. 23, 2.3.4.Distanse og styrets effektivitet s.30, 2.3.5.Bidrag i forhold til agentteori s.32		
2.4. Teori om relasjonskontrakter: Nærhet	s	34
2.4.1.Teori om relasjonskontrakter s.34, 2.4.2.Nærhet og styrer s.39, 2.4.3.Oppsummering og bidrag s.41		
2.5. Distanse og nærhet	s	44
2.5.1.Paradokset om distanse og nærhet s.44, 2.5.2.Skille ut fra interessentperspektiv s.46, 2.5.3.Separasjon ut fra organisasjon og omgivelser s.47, 2.5.4.Distansert nærhet: Synteseløsningen s.48, 2.5.5.Sammendrag og bidrag s.54		

3.	<b>MODELL OG HYPOTESER</b>	s	59
3.1.	<b>Analysemodell</b>	s	59
	3.1.1.Relasjonene mellom styre og ledelse s.59, 3.1.2.Proposisjoner s.60		
3.2.	<b>Hypoteser</b>	s	62
	3.2.1.Eierperspektiv - kontrollinvolvering s.63, 3.2.2.Lederperspektiv s.65, 3.2.3.Alternativhypoteser s.67		
3.3.	<b>Avslutning og oppsummering</b>	s	67
4.	<b>METODE OG EMPIRISK SETTING</b>	s	71
4.1.	<b>Forskningsutformingen</b>	s	71
	4.1.1.Prioritering av validitetskrav s.71, 4.1.2.Analyseenhet og nøkkelinformanter s.73, 4.1.3.Populasjons- og utvelgelseskriterier s.73		
4.2.	<b>Dataadministrasjon</b>	s	77
	4.2.1.Forberedelsene s.77, 4.2.2.Spørreskjemaet s.78, 4.2.3.Datainn-samlingens faser s.80, 4.2.4.Dataregistrering s.84		
4.3.	<b>Empirisk setting</b>	s	85
	4.3.1.Styrets sammensetning s.85, 4.3.2.Styreleder og daglig leder s.86		
4.4.	<b>Sammendrag</b>	s	88
5.	<b>KONSTRUKSJON AV VARIABLER OG VALIDERING AV MÅLEINSTRUMENT</b>	s	91
5.1.	<b>Styrevariablene: Observerbare mål</b>	s	92
	5.1.1.Uavhengighet s.92, 5.1.2.Relasjonsorientering s.95, 5.1.3.Kontroll s.98, 5.1.4.Service s.100		
5.2.	<b>Styrevariablene: Konvergent og diskriminant validitet</b>	s	102
	5.2.1.Respondentsammenligninger s.102, 5.2.2.Intern konsistens ut fra Cronbachs alfa s.103, 5.2.3.Faktoranalyser s.106, 5.2.4.Multimetode sammenligninger s.109, 5.2.5.Oppsummering s.113		
5.3.	<b>Kontrollvariabler</b>	s	116
	5.3.1.Beliggighet s.117, 5.3.2.Størrelse s.117, 5.3.3.Eierstruktur s.118, 5.3.4.Forhold ved daglig ledelse s.118		
5.4.	<b>Oppsummering</b>	s	119

6.	<b>DATAANALYSE OG HYPOTESETESTING</b>	s	123
6.1.	Korrelasjonsanalyser	s	125
6.2.	Multivariate analyser	s	127
6.3.	Distansert nærhet	s	130
	6.3.1.Regresjonsanalysene s.131, 6.3.2.Interaksjonseffekter s.131, 6.3.3.ANOVA-analyse s.132, 6.3.4.Oppsummering s.135.		
6.4.	Sammendrag og diskusjon	s	137
7.	<b>TILLEGGSANALYSER</b>	s	141
7.1.	Tidsperspektiv	s	141
	7.1.1.Forsinkelseeffekt s.141, 7.1.2.Tidligere økonomisk krise s.143, 7.1.3.Oppsummering s.143		
7.2.	Indirekte vurderinger - bedriftens resultater	s	145
	7.2.1.Indirekte mål: Regresjonsanalyser s.145, 7.2.2.Årsakskjede s.147, 7.2.3.Oppsummering s.148		
7.3.	Dyadiske vurderinger	s	148
	7.3.1.Forskjellige variabler s.149, 7.3.2.Kohesjonsvariabler s.151, 7.3.3.Sammendrag s.151		
7.4.	Andre analyser	s	152
7.5.	Avslutning	s	153
8.	<b>DISTANSERT NÆRHET: BIDRAG OG BEGRENSNINGER</b>	s	155
8.1.	Teoretiske bidrag og begrensninger	s	156
	8.1.1.Styreforskning s.156, 8.1.2.Interessentperspektiver på styrets rolle s.158, 8.1.3.Agentteori s.159, 8.1.4.Teori om relasjonskontrakter s.161, 8.1.5.Distansert nærhet s.164, 8.1.6.Avslutning s.166		
8.2.	Metodiske bidrag og begrensninger	s	167
	8.2.1.Metodiske begrensninger s.167, 8.2.2.Metodiske bidrag s.172		
8.3.	Praktiske bidrag og begrensninger	s	173
	8.3.1.Aksjonærer/eiere s.173, 8.3.2.Finansinstitusjoner/kreditorer s. 175, 8.3.3.Myndigheter, samfunn s.176, 8.3.4.Ledergrupper og ansatte s.177, 8.3.5.Styremedlemmene s.177, 8.3.6.Læresteder og undervisningsinstitusjoner s.178		
8.4.	Sammendrag og forslag til videre forskning	s	178
	8.4.1.Bidrag og begrensninger s.179, 8.4.2.Videre forskning s.181, 8.4.3.Konklusjoner s.184		
	<b>REFERANSER</b>	s	187



VEDLEGG	s	213
Referansebrev	s	215
Spørreskjemaer	s	219
Tabeller i tilknytning til kapittel 2	s	233
Tabeller i tilknytning til kapittel 4	s	237
Tabeller i tilknytning til kapittel 5	s	243
Tabeller i tilknytning til kapittel 6 og 7	s	251

# FORORD

Få områder i tilknytning til organisasjon og ledelse har i de senere år fått så mye media oppmerksomhet som styrets rolle. Samtidig er det et tema det både i Norge og i andre land har vært forsket lite på. Dette har gjort det spennende å arbeide med denne undersøkelsen.

Jeg har vært opptatt av å forstå styrets rolle i lang tid. Allerede i min Høyere Avdelingsoppgave ved NHH, som jeg begynte med i 1978, var dette et sentralt tema. Senere har jeg fått anledning til å studere styrer som styresekretær, styremedlem og konsulent. I 1989 fikk jeg en stipendiatstilling fra Nordlandsforskning finansiert av Norsk Råd for Anvendt Samfunnsforskning (NORAS) for å arbeide med en doktoravhandling om styrets rolle. Jeg vil rette en spesiell takk til Nordlandsforskning og Norges Forskningsråd (NORAS) for at jeg fikk denne muligheten. Jeg vil også rette en takk til professor Torger Reve og professor Tom Colbjørnsen ved NHH, samt professor Sven-Erik Sjöstrand ved Handelshøgskolen i Stockholm som var villig til å veilede meg videre til en doktoravhandling om styrets rolle, og for deres bidrag til å sette avhandlingen inn i den rammen den nå befinner seg i.

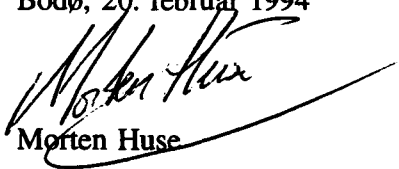
Tittelen på avhandlingen, "Distansert nærhet", kom fra Tom Colbjørnsen. Han bidro til at paradokset om samtidig distanse og nærhet fikk en sentral plass, mens Torger Reve og Sven-Erik Sjöstrand introduserte meg for en interdisiplinær forskningstilnærming som innebar en viss paradigmatkritikk. Innspillene fra avhandlingskomiteen bidro til at studiet av styrets rolle kunne bli sett i et dypere perspektiv. Dette har vært spennende, men det har også medført at jeg flere ganger har gått meg vill i jungelen av det teoretiske, metodiske, disiplinære og praktiske mangfold. Til tross for alle farene som ligger på lur i denne jungelen, har jeg likevel valgt å skrive avhandlingen i en slik ramme. En del forenklinger har jeg likevel måtte foreta, men slike avgrensinger pirrer nysgjerrigheten til videre studier.

Jeg vil rette en stor takk til kollegaer i inn- og utland som har bistått meg med tanker og vurderinger. Av disse vil jeg særlig trekke fram Rita Kosnik og Shaker Zahra. Spesielt vil jeg rette en takk til Odd Jarl Borch samt kollegaer og ledelse ved Nordlandsforskning som har vært mentale støttespiller og har lagt forholdene til rette for arbeidet. En takk rettes også til professor Kjell Grønhaug som ved et par anledninger nøyaktig og kritisk har gjennomgått avhandlingsutkast. Jeg vil også rette en takk til mine studenter ved Siviløkonomutdanningen i Bodø som i fem år har bidratt med empiri og vurderinger av styrets rolle.

Artikler fra dette avhandlingsprosjektet er publisert i tidsskrifter som Entrepreneurship and Regional Development, Entrepreneurship - Theory and Practice, Small Business Economics Journal og Journal of Socio-Economics eller vært presentert på konferanser for Academy of Management og Strategic Management Society, etc. Innspill og kommentarer fra reviewers og konferansedeltakere har vært til god hjelp.

Det at arbeidet med denne avhandlingen har strukket seg over flere år har vært en betydelig belastning for den nærmeste familie, som har måttet leve med min usikre arbeidssituasjon. Jeg takker for forståelse fra dem i denne perioden.

Bodø, 20. februar 1994



Morten Huse

# SAMMENDRAG

Hvilken betydning har relasjonene mellom styre og ledelse for styrets effektivitet? Forskjellige teorier gir prediksjoner som synes å være i motsetning til hverandre. Fra agentteori utledes det at distanse i relasjonene mellom styre og ledelse er en forutsetning for effektivt styrearbeid, mens det gjennom teori om relasjonskontrakter vektlegges nærhet i relasjonene. Samtidig nærhet og distanse kan oppleves som et paradoks. Paradokser vil kunne søkes løst gjennom skiller og gjennom syntese. Det tilsynelatende paradokset om at både distanse og nærhet resulterer i mest effektivt styreatferd, er i denne undersøkelsen søkt løst gjennom en syntese basert på vurdering av teori-forutsetningene for de forskjellige tilnærmingene. Ut fra dette er det søkt å falsifisere hypoteser om betydningen av (1) distanse og (2) nærhet for effektivt styrearbeid.

Undersøkelsen har i en empirisk studie vist at en distanse i relasjonene mellom styre og ledelse knyttet til styremedlemmenes bevissthet om juridisk ansvar og motivasjon ut fra faglige og profesjonelle standarder, er vesentlig for at effektivt styrearbeid skal kunne oppnås. Undersøkelsen ga ikke grunnlag for å kunne trekke konklusjoner vedrørende betydningen av en tradisjonell uavhengighetsvurdering knyttet til styresammensetning. Undersøkelsen indikerte videre at nærhet i relasjonene mellom styre og ledelse er vesentlig for effektivt styrearbeid. Nærhet ble operasjonalisert gjennom relasjonsorientering mellom styre og ledelse. Styrets effektivitet ble målt gjennom vurderinger av faktisk styreatferd.

Ved å betrakte distanse som en "input"-egenskap og nærhet som en prosess-egenskap, var det mulig å løse det tilsynelatende paradokset om at distansert nærhet (samtidig distanse og nærhet) bør kjennetegne relasjonene mellom styre og ledelse. Hypotesetestingen indikerte også at en slik hypotese vil kunne få støtte. I tillegg til å belyse forhold knyttet til styrets rolle, har denne undersøkelsen bidratt til å belyse agentteori og teori om relasjonskontrakter i små og mellomstore bedrifter. Undersøkelsens metodiske bidrag har vært knyttet til dyadiske analyser i et interessentperspektiv, mens de praktiske bidragene i hovedsak er relatert til å bistå forskjellige interessenter i å vurdere styrer.

## **Teoretisk bakgrunn og posisjonering**

Kapittel 2 har først en gjennomgang av litteratur om styrets rolle. Her vises det at følgende forhold kan trekkes fram som viktige for å forstå styrets rolle:

- (1) Prosesser og handlinger mer enn bare formelle styrestrukturer,
- (2) interessenttilnærminger, og
- (3) integrasjon av bidrag fra forskjellige teorier.

Det har videre vært gjennomført få studier av styret i små og mellomstore bedrifter.

Med dette utgangspunktet blir styrets effektivitet definert ut fra forskjellige interessentperspektiv (avsnitt 2.2), og to teorier blir presentert (agentteori i avsnitt 2.3 og teori om relasjonskontrakter i avsnitt 2.4) som gir prediksjoner om hvilken betydning relasjonene mellom styre og ledelse har for styrets effektivitet. Teoriene gir tilsynelatende motsigende prediksjoner på hvilken effekt relasjonene har. Agentteori gir prediksjoner om at distanse vil være mest effektivt, mens teori om relasjonskontrakter predikerer at nærhet vil være mest effektivt.

I avsnitt 2.5 blir det redegjort for hvordan det tilsynelatende paradokset om distanse og nærhet kan søkes løst. Dette er gjennom separasjon og gjennom en syntese basert på forskjeller i teoriforutsetninger. I denne undersøkelsen er det valgt å konsentrere seg om synteseløsningen. Med basis i kapittel 2 ble det valgt å utforme en undersøkelse som empirisk skulle teste teorigenererte hypoteser om relasjonene mellom styret og ledelse i små og mellomstore bedrifter i forhold til faktisk styreatferd.

I kapittel 3 blir undersøkelsens hypoteser presentert. Ut fra proposisjoner om at relasjoner preget av (1) distanse, (2) nærhet og (3) distansert nærhet er mest effektive, ble det utformet hypoteser ut fra to forskjellige effektivitetsmål basert på forskjellige interessenttilnærminger. Disse var ut fra styrets kontrollinvolvering (eierperspektiv) og serviceinvolvering (lederperspektiv). Det vil variere hvilke funksjoner andre interessenter vil legge vekt på. Det ble også formulert alternativhypoteser.

## Metode

Metode og empirisk setting blir presentert i kapittel 4. Undersøkelsen la i hovedsak til grunn en teorigenerert empirisk test. Statistisk konklusjonsvaliditet og begrepsvaliditet ble prioritert, og et tverrsnitts feltsurvey ble utformet. Av hensyn til statistisk konklusjonsvaliditet i teoritestende undersøkelser ble det søkt en populasjon med maksimalt homogene enheter. Dette medførte et valg av hotellaksjeselskap der daglig leder ikke samtidig var styreleder. For å kunne få et tilstrekkelig stort utvalg, ble det valgt å studere samtlige bedrifter i Norge og Sverige som tilfredsstilte populasjonskriteriene.

Datainnsamlingen hadde tre faser. Den første var en utsilingsfase (screening). I denne ble det registrert 129 bedrifter som tilfredsstilte populasjonskriteriene. Den andre fasen var undersøkelsens hovedfase. Spørreskjemaer ble sendt til styreledere og daglige ledere i de registrerte bedriftene. Etter to purringer var det kommet i retur 118 svar fra daglige ledere og 88 svar fra styreledere. Noen svar ble forkastet. Dette var stort sett av populasjonsbegrensningshensyn. Igjen var det da svar fra 108 bedrifter, hvorav 104 fra daglige ledere og 80 fra styreledere. I 75 bedrifter var det svar fra både daglig leder og styreleder. Undersøkelsens tredje fase var i hovedsak en telefonisk debriefing, men i den ble det også samlet inn vurderinger om bedriftens atferd.

I kapittel 5 ble undersøkelsens variabler konstruert og validert. I konstruksjonen av variablene ble det lagt til grunn et spørreskjema hvor daglige ledere og styreledere på en femdelte skala vurderte relasjonene mellom styret og ledelsen, samt hva styrene i praksis gjør. Det ble lagt vekt på overflatevaliditet, konvergent validitet, divergent validitet og teoretisk innholdsvaliditet. Det ble ikke anvendt et eget utvalg for å teste nomologisk validitet. I valideringen ble det i tillegg til litteraturgjennomgang, benyttet ekspertvurderinger, multirespondent vurderinger, beregninger av Cronbach's alfa, faktoranalyser og multimetode vurderinger. Vurderingene resulterte i at fem hovedvariabler basert på gjennomsnittet av responsene fra daglig leder og styreleder ble konstruert.

To variabler (UAV og INC) ble utviklet som uavhengige mål på distansebegrepet utledet fra agentteoretiske resonnement, og en variabel (REL) ble valgt som mål på nærhet. Dette målet la Macneils (1980) relasjonsnormer til grunn. To hovedvariabler målte styrets effektivitet. KON ble valgt som effektivitetsmål

fra et eierperspektiv, mens SER ble valgt som effektivitetsmål fra et lederperspektiv. Det ble valgt å anvende fem kontrollvariabler. Oppdelingen av distansebegrepet i to variabler medførte at i alt ti hovedhypoteser, samt to alternativhypoteser skulle testes.

### **Resultater og bidrag**

Resultatene av den direkte hypotesetestingen presenteres i kapittel 6. Det ble anvendt både bivariate og multivariate analyser. Seks av ti hypoteser fikk støtte på 5%-nivået. Generelt fikk hypotesene knyttet til INC (incentivmålet på uavhengighet/distanse) mest støtte, men analysene indikerte også positive sammenhenger mellom REL og effektivitetsvariabelen KON. Disse indikasjonene fantes også i syntesevurderingene mellom INC og REL. UAV (sammensetnings-målet på uavhengighet/distanse) var positivt relatert til SER (mål på styrets serviceinvolvering) og negativt relatert til KON (styrets kontrollinvolvering). Syntesevurderingene knyttet til UAV og REL gjenspeilte disse resultatene. Resultatene av denne hypotesetestingen diskuteres i avsnitt 6.4 i lys av tidligere studier og annen litteratur. Ingen av alternativhypotesene fikk støtte.

Bidrag til diskusjonen av resultatene fra den direkte hypotesetestingen fant sted også gjennom tilleggsanalyser som presenteres i kapittel 7. Et tidsperspektiv blir trukket inn i analysene, resultater av analyser knyttet til bedriftens atferd ble foretatt, og dyadiske vurderinger blir presentert. Tilleggsanalysene indikerte at jo lenger variablene befant seg fra hverandre i årsakskjeden, jo viktigere var det å anvende tidsseriedata. Det ble også indikert at REL hadde en betydning for styrets effektivitet, som gikk utover hvilke funksjoner styrene var involvert i. De dyadiske vurderingene tilkjennega betydningen av bevissthet om at respondenter foretar vurderinger ut fra egen virkelighetsoppfatning.

I kapittel 8 presenteres og diskuteres undersøkelsens bidrag og begrensninger. I dette kapitlet sammenfattes også hovedkonklusjonene, og forslag til videre forskning presenteres. I vedlegg følger de spørreskjemaer og referansebrev som ble anvendt, samt supplerende tabeller i tilknytning til det enkelte kapittel.

# **SUMMARY**

## **DISTANCED CLOSENESS: A STUDY OF THE IMPORTANCE OF THE RELATIONS BETWEEN BOARD AND MANAGEMENT FOR ACTUAL BOARD BEHAVIOR**

The role of the board of directors has in recent years received increased attention, but research about directorates is still embryonic (Pettigrew 1992). Board-management relations are, however, the area being the most studied. This study focuses on the apparent paradox that the board will be most effective when there is simultaneous distance and closeness in board-management relations (Huse 1993d).

### **Theory and proposals (chapter 2 and chapter 3)**

According to agency theory predictions, the board needs to be independent of management (distance) in order to be an effective control mechanism for shareholders (Kosnik 1987). Based on predictions from theory of contractual relations (Macneil 1980) the board will be most effective when there are relational norms and closeness in board management relations. When considering distance as an input attribute and closeness as a process attribute, it was possible to suggest a solution to the apparent paradox of simultaneous distance and closeness (Demb and Neubauer 1992), and three proposals were elaborated.

- P1 Distance will be positively related to board effectiveness (agency theory argument)
- P2 Closeness will be positively related to board effectiveness (theory of contractual relations argument)
- P3 Boards with distanced closeness (simultaneous distance and closeness) will be most effective (argument based on the synthesis solution).



#### **Methodology (chapter 4)**

In a dyadic empirical cross sectional field survey of hotels in Norway and Sweden with a theory testing design, hypotheses drawn from these proposals were tested. All hotels had dual leadership, that is, the position of CEO was separated from the position of board chairperson. The sample consisted of 75 firms with responses from both CEOs and board chairpersons. This is 58% of 129 firms meeting the population definition criteria according to a screening phase.

#### **Variables (chapter 5)**

A stakeholder approach was used to define board effectiveness by the board's actual involvement in control (KON-ownership perspective) and service roles (SER-managerial perspective) (Huse 1993b). Evaluations from multiple respondents and multiple items were used to measure the study's main variables.

While most research focus on board composition when considering board independence (a review of recent research is found in appendix, see also Huse (1993d)), this study also used an independence measure related to the board members' internal incentives (Hermalin and Weisbach 1991). Although allowing management to choose their own board might seem on a par with letting the fox guard the chicken coop, there are reasons to think that board members will exhibit some independence from management. Board members have legal obligation to shareholders and other stakeholders, and they could be held liable for damages if they fail to meet these obligations. Board members may also have incentives in maintaining and developing reputation as competent business people (Fama and Jensen 1983). The variable measuring independence related to board composition was called UAV (Huse 1993a), while the variable measuring independence related to internal incentives was called INC (Borch and Huse 1993).

The variable measuring closeness was derived from Macneil's relational norms (Macneil 1980; Huse 1993a). This project is one of the first studies operationalizing these norms of role integrity, preservation of the relation, harmonizing of relational conflict and supracontract norms. After a validation process of the variables, the norm of role integration was excluded from the reflective index called REL. All variables are presented in table 5.6.

### **Analyses (chapter 6 and chapter 7)**

Totally ten hypotheses and two alternative hypotheses were tested in chapter 6. Summary of the results are found in table 6.2 and table 6.6. The results indicated support for the proposals when using an incentive (INC) definition of independence. Chapter 7 introduced some additional analyses of the hypotheses based on time lags (Baysinger and Butler 1985), earlier financial crises (Hermalin and Weisbach 1988), company performance measures of effectiveness, dyadic analyses, etc. The additional analyses did not change the overall results.

### **Contribution and future research (chapter 8)**

The results of the study are discussed in chapter 6, chapter 7 and chapter 8 (see also Huse 1993a, 1993h, and Borch and Huse 1993). The project has mainly theoretical contributions. These contributions are related to the attempt to integrate different theories about board management relations, making operationalizations of constructs from agency theory and theory of contractual relations, and the empirical testing of hypotheses based on these theories.

This project has also a contribution by the study of actual board behavior in small and medium sized firms. The study has researched into relational dynamics and processes in between the inputs and the outputs studied in most other studies of the role of directorates.

In relation to this study, future research might take three directions. These directions are theory testing research with causal designs, replicative studies in other industries and other countries, and studies exploring processes inside and outside the boardroom.



# OVERSIKT OVER TABELLER

## Tabellnummer

2.1.	Interessentperspektiv på bedriftens atferd	s	16
2.2.	Interessentperspektiv på styrets rolle	s	19
2.3.	Teoriforutsetningene	s	50
3.1.	Hypoteser og proposisjoner	s	69
4.1.	Svarprosent hovedfasen	s	83
4.2.	Styrets sammensetning	s	87
5.1.	Faktoranalyse - relasjonsbegrepene	s	107
5.2.	Faktoranalyse - styrets funksjoner	s	108
5.3.	Uavhengighetsbegrepet - multimetode sammenligning	s	110
5.4.	Sammenligning av effektivitetsmål	s	113
5.5.	Anvendte spørsmål	s	115
5.6.	Studiets variabler	s	120
6.1.	Korrelasjonskoeffisienter	s	126
6.2.	Regresjonskoeffisienter	s	129
6.3.	Distansert nærhet: Interaksjonsvariabler	s	132
6.4.	Distansert nærhet: ANOVA-analyse	s	134
6.5.	Distansert nærhet: Samlet vurdering	s	136
6.6.	Oppsummering av hypotesetestingen	s	137
7.1.	Forsinket effekt - retrospektiv vurderinger	s	142
7.2.	Tidligere økonomisk krise	s	144
7.3.	Regresjonskoeffisienter - indirekte analyse	s	146
7.4.	Dyadisk vurdering og kohesjon	s	150
8.1.	Oppsummering av bidrag	s	179

# OVERSIKT OVER FIGURER

## Figurnummer

2.1. Uavhengighet og effektivitet. Anvendte variabler.	s	31
2.2. Distansert nærhet? Sammendrag av kapittel 2.	s	55
3.1. Analysemodell	s	60
3.2. Distansert nærhet	s	62
4.1. Undersøkelsens faser	s	81
6.1. Variabler og hypoteser	s	123
6.2. Resultat av bivariat hypotesetesting	s	128
6.3. Resultat av multivariat hypotesetesting	s	130
6.4. Distansert nærhet: Firefeltsmatriser	s	133

# **1. RELASJONENE MELLOM STYRE OG LEDELSE: DISTANSERT NÆRHET**

I den senere tid har styrets rolle kommet på dagsorden, men vi har fortsatt liten kunnskap om hva styrets rolle i virkeligheten er (Pettigrew 1992). Relasjonene mellom styre og ledelse er imidlertid det forhold som synes å ha fått størst oppmerksomhet i denne diskusjonen, og det blir argumentert for at styret vil være et effektivt redskap for eierne når det er uavhengighet i relasjonene mellom styre og ledelse (Fama og Jensen 1983). Det sentrale forskningsspørsmålet i denne avhandlingen er å studere hva som bør kjennetegne relasjoner mellom styre og ledelse for at effektivt styrearbeid skal kunne oppnås.

## **1.1. Referanseramme for forskningsspørsmålet**

Selv om lovgivningen om styret varierer mellom land, er styrene de fleste steder bedriftenes øverste beslutningsorgan (Lundgren 1986) som blant annet har en kontrolloppgave for eierne ved å (1) ansette, avskjedige og belønne den daglige ledelsen, (2) sette mål for bedriften og (3) stille avklarende spørsmål (Mace 1971). I Norge reguleres styrenes oppgaver først og fremst gjennom Lov om Aksjeselskap (1976), og loven vektlegger i særlig grad styrets rolle som et eierorgan.

Det har imidlertid vært en rådende oppfatning at bedriftene styres av ledelsen og ikke av styret, og at styret først og fremst påvirkes av ledelsen og ikke av eierne (Mace 1971, 1979). I flere sammenhenger blir det trukket fram at ledelsen ofte foretar utvelgelsen av styremedlemmer, og at styremedlemmene ikke vil komme med motforestillinger mot dennes forslag og anbefalinger (Nustad og Reve 1987). Ut fra disse observasjonene vil mange trekke den konklusjon at styret ikke er et effektivt kontrollredskap for eierne, eller at styret i beste fall blir sett på som et serviceorgan for den daglige ledelsen.

På grunn av den opplevde rådende ledelsesdominansen i styrene, har det vært tatt til ordet for at styret må ha en distanse i forhold til den daglige ledelse dersom styrets plass som kontrollorgan i et eierperspektiv skal sikres. Fra en

agentteoretisk tilnærming er det ut fra dette, blitt anbefalt at styrene bør være finansielt og psykisk uavhengige av den daglige ledelsen (Baysinger og Butler 1985; Kesner og Johnsen 1990a).

I de senere år er det gjennomført et stort antall studier for å vurdere om uavhengighet i relasjonene mellom styre og ledelse medfører effektivt styrearbeid. De fleste studier som er gjennomført vedrørende betydningen av relasjonene mellom styre og ledelse, er foretatt med utgangspunkt i de største amerikanske bedriftene, og de fleste studiene har lagt et agentteoretisk eierperspektiv til grunn (Zahra og Pearce 1989). Denne undersøkelsen vil ha et bredere utgangspunkt, og i forhold til andre undersøkelser vil den i hovedsak har fire særtrekk:

- (1) Undersøkelsen betrakter styrene i små og mellomstore bedrifter,
- (2) den studerer styret i Norge og Sverige,
- (3) den legger effektivitetskriterier fra flere interessenter enn eierne til grunn, og
- (4) i tillegg til å anvende den agentteoretiske tilnærmingen, studeres relasjonene mellom styre og ledelse i lys av teori om relasjonskontrakter (Macneil 1980).

Det finnes andre teoretiske tilnærminger enn agentteori om hva som bør kjennetegne relasjonene mellom samhandlingsaktører. Mens agentteori i et prinsippal-agent hierarki vektlegger uavhengighet eller distanse i relasjonene (Eisenhardt 1989), er det andre tilnærminger som understreker behovet for nærhet (Larsson 1989; Sjöstrand 1985; Donaldson 1990). Nærhet innebærer blant annet tillit, gjensidighet og vektlegging av relasjoner. Macneils (1980) teori om relasjonskontrakter er en slik tilnærming.

Ingen tidligere undersøkelser har anvendt Macneils begrep til å studere intraorganisatoriske prinsippal-agent forhold, og det er forsøket på å falsifisere og integrere utledninger fra agentteori med utledninger fra teori om relasjonskontrakter som er kjernen i dette arbeidet.

## 1.2. Hovedhypotese

Undersøkelsen vil søke å falsifisere hypoteser om betydningen av (1) distanse (agenttteori) og (2) nærhet (teori om relasjonskontrakter) for effektivt styrearbeid. Samtidig distanse og nærhet kan oppleves som et paradoks (Thompson 1967). Paradokser vil kunne søkes løst gjennom separasjon i tid eller sted og gjennom syntese (Poole og Van de Ven 1989). Det tilsynelatende paradokset om at både distanse og nærhet resulterer i mest effektiv styreatferd, vil i denne undersøkelsen bli søkt løst gjennom en syntese basert på vurdering av teoriforutsetningene for de forskjellige tilnærmingene.

Sett i lys av referanserammen kan forskningsspørsmålet konkretiseres i undersøkelsens hovedhypotese. Hovedhypotesen er knyttet til om:

"Styret vil være mest effektivt dersom det er distansert nærhet (samtidig distanse og nærhet) i forholdet mellom styret og den daglige ledelsen".

I undersøkelsen vil effektivitet bli målt ut fra faktisk styreatferd og vurdert ut fra forskjellige interessentperspektiv.

## 1.3. Kapittelorganisering

Undersøkelsen er organisert i åtte kapitler. I kapittel 2 blir det teoretiske utgangspunktet for undersøkelsen presentert. I dette kapitlet defineres også effektivitetskriterier ut fra forskjellige interessentperspektiv. I kapittel 3 sammenfattes begrepene i studiet, og hypoteser presenteres. Kapittel 4 gjennomgår valg av forskningsutforming, empirisk setting og datainnsamling, mens kapittel 5 omhandler konstruksjon av variabler og validering av måleinstrument.

Dataanalyser knyttet til hypotesetesting finnes i kapittel 6, mens enkelte supplerende analyser presenteres i kapittel 7. I kapittel 8 trekkes det konklusjoner gjennom en diskusjon av praktiske, teoretiske og metodiske bidrag



og begrensninger. I vedlegg finnes introduksjonsbrev, spørreskjemaer og supplerende tabeller.

## 2. TEORETISKE PERSPEKTIV

Formålet med dette kapitlet er å posisjonere forskningsspørsmålet, herunder å gi en ledetråd i hvordan problemstillingen bør angripes. Forskningsspørsmålet er knyttet til om relasjonene mellom styre og ledelse har betydning for styrets effektivitet.

Først gis det en oversikt over retninger i styrelitteraturen inklusive skandinaviske bidrag (avsnitt 2.1). Avsnittet konkluderer med å peke på hvordan denne undersøkelsen kan posisjoneres i forhold til mangler i eksisterende studier av styret. For å forstå og for å definere hva som ligger i styrets effektivitet introduseres i avsnitt 2.2 en interessenttilnærming til styrets rolle. Deretter blir betydningen av relasjonene mellom styre og ledelse belyst ut fra agentteori (avsnitt 2.3) og teori om relasjonskontrakter (avsnitt 2.4). Begge avsnittene avsluttes med hvordan denne undersøkelsen bør legges opp for å kunne gi et bidrag i forhold til eksisterende kunnskap. Agentteorien understreker betydningen av distanse i relasjonene mellom styre og ledelse, mens teori om relasjonskontrakter vektlegger nærhet. Avsnitt 2.5 diskuterer så løsningsforslag på det tilsynelatende paradokset om at både distanse og nærhet synes å ha betydning for effektivt styrearbeid. Til slutt kommer en sammenfatning av kapitlet som danner utgangspunktet for modellen og hypotesene som følger i kapittel 3.

### 2.1. Styrets rolle<sup>1</sup>

Lovgivningen om styrets rolle varierer noe mellom forskjellige land, og i Norge finnes de viktigste forhold som regulerer styrets virksomhet i Lov om Aksjeselskaper. Lovteksten i Norge og Sverige er tilnærmet identisk. Lovens § 8-7 kan oppleves som den viktigste paragrafen angående styrets funksjoner. Denne lyder:

---

<sup>1</sup> En utdyping av dette avsnittet finnes i Huse 1993f.

*"Forvaltningen av selskapets anliggender hører under styret, som skal sørge for en tilfredstillende organisasjon av selskapets virksomhet. Har selskapet administrerende direktør, hører forvaltningen under styret og administrerende direktør.*

*Administrerende direktør forestår den daglige ledelse og skal følge de retningslinjer og pålegg som styret har gitt. Den daglige ledelse omfatter ikke saker som etter selskapets forhold er av uvanlig art eller stor betydning. ...*

*Styret har plikt til å påse at bokføring og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll."*

I denne loven finnes også forhold som regulerer relasjonene mellom styre og ledelse, blant annet i tilknytning til antall styremedlemmer og om daglig leder får være styreformann (§ 8-1 og § 8-9). Både Lundgren (1986) og Gustavsen (1972) har grundige gjennomganger av styrets formelle rolle. Her vises det også at selv om de formelle rammene for styrets rolle varierer mellom land, finnes det mange fellestrekk. Disse fellestrekkene vedrører i særlig grad hva styrene gjør og bør gjøre (Mace 1971; Demb og Neubauer 1992).

I dette avsnittet diskuteres hvordan eksisterende kunnskap fra internasjonal og skandinavisk styreforskning bidrar til å posisjonere denne undersøkelsen.

### **2.1.1. Retninger i styrelitteraturen**

Pettigrew (1992) deler styrelitteraturen opp i to hovedgrupper. Den ene gruppen fokuserer på overlappende styreverv og studier av institusjonell og samfunnsmessig makt, mens den andre hovedgruppen har oppmerksomheten rettet mot styrets rolle. Denne undersøkelsen holder seg til den andre gruppen. Den blir av Pettigrew betegnet som meget svakt utviklet, og en god del av litteraturen på området er ikke-akademisk og ikke-analytisk. Den hviler i stor grad på uvurderte forutsetninger og brukes til å foreskrive handling (Pettigrew 1992:165). Betydningen av overlappende styreverv og samfunnsmessig og institusjonell makt blir ikke behandlet i denne undersøkelsen.

De fleste studier av styrets rolle er foretatt i en anglo-amerikansk tradisjon med empiri fra store amerikanske foretak. Generelt tar studiene lite hensyn til situasjonsbestemte forhold, og kunnskapen om styret bærer preg av at det har vært en konsentrasjon om studier av Fortune 500-bedrifter, mens bedrifter i andre størrelser, med andre eierstrukturer og i andre land ikke systematisk har blitt studert (Zahra og Pearce 1989:325).

Litteraturen om styret er flerdisiplinær. Styrene er blant annet blitt studert ut fra sosiologi (Zald 1967; Useem 1982), organisasjonsteori (Pfeffer 1972; Provan 1980), finans (Weisbach 1988; Rosenstein og Wyatt 1990) og strategisk ledelse (Kosnik 1987; Zahra og Pearce 1990). Sentrale teoretiske tilnærminger synes å være agentteori, ressursavhengighetsteori, juridiske tilnærminger og marxistisk klasse-teori (Zahra og Pearce 1989). Det er imidlertid vært reist kritikk mot at forskningen innen feltet har gjort få forsøk på å forene de forskjellige disiplinene og teoriene som behandler styrets rolle (Zahra og Pearce 1989; Pettigrew 1992). Kritikken er blant annet underbygget med at selv om studier av styret er gjennomført ut fra flere disipliner og teorigrunnlag, synes forfattere fra de forskjellige disiplinene kun i begrenset grad å lese eller sitere ideer eller funn som kommer fra forfattere i andre disipliner.

Judge (1989) påpeker at av de studiene som er gjennomført, har (1) noen studert sammenhengen mellom strukturer i styrearbeidet og bedriftens atferd, mens (2) andre har sett på prosessene i styrearbeidet. De fleste studiene fokuserer på en eller flere strukturelle dimensjoner ved styret og prøver å relatere dem til forskjellige mål på bedriftens atferd. Denne forskningsretningen antar at styreatferd er et resultat av forskjellige strukturelle trekk, og at dette igjen medfører endringer i bedriftens atferd. Disse studiene har i hovedsak anvendt sekundærdata. Klassiske studier i denne retningen er undersøkelsene til Vance (1964), Zald (1967) og Pfeffer (1972, 1973). I tillegg kommer en rekke nyere studier. Flere av disse presenteres i tilknytning til gjennomgangen av agentteori i avsnitt 2.3.

Selv om antallet prosessstudier ikke kan sammenlignes med antallet strukturelle studier, har flere undersøkelser også analysert data om faktiske prosesser og atferd i styrene. Disse studiene har i hovedsak funnet sted gjennom surveys. Studiene til Mace (1948, 1971) og Lorsch (1989) er de mest kjente innen denne

retningen, men andre kjente amerikanske studier er gjennomført blant annet av Aram og Cowen (1983), Tashakori og Boulton (1983), Whisler (1984) og Henke (1986).

De fleste empiriske studier er i henhold til Judge deskriptive og i liten grad teoribaserte (1989:24). Selv om deskriptive studier er viktige utgangspunkt for teoribygging, fører de kun i begrenset grad til en referanseramme for å akkumulere funnene. Denne kritikken rammer i særlig grad prosessstudiene, mens strukturstudiene kritiseres blant annet for å anvende for restriktive mål på organisasjonens atferd (Zahra og Pearce 1989), de isolerer studiet av enkelte styreegenskaper som medfører et fragmentert bilde av styreinstusjonen (Judge 1989) og gir kun en begrenset forståelse av faktisk styreatferd (Pettigrew 1992). Strukturstudiene betrakter oftest styrene fra et "input/output" perspektiv<sup>2</sup> der faktisk styrearbeid og prosessene i styrearbeidet blir sett på som en "black box" som ikke er gjenstand for måling.

Hvert enkelt studie synes å undersøke kun en liten del av styreegenskapene isolert fra andre forhold. De fleste studier fokuserer kun om strukturelle egenskaper ved styrene, mens forhold knyttet til prosesser og faktisk styreatferd er sjeldne. Forfattere kan derfor bare spekulere rundt hva styrene i virkeligheten gjør (Judge 1989:24). Fragmenteringen kommer også klart fram ved at det brukes forskjellig terminologi og forskjellige operasjonaliseringer for liknende begrep.

### **2.1.2. Faktisk styreatferd**

Vitenskapelig status med hensyn på kunnskap om faktisk styreatferd blir av Pettigrew (1992) vurdert til å være på fosterstadiet. Han mener at studier av styrets rolle og funksjon burde være øverst på prioriteringslisten i strategiforskningen i 1990-årene. Med få unntak har de strukturelle studiene vært rådende, og beskrivelsene til Mace (1971) av faktisk styreatferd ligger fortsatt til grunn for den generelle oppfattelsen av hva styrene gjør.

---

<sup>2</sup> Dette perspektivet beskrives nærmere i avsnitt 2.3 om agentteori.

Mace (1971) tok utgangspunkt i de generelle oppfatningene av hva styrer burde gjøre. Disse forventningene delte han inn i (1) å sette mål for bedriften, (2) å stille kritiske/avklarende spørsmål og (3) å ansette/avskjedige/belønne topplederen. Mace fant i sitt arbeid at styrene ikke ivaretok disse sidene av kontrollfunksjonen. Han fant derimot ut at i realiteten (4) hadde de en funksjon som rådgivere for ledelsen, (5) de hadde en viss disiplinerende funksjon ved sin eksistens, og (6) de var aktive ved krise i bedriften.

Senere arbeid har studert styrets funksjoner og klassifisert dem ut fra i hvilken grad de er initiert og bestemt av ledelsen eller av eierne (Pearce og Zahra 1991). Utgangspunktet er at styret ivaretar kontrollfunksjoner for eierne og servicefunksjoner for ledelsen. Mintzberg (1983) bruker også denne todelingen av styrets funksjoner. Styrets strategifunksjoner, som en del forfattere også trekker inn (Zahra og Pearce 1989), kan bli vurdert både som en del av kontrollfunksjonene og som servicefunksjoner.

Med utgangspunkt i Mace (1971, 1979) og en del lignende arbeider (Vance 1968; Estes 1980; Hermann 1981; Whisler 1984; Patton og Baker 1984) gis det et bilde av hvordan styremedlemmer velges ut og hvordan styrene er satt sammen. Det indikeres at styrene generelt er et organ som er kontrollert av ledelsen. Det indikeres at i praksis er det ofte ledelsen som setter sammen styrer og velger ut styremedlemmer. Den sørger for å få inn i styret personer som vil støtte ledelsens forslag og anbefalinger (Mace 1971; Vance 1968). I slike tilfeller kan en ikke forvente kritikk av ledelsen fra styrets medlemmer (Whisler 1984; Patton og Baker 1984).

I hvilken grad styrene ivaretar de forskjellige funksjonene synes blant annet å være avhengig av relasjonene mellom styre og ledelse (Pearce og Zahra 1992). I et eierperspektiv basert på agentteoretiske vurderinger er det blitt vektlagt at styrene bør være uavhengige av den daglige ledelsen dersom styret skal kunne ivareta sine kontrollfunksjoner (Kosnik 1987; Oviatt 1988).

### **2.1.3. Skandinavisk styrelitteratur - flere interesser**

Selv om hovedvekten av undersøkelser om styrets rolle er gjennomført i en anglo/amerikansk sammenheng, finnes det også enkelte vesentlige bidrag fra Skandinavia. Bidragene til Gustavsen (1972) og Lundgren (1986) er kanskje de

viktigste. Av nyere studier i Norge finnes et av Nustad og Reve (1987) om styrets strategiske rolle, mens Larsson (1989) og Collin (1990) har gjennomført studier om eierkontroll av storforetak i Sverige. Reve og Grønlie (1993) har bidratt med å belyse styrets rolle i forskjellige typer organisasjoner. I tillegg finnes det flere håndbokspregete bøker om styrearbeid (Isachsen 1986; Gulli 1989; Jarodd og Tellefsen 1993), men disse er i hovedsak rent preskriptive og synes å bygge på forutsetninger som ikke er diskutert. Det vitenskapelige bidraget fra håndbokslitteraturen er generelt meget begrenset (Pettigrew 1992).

Gustavsens (1972) studie belyste styrets rolle blant annet ved å foreta en typologisering av styret. Styringsgraden overfor ledelsen varierte fra lav til temmelig høy. Minimumsstyret, det overvåkende styret, det begrensede politikktutformende styret og det administrative styret ligger grovt sett over hverandre på denne dimensjonen. I tillegg kommer konsulentstyret som utøver liten grad av direkte styring. I hvilken grad styret befinner seg i de enkelte typene bestemmes i hovedsak av relasjonene mellom styre og ledelse. Gustavsens fant blant annet at:

- (1) toppleder hadde betydelig innflytelse over valg av styremedlemmer,
- (2) styrets og toppleders nettverkstilhørighet var avgjørende for rekruttering til styret,
- (3) den viktigste begrensningen på toppleders valg av styremedlemmer fulgte av styrets behov for å beskytte sine nettverkstilhørigheter, og at
- (4) toppleder hadde betydelig innflytelse over måten styrene utformet sin atferd på.

Gustavsens studie viste imidlertid at styrets arbeidsmåter endrer seg etterhvert som problemsituasjonen endrer seg. Funnene til Gustavsens er i tråd med beskrivelsene av styrene i de amerikanske bedriftene.

Lundgren (1986) belyste strukturer og prosesser i styrearbeidet. I tillegg til en kartlegging av aktivitetsstrukturer gjennom en survey av store svenske foretak, viste han ved hjelp av tre casestudier betydningen av handlinger eller prosesser for å forstå styrets rolle. I følge Lundgren er det nødvendig å legge vekt på prosessene som skjer i styrearbeidet, for å fange opp begrep som interessenter,

kompleksitet, analyse og intuisjon. Handlinger omfatter alle aktiviteter i styrene og uttrykkes i form av rapporter, planer, policyuttalelser såvel som aktiviteter som har med prioriteringer og valg av handlingsveier å gjøre. Handling har med forandring og dynamiske forhold å gjøre (1986:223).

I sitt arbeid legger Lundgren vekt på at det er mulig å skille mellom neoklassiske, rasjonelle handlingsforestillinger og atferdsorienterte handlingsforestillinger. Den neoklassiske handlingsforestillingen, som blant annet legges til grunn i agentteorien, tar i henhold til Lundgren (1986) ikke tilstrekkelig hensyn til at handlinger i organisasjoner skapes i interaksjon mellom mennesker, samt via kognitive prosesser hos den enkelte aktør. Lundgren viser at struktur- og sammensetningsperspektivene på styrets rolle ikke bestandig sammenfaller med styrets handlinger sett fra et atferdsperspektiv.

Lundgren (1986) og Gustavsen (1972) har flere funn og vurderinger som legges til grunn i dette arbeidet. For å forstå betydningen av relasjonene mellom styre og daglig ledelse i forhold til styrets effektivitet, fokuserer begge på at styret er et redskap for flere interessenter (Rehman 1972). Gustavsen redegjør for hvordan styret tradisjonelt er et redskap for kapitaleierne og for hvordan styrets funksjon er å forvalte den abstrakte kapital. Utover denne funksjonen, som spesielt er nedfelt i Lov om Aksjeselskap, blir styret i mange sammenhenger også et redskap for ansatte, kreditorer, lokalsamfunn, m.m.. Både Gustavsen og Lundgren understreker videre at det kan være konflikt mellom bedriftsledelsens mål og øvrige intressenters mål med bedriften. Dette innebærer at styrets effektivitet vil kunne oppfattes forskjellig avhengig av hvilket interessentperspektiv som anvendes. Sammenhenger mellom styrets effektivitet og interessentforventinger belyses nærmere i avsnitt 2.2.

For det andre ligger det i arbeidene deres en kritikk av vurderinger av styrets rolle som ikke tar hensyn til atferdsmessige handlingsforestillinger. Neoklassiske tilnærminger som baseres på forutsetninger om analyser av mål, vurderinger, behov og preferanser, vil i henhold til Lundgren (1986:224-225) ikke være tilstrekkelige til å beskrive de ikke-rutinemessige styreaktivitetene. Dette hensynet blir i det videre søkt å ta hensyn til ved anvende Macneils (1980) teori om relasjonskontrakter (avsnitt 2.4) i tillegg til agentteori.



#### **2.1.4. Denne undersøkelsens bidrag**

Flere forfattere har utførlige oversikter over mangler ved eksisterende forskning om styret (Zahra og Pearce 1989; Judge 1989; Pettigrew 1992). I dette avsnittet er noen av disse manglene kommentert. Den følgende listen oppsummerer en del av de nevnte forfatters kritikk av de studier som til nå er gjennomført.

- (1) Det er gjort få forsøk på å forene de forskjellige teoriene og disiplinene som behandler styrets rolle (underavsnitt 2.1.1),
- (2) litteraturen er fragmentert innen hver enkelt disiplin (underavsnitt 2.1.1),
- (3) mangelfull hensyntagen til situasjonsbestemte forhold som for eksempel beliggenhet, størrelse og bransje (underavsnitt 2.1.1),
- (4) det er konsentrasjon om deskriptive analyser som ikke behandler årsaks-virkningsforhold (underavsnitt 2.1.1), og
- (5) faktisk styrearbeid har kun i begrenset grad vært gjenstand for studier (underavsnitt 2.1.2).

I tillegg kommer bidragene fra Lundgren og Gustavsen (underavsnitt 2.1.3) som vektlegger:

- (6) Interessenttilnærminger og
- (7) atferdsmessige handlingsforestillinger til forståelsen av styrets rolle.

Presentasjonen i dette avsnittet bidrar til å peke på hvor videre forskning bør settes inn. Dette har vært grunnlaget for å posisjonere denne undersøkelsen. Det blir her lagt vekt på å gjennomføre:

- \* en teoribasert undersøkelse hvor det søkes å integrere bidrag fra forskjellige teoretiske retninger,
- \* en undersøkelse der både en tradisjonell teoretisk tilnærming (agentteori) og en teori knyttet til atferdsmessige handlingsforestillinger (teori om relasjonskontrakter) blir anvendt,
- \* en undersøkelse som legger forskjellige interessentperspektiv til grunn for definering av styrets rolle og styrets effektivitet, og
- \* hvor styrets effektivitet vil bli vurdert på grunnlag av faktisk styrearbeid.

Det vil bli brukt en empiri knyttet til små og mellomstore bedrifter i Skandinavia.

I denne undersøkelsen velges det å ta utgangspunkt i agentteori (Jensen og Meckling 1976; Fama og Jensen 1983). Dette skyldes at hovedvekten av teoribaserte studier om betydningen av relasjonene mellom styre og ledelse har lagt agentteori til grunn, og at styret som en kontrollmekanisme for eierne er et sentralt element i agentproblemet som følge av skillet mellom eierskap og ledelse (Berle og Means 1932; Fama 1980).

Teori om relasjonskontrakter (Macneil 1980) er ikke tidligere anvendt i studier av styrets rolle. Stort sett er teorien anvendt i interorganisatoriske relasjoner. Teorien er valgt da den i hovedsak tilfredsstillende ønsket om å belyse atferdsmessige handlingsforestillinger (Sjöstrand 1991). Både agentteori og teori om relasjonskontrakter er kontraktsteorier. Kontraktsteorier vil i henhold til Sjöstrand (1992) ha en tendens til å vektlegge form mer enn substans. Selv om teori om relasjonskontrakter legger vekt på langvarige kontrakter, og at betydningen av den formelle kontrakten er nedtonet i forhold til normsystemer knyttet til bytteforholdet, mangler den et dynamisk fokus og overser eksistensen av historiske maktforskjeller (Sjöstrand 1992:1020). Teori om relasjonskontrakter velges likevel som tilleggsteori fordi forskere fra flere disipliner henviser til den (Williamson 1985; Dwyer, Schurr og Oh 1987; Mahoney og Huff 1991; Sjöstrand 1991), men få empiriske studier har så langt søkt å anvende den.

I det følgende avsnittet defineres forskjellige interessenttilnærminger til styrets effektivitet (avsnitt 2.2). Deretter presenteres hvordan bidrag fra agentteori (avsnitt 2.3) og fra teori om relasjonskontrakter (avsnitt 2.4) har relevans for forskningsspørsmålet.

I avsnitt 2.5 diskuteres deretter hvordan bidragene fra de forskjellige teoriene kan forenes gjennom løsninger basert på separasjon og gjennom syntese.

## **2.2. Interessenter og styrets effektivitet<sup>3</sup>**

Dette avsnittet vil bidra til å definere effektivitetsbegrep i tilknytning til studier av styrets rolle. Dette gjøres gjennom en interessenttilnærming. Meningen med innføringen av interessentbegrepet er at bedriften også er ansvarlig overfor andre interessentgrupper enn aksjonærene. Andre interessenter kan for eksempel være bedriftens ledelse, ansatte, samfunnet, kunder, leverandører og finansinstitusjoner (Freeman 1984).

Til tross for den økende oppmerksomheten interessenttilnærminger har hatt til forståelse av kontroll med organisasjoner, har det vært gjennomført få empiriske studier i ledelse som tar det på alvor å utbalansere disse perspektivene og betrakte bedriftene ut fra de forskjellige formål. En interessenttilnærming vil kunne integrere forskjellige disipliners interesse og forståelse for styrets rolle (Freeman og Reed 1983; Hill og Jones 1992; Demb og Neubauer 1992).

Formålet med avsnittet er også å illustrere at styrets effektivitet må sees i lys av hvilket interessentperspektiv som anvendes.

### **2.2.1. Interessentperspektiv og bedriftens resultater**

Fra et eierperspektiv blir styrene ofte betraktet som redskaper for eierne til å styre og kontrollere selskapet og ledelsens atferd (Fama og Jensen 1983; Kosnik 1987). Dette perspektivet vil evaluere bedriftens atferd ut fra om aksjeeiernes velferd blir maksimert. Et slik mål kan være bedriftens markedsverdi som gjenspeiler forventet avkastning av bedriften. Andre mål kan være knyttet til regnskapstall som avkastning på egenkapital, avkastning på aktiva, avkastning på investeringer og andre finansielle avkastningskriterier, samt driftsresultater (Kesner 1987; Schnellenger, Wood og Tashakori 1989; Weisbach 1988; Hill og Snell 1988). Eierne kan imidlertid også vurdere sine investeringer i bedriften på annen måte. De finansielle kriteriene som er nevnt over, reflekterer i stor grad et kortsiktig perspektiv som anvendes av "passive" investorer (Jensen 1989). "Aktive" langsiktige aksjonærer vil kunne vurdere bedriftens atferd annerledes (Bhide 1991). Bedriften vil for eksempel kunne ha en spesiell strategisk eller

---

<sup>3</sup> Dette avsnittet bygger i stor grad på Huse 1993b.

affektiv verdi for eierne. I små bedrifter vil eier/leders selvstendighet ofte være viktigere enn for eksempel avkastningsmotiv (Gray 1991). Tradisjonelle finansielle eller regnskapsmessige atferdsmål blir imidlertid vanligvis brukt når bedriften vurderes fra et eierperspektiv.

Et lederperspektiv kan vurderes ut fra at ledelsen vil ha en opportunistisk atferd og maksimere sin egen velferd på bekostning av andre interessenter (Williamson 1970, 1985; Jensen og Meckling 1976; Herman 1981). Ledelsen vil kunne ha sin oppmerksomhet rettet mot de atferdsmål som de selv vil tjene mest på. I følge retningene representert ved forfatterne over, vil ledelsen konsentrere seg om resultater knyttet til deres kompensasjon og til de resultater som har påvirkning for deres arbeidsmarkedsverdi (Holmstrøm og Tirole 1989). Slike atferdsmål er ofte knyttet til markedsandeler, omsetningsvekst og andre lett synlige forhold (Kerr og Bettis 1987:646). Argumentene over er basert på neoklassiske økonomiske forutsetninger. Disse argumentene kan være passende i store organisasjoner med skille mellom eierskap og kontroll (Berle and Means 1932). I små bedrifter antas det imidlertid at det er nærmere bånd mellom eier og ledelse (Perrow 1991). Tillit blir sett på som en viktig styringsmekanisme (Ouchi 1980; Bradach og Eccles 1989; Macneil 1980) som utfordrer forutsetningene i neoklassisk økonomisk teori (Sjöstrand 1985; Etzioni 1988). Vurderingen fra ledere og eiere i små bedrifter vil ut fra dette kunne være i større overensstemmelse i små bedrifter enn i større.

Bedriftens atferd kan også bli vurdert fra andre interessentperspektiv (Pfeffer og Salancik 1978; Williamson 1985). Bedriftens sosiale atferd betraktes som et viktig kriterium i både små og store bedrifter (Thompson, Wartick og Smith 1985). Ansatte vil for eksempel være interessert i å maksimere sin egen velferd. Et mål på bedriftens sosiale atferd vil kunne vurderes ut fra de ansattes mål om sikre arbeidsplasser og godtgjørelser. De ansatte kan også være interessert i bedriftens anseelse i samfunnet.

Lokalsamfunnet vil understreke bedriftens sosiale ansvar, bidrag til veldedige formål, etablering av arbeidsplasser, skattebidrag og tilsvarende (Wartick og Cochran 1985; Zahra 1989; Useem 1990; Demb og Neubauer 1989). Det vil også kunne være andre interessenter som for eksempel storsamfunnet, kunder, kreditorer, leverandører, etc. Mange av disse gruppene vil vektlegge bedriftens

sosiale ansvarlighet og imøtekommenhet i forhold til for eksempel økologiske hensyn eller til pålitelig og tillitsfull bedriftsatferd (Ring og Van de Ven 1992, 1994).

Tabell 2.1 Interessentperspektiv på bedriftens atferd

INTERESSENT	INTERESSENTENS FORMÅL	RESULTATMÅL FOR BEDRIFTEN
Eier/aksjonær	Maksimering av eiers velferd	Finansiell avkastning
Ledelse	Maksimere toppleders personlige velferd Maksimering av arbeidsmarkedsverdi	Markedsandeler
Ansatte	Sikre ansettelse og kompensasjon Sosial status	Bedriftens sosiale atferd Langsiktige finansielle resultater
Lokalsamfunn	Maksimere velferden i lokalsamfunnet	Bedriftens sosial atferd Skatteinnbetalinger Veldedighetsbidrag
Andre interessenter	Maksimere interessentens egen velferd	Bedriftens sosiale atferd Pålitelig og tillitsfull bedriftsatferd

Tabell 2.1 oppsummerer disse forskjellige perspektivene på bedriftens atferd. Tabellen illustrerer hvordan forskjellige interessenter bruker forskjellige briller i vektleggingen av bedriftens resultater. Generelt vektlegger aksjonærer finansielle avkastningskriteria, lederen vil kunne fokusere markedsandeler, mens andre interessenter, inklusive ansatte og lokalsamfunn, vil også kunne vektlegge bedriftens sosiale atferd.

### 2.2.2. Interessentperspektiv og styrets rolle

Hvordan styret betraktes kan gi et godt bilde på betydningen av de forskjellige perspektivene (Freeman og Reed 1983). Styrets rolle kan bli oppdelt på mange måter. I det foregående avsnittet ble det pekt på at det var mulig å skille mellom styrets kontroll- og servicefunksjoner (Mintzberg 1983). Denne

oppdelingen er knyttet til hvilket perspektiv som anvendes for å betrakte styrene. Litteratur med utgangspunkt i aksjonær- eller eierperspektiv betrakter styret som et verktøy for å styre eller å kontrollere ledelsen (Jensen og Meckling 1976). Ut fra denne vinklingen, vil styret være beslutningssenteret i organisasjonen (Fama og Jensen 1983). Styret vil:

*"always have the power to hire, fire, and compensate top-level decision makers and to ratify and monitor important decisions"*  
(1983:311).

Kontroll eller styring vil være styrets rolle ut fra et slikt perspektiv. Dette argumentet betraktes først og fremst som viktig i store organisasjoner med atskillelse av eierskap og ledelse. En viktig side ved styrets styringsfunksjoner er styrets strategiinvolvering. Det vil være styrets ansvar å forvise seg om at selskapet ressurser forvaltes forsvarlig, herunder at det er klart formulerte strategier og mål for bedriften (Andrews 1981a, 1981b, 1983). Involveringen i strategiformuleringene forbedrer styrets muligheter til å påvirke og forbedre bedriftens atferd.

Ut fra et aksjonærperspektiv vil evalueringen av styrets arbeid variere avhengig av forskjellige markedsmekanismer. Et av disse markedene er markedet for selskapskontroll. I tilfeller der dette markedet er mangelfullt eller mangler fullstendig, vil styrets rolle være viktigere enn om det fungerte (Jensen og Rubach 1983; Bhide 1991). Andre tilsvarende markeder er arbeidsmarkedet og produktmarkedet (Holmstrøm og Tirole 1989).

Fra et lederperspektiv kan styret bli betraktet som et serviceorgan for lederen. Styret kan yte service ved å gi råd og ved å etablere nettverk. Mange studier indikerer at styrets viktigste funksjon er som rådgiver for ledelsen (Mace 1971; Lundgren 1986). Styrets rådgivningsrolle kan innebære både generell rådgivning, som for eksempel i ledelse, strategi og økonomi, eller mer som spesialistrådgivning innen finans, teknologi og juss, etc. For små bedrifter med lite egen ekspertise forventes denne rådgivningsrollen å være av stor betydning (Castaldi og Wortman 1984).

Styrets bidrag i strategiformulering oppfattes også som en viktig rolle ut fra et ledelsesperspektiv. Dette bidraget er en del av den service som ytes til ledelsen. Styret kan forbedre kreativiteten i formuleringer av forretningsideer og langsiktige planer og mål. Variasjon i erfaring, synsvinklinger, teknisk og generell kunnskap hos et godt sammensatt styre, vil kunne øke ledelsens forståelse av virkeligheten og introdusere nye tanker og visjoner for bedriftens beslutningstaking og atferd (Andrews 1983).

Styrets nettverksrolle innebærer også en rekke elementer. Nettverk vil kunne innebære at det etableres kontakt med omgivelsene. Denne kontakten kan ha form av døråpning, legitimering og lobbying. Nettverksrollen kan ivaretas gjennom kooptering (Selznik 1949; Thompson 1967) og gjennom uformelle strategiske nettverk (Borch og Huse 1993). Disse aspektene blir fokusert gjennom forskning rundt overlappende styreverv og ekstern kontroll av organisasjoner (Pennings 1980; Pfeffer og Salancik 1978; Stearns og Mizruchi 1986).

Når styrets rolle blir sett på fra andre interessentperspektiv, som for eksempel ansatte, lokalsamfunn og kreditorer, vil forskjellige sider ved styrets funksjoner kunne bli understreket (Huse 1993g). Dette vises blant annet gjennom hvordan ansattevalgtes rolle i styrene vurderes (Engelstad og Quale 1977; Hammer, Curral, Stern 1991). Ledelsen vil kunne vektlegge at de ansattevalgte skal bidra til kommunikasjon nedover til de ansatte, mens de ansattevalgte vil kunne vektlegge at styret skal kontrollere at de ansattes interesser blir ivaretatt. Ansatte vil for øvrig kunne vektlegge at styret skal sikre at bedriften tilføres kompetanse og nettverk, og at styret kan bidra til å gi bedriften et renommé som ansatte vil være tjent med.

Styrets rolle sett fra lokalsamfunnets side har blitt betraktet gjennom litteraturen knyttet til bedriftens sosiale atferd, og styret vil i særlig grad ha et bidrag der lovverk ikke rekker fram eller ikke er utviklet (Stone 1975; Jones og Goldberg 1982). Ut fra dette perspektivet har det blitt tatt til ordet for offentlig oppnevnte styremedlemmer som skal bidra til at det tas hensyn til blant annet lokalsamfunnets interesser. I litteraturen om styre i datterselskap (Kriger 1988, 1993; Demb og Neubauer 1990) blir det også pekt på at lokale eksterne styremedlemmer vil bidra til å kontrollere at bedriften følger lokale standarder

og normer. Sett fra lokalsamfunnets side gjør de dette både ved å opptre som vakthunder for lokalsamfunnet og som rådgivere for ledelsen.

Andre interessenter vil kunne ha tilsvarende forventninger til styrene. Kreditorer, herunder særlig finansinstitusjoner, vil kunne se verdien i styrer som ivaretar både kontrollfunksjoner og servicefunksjoner, og på den måten bidrar til å sikre deres interesser. Fra for eksempel et likestillingsperspektiv eller et miljøperspektiv, vil det være viktig å ha styremedlemmer som ivaretar likestillings/miljøhensyn.

Tabell 2.2 Interessentperspektiv på styrets rolle

INTERESSENT	INTERESSENTENS BEHOV	STYRETS ROLLE
Eier/aksjonær	Kontrollproblemer pga atskillelse av eierskap og kontroll	Styret som redskap for å kontrollere ledelsen
Ledelse	Manglende intern kompetanse i bedriften	Styret som et serviceorgan for å øke bedriftens kompetanse og nettverk
Ansatte	Sikre hensyntagen til ansattes interesser Sikre bedriften tilstrekkelig kompetanse og nettverk	Styret som redskap både for kontroll og service
Lokalsamfunn	Sikre at det tas hensyn til verdier i lokalsamfunnet	Styret som kontrollorgan for lokalsamfunn
Andre interessenter	Bidra til at interessentenes mål og verdier ivaretas	Påvirke selskapets atferd gjennom kontroll og ved å gi råd/service

Tabell 2.2 oppsummerer hvordan forskjellige interessentperspektiv kan vurdere styrets funksjoner og styrets atferd forskjellig. Tabellen viser at fra et eierperspektiv vil styrets kontrollfunksjoner være i fokus, mens fra et lederperspektiv vil servicefunksjonene være de viktige. Styret strategii involvering vil kunne være viktig både fra et eier- og et lederperspektiv.



Øvrige interessenter vil kunne vektlegge pålitelig styreatferd gjennom både kontroll og service.

### **2.2.3. Oppsummering og bidrag**

Dette avsnittet har vist betydningen av interessenttilnærminger til å forstå styrets rolle og definering av styrets effektivitet. Fra et eierperspektiv hvorfra det oftest settes avkastningskrav til bedriften, vil styret kontrollfunksjoner vektlegges. I en del litteratur (Williamson 1970, 1985) vektlegges det at ledelsen vil ha egne interesser og søke å maksimere sin egen velferd. Dette vil kunne innebære at ledelsen vektlegger andre sider ved bedriften enn eierne. For å nå sine mål vil ledelsen kunne være interessert i at styret fungerer som et serviceorgan for seg. Det vil også være andre interessenter i en bedrift. Disse vil kunne vektlegge ytterligere mål ved bedriften. Slike mål kan være knyttet til bedriftens sosiale atferd. Dette vil sette varierende krav til styret kontroll- og servicefunksjoner.

Selv om styret kan betraktes som styrets øverste interessentorgan (Reve 1993), har få studier empirisk belyst styrets rolle sett fra forskjellige interessenters ståsted (Wang og Coffey 1992). Ut fra dette vil avhandlingen søke å bidra til å belyse empirisk styrets rolle vurdert fra forskjellige interessentperspektiv.

## 2.3. Agentteoretisk bidrag: Distanse<sup>4</sup>

De foregående avsnittene har vist at agentteoretiske tilnærminger er sentrale i forståelsen av styrets rolle. Både litteratur med utgangspunkt i rettsvitenskap og agentteori har vært engasjert i å finne faktorer som gjør styrene mer effektive til å ivareta kapitaleiernes interesser. Reformatorer av selskapslovgivning ser på styrets mangelfulle og sviktende rolle som et resultat av styremedlemmenes manglende uavhengighet i forhold til den daglige ledelsen. Dette har medført forslag om regelverk angående rekrutteringsgrunnlag for styremedlemmer, og regler om styrets sammensetning (Chaganti, Mahajan og Sharma 1985). De følgende underavsnittene gjennomgår først agentteoriens forklaring på distanse og uavhengighet (2.3.1 og 2.3.2), deretter gjennomgås en del av den nyere forskningen som er gjennomført for å belyse betydningen av styrets uavhengighet av ledelsen (2.3.3).

### 2.3.1. Agentteori

Agentproblemet er knyttet til atskillelsen av eierskap og beslutningstaking (Berle og Means 1932; Larsson 1989). I store foretak stemmer det ofte ikke at oppdragsgiveren (prinsipalen) er den samme som utføreren (agenten) (Fama 1980). Agentteori belyser incentivproblemene som følger av dette skillet (Alchian og Demsetz 1972; Jensen og Meckling 1976). Teorien ser på relasjonene mellom eier og ledelse som en kontrakt mellom prinsipal og agent. Agentens atferd vil være avhengig av de incentivene som kontrakten innebærer.

Agentteorien ser i utgangspunktet på styret som et verktøy eierne (prinsipalen) har for å styre eller kontrollere den daglige ledelsen (agenten) (Fama og Jensen 1983; Eisenhardt 1989). Det finnes imidlertid også andre kontrollmekanismer som sikrer at ledelsen ivaretar eiernes interesser. I henhold til agentteori er dette blant annet markedsmekanismer som arbeidsmarkedskontrollen, produktmarkedskontrollen og kapitalmarkedskontrollen, i tillegg til topplederkompensasjonssystem og revisjon (Holmstrøm og Tirole 1989; Larsson 1989). Selv om styret i hovedsak blir sett på som et mellomledd mellom aksjonærer og bedriftsledelse,

---

<sup>4</sup> Utdrag av dette og de følgende avsnittene finnes i Huse 1993d.

finnes det retninger som legger til grunn at styret også må sees på som et mellomledd mellom andre interessenter og bedriftsledelsen (Hill og Jones 1992).

Det finnes også en annen retning innen agentteorien (Eisenhardt 1989). Denne retningen vil se på styret i et prinsipal-agent hierarki (Reve 1993). Her vil styret være agent i forhold til eiere og eventuelt andre interessenter, mens det vil være prinsipal overfor den daglige ledelsen. Mens den første retningen fokuserer incentiver og agentkostnader i forholdet mellom leder (agent) og eksterne kapitaleiere (prinsipal), er den andre tilnærmingen innrettet mot utviklingen av en generell teori om hvordan organisasjoner bør strukturere kontraktsrelasjoner. Denne retningen er ofte sterkt matematisk formalisert og fokuserer på partenes preferanser, usikkerhet og informasjonstilgang.

Ved at styremedlemmene også er agenter som ikke nødvendigvis har interesser som er i samsvar med eiernes, har forskning og litteratur i lys av agentteori vektlagt forhold som sikrer at styremedlemmene ivaretar eiernes interesser (Hermalin og Weisbach 1991). Et viktig element i denne sammenheng er at styremedlemmene må være uavhengige av den daglige ledelsen for å kunne ivareta prinsipalroller (Kosnik 1987; Oviatt 1988). Hva forskjellige forfattere legger i denne uavhengigheten varierer noe. Felles synes det imidlertid å være at styremedlemmene bør være psykisk og finansielt uavhengige av den daglige ledelsen (Baysinger og Butler 1985). Det er denne uavhengigheten som i dette arbeidet beskrives som distanse, og hvordan den kan operasjonaliseres følger senere i dette avsnittet.

### **2.3.2. Agentteori og styret i mindre bedrifter**

Selv om et agentteoretisk resonnement generelt vil argumentere for at styrets kontrollfunksjon vil være av større betydning i store komplekse organisasjoner enn i mindre foretak (Jensen og Meckling 1976; Fama og Jensen 1983), anbefaler en del forfattere at agentteoretiske resonnement også bør kunne brukes til å forstå små og mellomstore bedrifter (Pettit og Singer 1985; Eisenhardt 1989).

Selv om lederen ofte også er eier i mindre bedrifter, er det en rekke forhold som gjør at agentteoretiske resonnement kan være i små og mellomstore bedrifter. Dette er forhold som blant annet:

- \* Betydningen av asymmetrisk informasjon i små bedrifter,
- \* betydningen av andre prinsipaler enn eierne og
- \* betydningen av svakt utviklede eller manglende markeder for selskapskontroll, arbeidsmarkedskontroll og produktmarkedskontroll.

I små bedrifter vil lederen ofte ha større operativ fleksibilitet, og det vil være større mulighet for store forskjeller i informasjon holdt av "insiders" og "outsiders" (Pettit og Singer 1985). Sammenlignet med store virksomheter vil små bedrifter også i større grad være preget av gjeldsfinansiering enn egenkapitalfinansiering (Pettit og Singer 1985; Boye og Kinserdal 1992). Dette innebærer at eksterne långivere vil være sentrale prinsipaler. De forskjellige markedene for kontroll vil ofte heller ikke være effisiente for små bedrifter (Jensen og Rubach 1983; Baker, Jensen og Murphy 1988). Dette innebærer situasjoner der det kan være vesentlige målkonflikter mellom prinsipal og agent, det vil kunne være usikkerhet vedrørende bedriftens resultater, og arbeidsoppgaver vil kunne være uprogrammerbare.

Sett i lys av mulighetene for at asymmetrisk informasjon mellom interessent og bedriftsleder kan være større i små bedrifter enn i store, vil agentproblemet også oppstå i mindre bedrifter (Barnea, Haugen og Senbet 1981; Pettit og Singer 1985). Agenten vil ha kapasitet og incentiver til å påvirke overføring av formue mellom de forskjellige parter. Dette vil også gjelde når leder er hovedaksjonær. I lys av agentteori vil styrets effektivitet også i mindre bedrifter i stor grad være avhengig av styremedlemmenes identifikasjon med prinsipalen og deres uavhengighet/selvstendighet (distanse) i forhold til den daglige ledelsen.

### **2.3.3. Variabler og definisjoner i andre studier**

I løpet av de senere år er det gjennomført en rekke studier for å vise effekten av styrets uavhengighet av den daglige ledelsen i forhold til resultatene av styrets arbeid. I vedlegg finnes tabell som viser resultater fra en del av de senere studiene.

De fleste studiene er gjennomført med utgangspunkt i sekundærdata, og utvalget har oftest vært de største bedriftene i USA ut fra ledelsestidsskriftet Fortune's lister. Fokus for studiene har vært forskjellig, men de har lagt til grunn at det

forventes å være sammenhenger mellom styrets uavhengighet og forskjellige andre kriterier utledet fra agentteoretiske resonnement. Studiene har anvendt varierende uavhengighets-mål, forskjellige mål på bedriftens og styrets atferd, samt forskjellige kontrollvariabler.

I dette underavsnittet blir det gjennomgått (1) hvordan de forskjellige studiene har definert og operasjonalisert uavhengighetsbegrepet, (2) hvilke mål som er anvendt for å vurdere styrets effektivitet, og (3) hvilke kontrollfaktorer som er trukket inn i studiene. I det neste underavsnittet blir funnene fra undersøkelsen oppsummert i en modell.

### **Uavhengighetsdefinisjoner**

Studiene har benyttet forskjellige mål på uavhengigheten mellom styre og ledelse, for eksempel *sammensetningsmål* som (1) om det er skille mellom posisjonene som daglig leder og styreformann, (2) antall styremedlemmer, (3) om det er forretningsforbindelser, (4) vennskapsforbindelser eller (5) familieforbindelser mellom styret og den daglige ledelsen (Chaganti, Mahajan og Sharma 1985; Kosnik 1987; Singh og Horiato 1989b). Noen studier har anvendt (6) sammensatte uavhengighetsbegrep konstruert ut fra forskjellige mål (Molz 1988; Pearce og Zahra 1991). Molz anvendte en "pluralisme" indeks for å måle styrets uavhengighet. Denne besto av egenskaper ved styrene knyttet til nominasjonsprosessen, styremedlemmenes aksjekapital, representasjon av minoritetsgrupper, om daglig leder var styreformann, insider/outsider forholdet, styreformanns og daglig leders ansiennitet og antall styremøter. Det dominerende uavhengighetsmålet har imidlertid vært knyttet til (7) "insider/outsider" forholdet i styret.

"Insiders" er ofte målt ut fra det relative antall styremedlemmer som er i bedriftens toplederegruppe. "Insider"-definisjonene varierer ut fra om ansattes familiemedlemmer og tidligere ansatte tilhører denne gruppen (Ford 1988). "Outsider"-definisjonene varierer også. De fleste betrakter "outsiders" som alle ikke-ansatte styremedlemmer (for eksempel Jones 1986; Kesner 1987, 1988; Kesner og Johnsen 1990b; Hermalin og Weisbach 1988), mens andre skiller ikke-ansatte styremedlemmer i gruppene eksperter/"kvasi-insiders" og "outsiders" (Baysinger og Butler 1985; Gilson 1990). "Outsiders" vil i det siste tilfellet være ikke-ansatte som er topledere i andre bedrifter. I skandinaviske studier

betraktes ansattevalgte representanter også som "outsiders" (Gustavsen 1972; Lundgren 1986).

Flere studier har også benyttet styremedlemmenes *incentiver* utover sammensetningsvurderinger som kriterier for uavhengighet. Det er særlig (1) økonomiske eller finansielle incentiver knyttet til styremedlemmenes eierinteresser og aksjeopsjoner som har blitt studert (Kosnik & Bettenhausen 1990; Kosnik 1987, 1990; Kesner 1990; Cochran, Wood og Jones 1985). Det finnes også litteratur som argumenter for at også andre former for incentiver kan ha betydning, slik som (2) faglig og profesjonell motivasjon eller (3) bevisstgjøring av styremedlemmenes juridiske ansvar (Baysinger og Hoskisson 1990; Hermalin og Weisbach 1991). Eksterne styremedlemmers incentiver kan være knyttet til at styremedlemmene vil være kjent for å være "decision control experts" (Fama og Jensen 1983; Rosenstein og Wyatt 1990). Det forventes også at styremedlemmer som er seg bevisst sitt juridiske ansvar, ikke bare vil bruke mer tid på strategiinvolvering, men også vil øke tiden de bruker til å kontrollere og styre daglig ledelse og bedriftens resultater (Estes 1980; Kesner og Johnson 1990b).

Denne gjennomgangen viser at det er forskjellige begrepsdefinisjoner og store sprik i operasjonaliseringene mellom studiene. Ut fra resultatene av undersøkelsene antydes det også at det kan være flere dimensjoner knyttet til disse uavhengighetsbegrepene (f.eks Kosnik 1987).

### **Mål på styrets effektivitet**

Studiene anvender i flere mål for vurdering av styrets effektivitet. Disse kan i hovedsak inndeles i to hovedtyper. Den ene er en indirekte måling knyttet til bedriftens resultater, mens den andre formen er knyttet direkte til styrets atferd og styrets beslutninger. Effektivitetsmålene kan også oppdeles ut fra om det anvendes "offisielle, objektive" arkivdata baserte mål eller perseptuelle vurderinger.

### **Indirekte vurderinger: Bedriftens resultater**

Studiene bruker gjerne flere resultatmål samtidig for å gi et helhetlig bilde av bedriften. Av "*objektive*" mål som vektlegges brukes både markedsvurderinger av bedriften og regnskapsbaserte mål. Oftest forekommer varianter av

avkastningsmålene ROI (avkastning på investeringer), ROA (avkastning på aktiva), ROE (avkastning på egenkapitalen) og earnings (Baysinger og Butler 1985; Kesner 1987; Hill og Snell 1988; Molz 1988; Schnellenger, Wood og Tashakori 1989; Weisbach 1988; Pearce og Zahra 1991; Rechner og Dalton 1991). Dessuten brukes forholdstall fra regnskap som arbeidskapital, gjeldsgrad, resultatgrad (Kesner 1987; Rechner og Dalton 1991). Enkelte studier anvender også konkurser og gjeldssaneringer som "objektive" mål på bedriftens resultater (Chaganti, Mahajan og Sharma 1985; Gilson 1990). Variantene av resultatmålene er blant annet knyttet til risikojusteringer, tidsforskyvninger og relativiseringer.

Enkelte forfattere mener at "objektive" resultatmål lider av mangler (Dess og Robinson 1984). Dette gjelder særlig i mindre bedrifter. Flere forfattere har derfor søkt å supplere de "objektive" målene ved å anvende "*subjektive*" perseptuelt vurderte resultatmål i analysene (Pearce og Zahra 1991, 1992).

I den senere tid har *bedriftens sosiale atferd* (CSP) blitt fokusert. Tabellen i vedlegget viser at CSP måles ved hjelp av både subjektive indekser (Zahra og Stanton 1988; Zahra 1989) og objektive kriterier som veldedighet (Zahra 1989), juridiske søksmål (Jones 1986; Kesner og Johnson 1990b) og ulovlige handlinger (Kesner, Victor og Lamont 1986).

### Direkte vurderinger

Det å studere sammenhengene mellom styrets uavhengighet og bedriftens atferd/resultater, undersøker i henhold til flere forskere kun indirekte om styrene ivaretar sine forpliktelser (Kosnik 1987; Kesner og Johnson 1990b). Disse anbefaler derfor å bruke mål knyttet til (1) styrets beslutninger og (2) faktisk styreatferd.

En rekke arkivdata baserte mål har blitt anvendt som kriterier for å måle utfallet av styrets beslutninger. Dette gjort ved å se på utfallet av bedriftens strategibeslutninger (Hill og Snell 1988; Baysinger og Kosnik 1990; Baysinger, Kosnik og Turk 1990) og utfallet av styrets kontrollinvolvering som for eksempel daglig leders turn-over (Weisbach 1988), daglig leders godtgjørelse (Boyd 1994; Tosi og Gomez-Mejia 1989; Finkelstein og Hambrick 1989), motstand mot greenmail (Kosnik 1987, 1990), "giftpiller" (Davis 1991; Malett

og Fowler 1992) og atskillelsesavtaler som for eksempel "gyldne fallskjermer" (Cochran, Wood og Jones 1985; Singh og Horiato 1989a, 1989b; Dalton og Rechner 1989). Generelt får agentteoretiske resonnement støtte i disse studiene. En svakhet ved mange av disse studiene er at de studerer bedrifter i krisesituasjoner og ikke i normal virksomhet. Disse studiene kjennetegnes også ved at de brukte målene har hatt en stor avstand til faktisk styreatferd. Dette har medført at flere av de nyeste studiene om styrets rolle har anvendt perseptuelle vurderinger knyttet til faktisk styreatferd.

Der perseptuelle vurderinger av faktisk styreatferd anvendes, brukes det oftest mål knyttet til styrets involveringer i forskjellige funksjoner (Tashakori og Boulton 1983; Henke 1986; Zahra og Pearce 1990; Pearce og Zahra 1991, 1992; Judge 1989; Judge og Zeithaml 1992; Johnson, Hoskisson og Hitt 1993).

I sin studie med svar fra 119 CEO ("administrerende direktør") i store amerikanske bedrifter målte Tashakori og Boulton (1983) styrets involvering i strategiformulering, -implementering og evaluering. Svaralternativene var ja eller nei, og studiet hadde et rent eksplorativt formål. Svarprosenten var 33. Henke (1986) målte måten og graden av involvering styret hadde i strategiske planleggingsaktiviteter. Henke brukte svar fra 234 styreledere (svarprosent på 18) i store bedrifter. I undersøkelsen, som hadde et rent eksplorativt design, ble det anvendt en skala fra 0 - 100%.

Judge (1989; Judge og Zeithaml 1992) brukte en sjudelt skala for vurdering av styrets involvering i strategiformulering og strategievaluering. Det var svar fra tilsammen 114 personer (CEOs, eksterne styremedlemmer og interne styremedlemmer) fordelt på 42 bedrifter i fire bransjer. Bedriftene varerte i størrelse avhengig av bransje. Interrater reliabilitet vurdert ut fra Cronbachs alfa (Nunnally 1978) var på henholdsvis 0,73 og 0,84 for de to målene. Det ble anvendt kun et spørsmål for hvert av de to målene.

Zahra og Pearce (1990) brukte CEOs vurderinger av styrets involvering i 16 strategiområder. Det ble anvendt en femdelt skala, og de hadde svar fra 139 store bedrifter (svarprosent var 20). Gjennom faktoranalyser kom det fram tre forskjellige dimensjoner som tilfredstilte de fastsatte kriteriene for konvergent og diskriminant validitet. Disse dimensjonene var styrets involvering i



strategiformulering (alfa = 0,86), implementering (alfa = 0,91) og "mission development" (alfa = 0,79). I Pearce og Zahra (1991) ble det anvendt vurderinger av styrets rolleinvolvering (to spørsmål, alfa = 0,60) og vurderinger av styrets effektivitet (fire spørsmål, alfa = 0,83). Det første kriteriet ble målt ut fra en sjudelt skala, mens det andre målet kom fram gjennom standardiseringer av to forskjellige skalaer.

Som det fremgår, har disse studiene til dels vært av eksplorativ karakter og måleinstrumentene har vært av varierende kvalitet. En vesentlig kritikk rettet mot disse studiene har vært knyttet til selvrapporterings skjevheter. Det å anvende faktisk styrearbeid gjennom vurderinger av styrets involvering i forskjellige funksjoner, synes likevel å være en vei for fremtidig forskning når styrets effektivitet skal måles. Dette ble lagt til grunn i denne undersøkelsen, og denne tilnærmingen har fått støtte også i senere studier (Johnson, Hoskisson og Hitt 1993). Mens Judge (1989; Judge og Zeithaml 1992) kun anvendte enkeltmål i sine variabler, og Zahra og Pearce (1990; Pearce og Zahra 1991) kun anvendte en respondent for vurderingene, blir det i denne undersøkelsen anvendt flere respondenter og flere spørsmål bak hver variabel.

Gjennomgangen av undersøkelsene har imidlertid vist at sammenhengen mellom de forskjellige uavhengighetsmålene og målene på styrets effektivitet, påvirkes av en rekke forhold (kontrollfaktorer), og hvilket effektivitetsmål som bør brukes, vil være avhengig av hvilket interessentperspektiv som legges til grunn for vurderingen av bedriftens resultater og styrets rolle (Wang & Dewhirst 1992).

### **Kontrollfaktorer**

Vanlige kontrollvariabler i studier om styrets uavhengighet synes å være (1) bedriftens størrelse, (2) eierstruktur, (3) egenskaper ved daglig ledelse, (4) bedriftens tidligere resultater, samt (5) bransje og (6) beliggenhet. Bransje og beliggenhet som kontrollfaktor har i stor grad blitt anvendt for å kunne kontrollere for eksterne økonomiske forhold som for eksempel konkurranse og konjunkturer.

*Bedriftens størrelse* synes å være en viktig faktor i å forklare betydningen av uavhengighet i forhold til styrets effektivitet og bedriftens resultater (Chaganti,

Mahajan og Sharma 1985; Cochran, Wood og Jones 1985; Hill og Snell 1988; Weisbach 1988; Singh og Horianto 1989a; Kesner og Johnsen 1990b; Rosenstein og Wyatt 1990; Baysinger, Kosnik og Turk 1990). De fleste av disse studiene har vært i store foretak, men sammensetningen av styret synes å kunne ha en annen effekt i små foretak enn i store (Ford 1988). Ved studier av styret i små bedrifter synes familieforhold å ha stor betydning for å definere uavhengighetsbegrepet (Mace 1948, 1971; Ford 1988). Det er imidlertid gjort få studier om styrets uavhengighet i små bedrifter.

*Eierstruktur* er et annet bedriftsrelatert situasjonsbestemt forhold som er anvendt i studiene (Kosnik 1987; 1990; Hill og Snell 1988; Singh og Horianto 1989a; 1989b; Dalton og Rechner 1989; Huse 1990; Baysinger, Kosnik og Turk 1990). Stort sett rapporteres det at der det finnes store aksjonærer, vil det være større uavhengighet og kontroll med ledelsen enn der det er spredt eierstruktur med utelukkende småaksjonærer. I små bedrifter vil eierstruktur ofte være relatert til om daglig leder og dennes familie er hovedaksjonærer ("eier/leder"-bedriften) (Fama og Jensen 1983). Agentteoretiske resonnement knyttet til styresammensetning vil her være av mindre verdi sett ut fra et aksjonærperspektiv.

*Egenskaper ved daglig leder*, som for eksempel dennes ansiennitet (Singh og Horianto 1989a; 1989b; Molz 1988) er også anvendt som bedriftsinterne situasjonsavhengige variabler. De refererte studiene gir ikke entydige indikasjoner på virkningen av daglig leders erfaring i forhold til betydningen av styrets uavhengighet. De teoretiske resonnementene innebærer negative relasjoner. Styrets og styremedlemmenes ansiennitet er også trukket fram som et vesentlig forhold (Kosnik 1990).

Vurderinger av *bedriftens tidligere atferd* er et forhold som har vist seg å være vesentlig for å forstå betydningen av styrets uavhengighet (Cochran, Wood og Jones 1985; Hermalin og Weisbach 1988; Weisbach 1988; Singh og Horianto 1989a; Kesner og Johnson 1990b; Gilson 1990; Zahra og Pearce 1990). Det synes å være klare positive sammenhenger mellom tidligere "negative" begivenheter sett fra eierne og betydningen av styrets uavhengighet.

I studiene har det også vært søkt å ta hensyn til eksterne økonomiske forhold som konjunkturer og konkurranse. Dette har gjerne blitt gjort gjennom

kontrollvariabler som *bransje/næring* (Baysinger og Butler 1985; Chaganti, Mahajan og Sharma 1985; Kesner 1987; Weisbach 1988; Huse 1990; Kesner og Johnson 1990b; Zahra og Pearce 1990; Kosnik 1990; Pearce og Zahra 1991) og *beliggenhet* (Kerr og Bettis 1987; Dalton og Kesner 1987; Kosnik og Bettenhausen 1990; Kesner og Johnson 1990b). Disse forholdene er relatert til forskjeller i markedene for kontroll, men de kan også være knyttet til bransjemessige forskjeller i interne forhold i bedriften som eierstruktur, og kompleksitet i organisasjonsstruktur.

#### **2.3.4. Distanse og styrets effektivitet**

Gjennomgangen av tidligere studier om sammenhengen mellom uavhengighet/distanse og styrets effektivitet har vist at både uavhengighet og styrets effektivitet, har blitt målt på flere måter. Gjennomgangen har også indikert hvilke kontrollfaktorer som har vært mest anvendt. Dette kommer fram av figur 2.1.

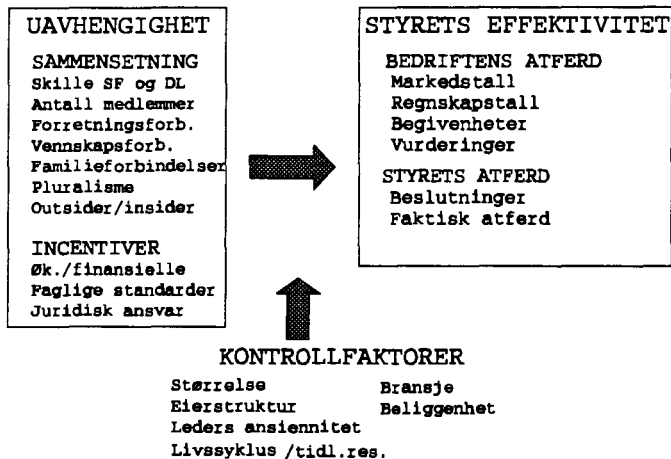
De fleste studiene har lagt til grunn kausale resonnement hvor uavhengighetsbegrepet forventes å påvirke styrets effektivitet. Selv om mange av studiene har gitt støtte for agentteoretiske resonnement, har retningen på sammenhengene mellom variablene i disse studiene ikke vært entydige.

Dette kan blant annet skyldes:

- \* Forskjellige operasjonaliseringer av avhengige og **uavhengige** variabler,
- \* betydningen av utenforliggende forhold, eller
- \* forutsetninger knyttet til statistiske modeller.

Studiene har anvendt et stort antall forskjellige operasjonaliseringer av uavhengighetsbegrepet. Variasjoner i funnene kan skyldes at de **forskjellige** uavhengighetsdimensjonene måler forskjellige underliggende forhold, **men det** kan også skyldes at enkelte operasjonaliseringer ikke har vært gode nok til å fange opp uavhengighetsbegrepet.

Det har vært anvendt forskjellige metoder for å måle effektene av relasjonene mellom styret og ledelsen. Noen mål har vært knyttet til bedriftens atferd, mens



Figur 2.1 Uavhengighet og effektivitet. Anvendte variabler.

andre har vært knyttet til styrets atferd. Bedriftens atferd har vært målt gjennom markedstall, regnskapstall, begivenheter som konkurser, etc og perseptuelle vurderinger (både selvrappotering og ekstern vurdering). Faktisk styreatferd har blitt målt gjennom resultatet av styrebeslutninger og ved perseptuelle vurderinger av faktisk styreatferd. Med hensyn på de anvendte resultatvariablene vil disse kunne reflektere forskjellige underliggende forhold. Selv om agentteori i utgangspunktet ser bedriften fra et eierperspektiv, er det for eksempel kun i begrenset grad diskutert hvilket interessentperspektiv som gjenspeiles i de forskjellige målene. For det andre synes det å være vanskelig å måle styrets effektivitet direkte. Mens vurderinger knyttet til bedriftens resultater og atferd vil kunne være påvirket av et stort antall utenforliggende forhold, samt at effektstørrelsen ut fra dette forventes å være liten, lider målene knyttet til faktisk styreatferd av at de enten kun måler indikatorer på styreatferden eller at de fremkommer som vurderinger fra daglige ledere.

Det er videre anvendt et stort antall forskjellige kontrollvariabler, men så langt har ingen foretatt en analyse basert på det samlede sett av kontrollvariabler. Av de tidligere studiene synes det spesielt viktig å kontrollere for en tidsforskyvning grunnet forsinket effekt mellom styresammensetning og bedriftens resultater (Baysinger og Butler 1985; Zahra 1989). Sammenhengen mellom faktisk styreatferd og de forskjellige uavhengighetsmålene synes imidlertid ikke i like stor grad å være påvirket av denne tidsforskyvningen (Kosnik 1987, 1990; Singh og Horiato 1989a; Zahra og Stanton 1989; Zahra og Pearce 1990).

Flere av studiene har vist at det er viktig å være bevisst forutsetningene som ligger til grunn for de statistiske modellene som anvendes i analysene. For eksempel fant Jones (1986) at det var en U-formet sammenheng mellom antall styremedlemmer og den uavhengige variabelen, mens Kesner (1988) fant at det ikke var normalfordeling i sine data.

### **2.3.5. Bidrag i forhold til agentteori**

Med utgangspunkt i den foregående diskusjon vil denne undersøkelsen søke å bidra til en økt forståelse av agentteori i forhold til styrer ved å:

- \* Studere agentteoretiske bidrag i små og mellomstore bedrifter (underavsnitt 2.3.2), og
- \* integrere forhold som tidligere kun fragmentert er studert (underavsnitt 2.3.3 og underavsnitt 2.3.4).

Mens agentteoretiske vurderinger i hovedsak er anvendt i forhold til store bedrifter, mangler små og mellomstore bedrifter et teoretisk rammeverk. Denne undersøkelsen vil bidra til å belyse empirisk om utledninger fra agentteori vil kunne anvendes på slike bedrifter.

Gjennomgangen i underavsnitt 2.3.3 og underavsnitt 2.3.4 har vist at det har vært gjennomført en rekke fragmenterte studier om betydningen av relasjonene mellom styre og ledelse. Denne avhandlingen vil anvende en modell som integrerer forhold som i tidligere studier kun enkeltvis er påpekt.

Operasjonaliseringene av avhengige og uavhengige variabler har vært sprikende i tidligere studier. I dette arbeidet vil det bli lagt vekt på å relatere de

variablene og operasjonaliseringene som anvendes, til variabler og operasjonaliseringer fra andre studier. Mens de fleste tidligere studier har målt betydningen av uavhengighet for styrets effektivitet enten indirekte gjennom bedriftens resultater eller ved å studere utfall av styrebeslutninger, vil denne undersøkelsen anvende vurderinger knyttet til faktisk styreatferd. For å imøtekomme kritikken mot studier som har målt styrets effektivitet gjennom vurderinger fra en respondent eller fra et perspektiv, vil det i denne undersøkelsen bli lagt til grunn vurderinger både fra daglige ledere og styreledere.

En avhengighetsdimensjon som ikke synes å være begrunnet ut fra agentteori og i de gjennomgåtte studiene, blir presentert i det neste avsnittet. I dette studiet blir den presentert gjennom teori om relasjonskontrakter.

## 2.4. Teori om relasjonskontrakter: Nærhet

Agentteori er utsatt fra sterk kritikk. En del av kritikken skyldes at den ikke tar hensyn til atferdsorienterte handlingsforestillinger (Lundgren 1986). Sjøstrand (1993) sammenfatter blant annet agentteoriens og det neoklassiske paradigmet menneskesyn som:

*"en orealistisk overskattning av menneskelig förmåga och som en alltför primitiv eller ofullständig (=endimensjonell) beskrivning av människans kvaliteter - åtminstone i samband med företagsekonomiska analyser" (Sjøstrand 1993:9-10).*

Agentteori bygger blant annet på forutsetninger om at aktørene vil handle i egeninteresse dersom de får mulighet til det. Dette setter krav til kontroll og distanse mellom prinsipal og agent. Kritikken mot agentteori og forutsetningene i det neoklassiske paradigmet knyttes til at de ikke i tilstrekkelig grad tar utgangspunkt i atferdsbaserte handlingsforestillinger. Dette er vesentlig også for normative teorier. Normative teorier må ta utgangspunkt i hvordan menneskene i virkeligheten er (Etzioni 1988; Donaldson 1990). Individuell atferd kan ikke bli beskrevet i enkle nyttebegrep, og en individuell handling må bli forstått i en sosial sammenheng (Sjøstrand 1985; Etzioni 1988).

Macneils teori om relasjonskontrakter trekkes fram som et vellykket forsøk på å fange opp disse forholdene (Sjøstrand 1991). Macneils teori om relasjonskontrakter er ut fra ham selv, en normativ teori med et positivt utgangspunkt (Macneil 1980:38).

Dette avsnittet vil presentere teori om relasjonskontrakter. Dette er en alternativ tilnærming til å forstå og beskrive effektive relasjoner mellom styre og ledelse. Resonnementene fører til konklusjonen at effektive relasjoner mellom styre og ledelse burde være preget av nærhet. Dette er i tilsynelatende motsetning til vurderingene ut fra agentteori.

### 2.4.1. Teori om relasjonskontrakter

Macneil beskriver kontrakter ut fra en rekke transaksjonsakser hvor ytterpunktene er klassiske/neoklassiske kontrakter på den ene siden og

relasjonskontrakter på den andre siden. I klassisk og neoklassisk teori vil kontrakter være løftebaserte (Macneil 1980:4). Løftebaserte kontrakter representerer bare en ende av et kontinuum for ulike byttesituasjoner, nemlig diskrete transaksjoner. For å kunne gjennomføre diskrete transaksjoner, må all nødvendig informasjon være tilstede i det øyeblikk kontrakten inngås. Slike forutsetninger innebærer at kontrakter om komplekse forhold om fremtiden oftest vil være ufullkomne (Tirole 1988). Ifølge Macneil (1980) burde kontrakter som styrer kontinuerlige transaksjoner, være relasjonsorienterte fremfor diskrete.

Referansepunktet for det som Macneil kaller relasjonskontrakter, vil være hele relasjonen mellom partene, og hvordan denne utvikler seg. Etterhvert som varigheten og kompleksiteten i kontrakter øker, vil kravet til fleksibilitet bryte grensene for hva neoklassiske kontrakter kan håndtere. Vedvarende administrative tilpasningsprosesser vil nå overta. I Macneils språkbruk vil det være en utvikling fra diskrete kontrakter til relasjonskontrakter. Forandring og tilpasning flytter seg fra et marked utenfor kontrakten og blir tatt hånd om av politiske og sosiale prosesser i relasjonen (Macneil 1978:901). Disse politiske og sosiale prosessene vil gi seg utslag i kontraktsnormene mellom aktørene.

Diskrete kontrakter kjennetegnes ved at det ikke eksisterer noen relasjoner mellom transaksjonspartene bortsett fra bytte av den aktuelle vare eller tjeneste. Dette er i samsvar med forutsetningene under det neoklassiske økonomiske paradigmet (Macneil 1980). Enhver kontrakt vil imidlertid inneholde relasjoner utover dette enkle byttet. Derfor vil enhver kontrakt i alle fall delvis være en relasjonskontrakt. Den moderne relasjonskontrakten er

*"intricately interconnected with a larger society of great complexity, involving extremely specializations, and subject to constant change"* (Macneil 1980:10).

Gjennom denne tilnærmingen påpeker Macneil det neoklassiske paradigmet utilstrekkelighet. For å kunne gjennomføre diskrete transaksjoner, må all nødvendig informasjon være til stede i det øyeblikket kontrakten inngås. På grunn av den usikkerhet som råder omkring framtidige transaksjoner, vil aktørene som en form for reaksjon, knytte interesser til hverandre.



Et sentralt begrep hos Macneil er mellomliggende kontraktsnormer. Disse deles inn i tre grupper (Macneil 1980): Felles kontraktsnormer, diskrete kontraktsnormer og relasjonsnormer. Mens de felles kontraktsnormene vurderer endimensjonalt om transaksjonene er diskrete eller relasjonsorienterte, viser oppdelingen i den diskrete kontraktsnormen og relasjonsnormene at Macneils begrep kan henføres til forskjellige dimensjoner slik at det kan finnes transaksjoner som både har relasjonsorienterte trekk og diskrete trekk.

### **Felles kontraktsnormer**

De felles kontraktsnormene er verdiene knyttet til de interne kontraktsarenaene som viser om kontraktene er diskrete eller relasjonsorienterte (Macneil 1983:347). Han foreslår 10 slike felles kontraktsnormer:

- (1) Rolleintegritet (Role Integrity)
- (2) Gjensidighet (Reciprocity)
- (3) Planlegging (Implementation of Planning)
- (4) Samtykke (Effectuation of Consent)
- (5) Fleksibilitet (Flexibility)
- (6) Solidaritet (Contractual solidarity)
- (7) Forbindelsesnorm (Restitution, Reliance, and Expectation Interests)
- (8) Makt (Creation and Restraint of Power)
- (9) Midlenes egnethet (Propriety of Means)
- (10) Harmonisering (Harmonizing with the Social Matrix)

Parter i byttetransaksjoner tar på seg *roller* som reflekterer deres løfter og forventninger. I diskrete transaksjoner vil rollene være endimensjonale, mens det i relasjonsorienterte transaksjoner utføres roller som ikke bare er knyttet til den ene transaksjonen, men som gjør at aktørene blir i stand til å koordinere interaksjon på en rekke områder.

Bare når alle partene opplever en forbedring fra situasjonen før kontraktsinngåelsen, vil det være *gjensidighet* og valgfrihet. Aktørene vil samarbeide om å lage et overskudd, men samtidig vil det være konflikt når det gjelder fordeling av overskuddet. En kontraktsrelasjon vil ikke vedvare dersom man opplever at den ene aktøren får en bedre avtale enn den andre.

I langvarige relasjoner vil *planlegging* være knyttet til hvordan man skal strukturere relasjonen, og hvordan ting skal utføres. Man er i mindre grad opptatt av hva som skal byttes. Utførelsen av valg skjer ved samtykke. Med hensyn til diskrete transaksjoner vil *samtykke* være relativt uproblematisk. Ved langsiktige relasjoner vil imidlertid samtykke og valg skje kontinuerlig. I diskrete transaksjoner vil *fleksibilitet* i stor grad håndteres ved at transaksjoner er begrenset i tid og omfang. I langvarige relasjoner må prinsipper for fleksibilitet være tilstede i selve relasjonen mellom aktørene.

Uten *solidaritet* vil det ikke være mulig å gjennomføre transaksjoner. Selv om begge aktørenes incentiver ved tidspunktet for avtaleinngåelsen går i retning av å oppfylle avtalen, trenger ikke dette være tilfellet når kontrakten skal oppfylles. Forandringer i den ene eller den andre parts omgivelser kan medføre at kontraktsoppfyllelse for aktøren kan være uønsket.

*Forbindelsesnorm* er en samling prinsipper som knytter seg til tiltro, erstatning og forventning. I diskrete transaksjoner vil forbindelsesnormen beskyttes via rettsystemet. I relasjonskontrakter vil fundamentet for disse prinsippene være i hvor stor grad aktørene har tillit til hverandre.

Normer for planlegging, solidaritet og forbindelsesnormene bygger på muligheten for at *maktrelasjoner* kan forandre seg ettersom omgivelsene skifter. I langvarige relasjoner må en unngå at en aktør får dominerende makt over motparten.

*Midlenes egnethet* innebærer at ting gjøres på rett måte. I alle samfunn vil det finnes normer for hvordan ulike typer atferd skal utføres. Disse vil ha innflytelse på hvordan kontrakter inngås, og om kontraktene vil være i overensstemmelse (*harmonisert*) med disse.

Disse felles kontraktsnormene finnes i alle kontrakter. Hvordan disse normene blir ivaretatt indikerer i hvilken grad relasjonene mellom aktørene er diskrete eller relasjonsorienterte.

### **Diskret kontraktsnorm**

Den diskrete normen går ut på å oppnå diskrethet og nåverdiberegninger ("presentation"). Diskrethet er skillet av transaksjoner fra alt annet mellom deltakerne på samme tidspunkt, før og etter (Macneil 1980:60). Dette skjer imidlertid aldri fullstendig i virkeligheten. "Presentation" er det å bringe fremtiden til det nåværende tidspunkt. Underliggende for begge elementene er idealet om 100% planlegging for fremtiden. Dette er nødvendig dersom transaksjonen skal være fullstendig diskret. Det er imidlertid mulig å gi noe slipp på den diskrete normen og likevel ha betydelig diskrethet og "presentation". Den diskrete normen passer meget godt med effektivitetsbegrepene i neoklassisk økonomisk teori, men den har aldri vært praktisert i virkeligheten (Macneil 1980:63).

### **Relasjonsnormer**

Relasjonsnormene er en intensifisering av de felles kontraktsnormene. Ifølge Macneil fremheves og sammenfattes relasjonsorienteringen i kontraktsnormene gjennom:

- (1) Rolleintegritet
- (2) Bevaring av relasjoner
- (3) Harmonisering av relasjonskonflikter
- (4) Suprakontrakt normer

Disse er utledet i første rekke fra kontraktsnormene rolleintegritet, solidaritet, midlenes egnethet og harmonisering. Kontrakter kjennetegnet ved relasjonsnormene vil være relasjonsorienterte. Det er ikke en uttømmende liste, og begrepene er til dels overlappende. I følge Macneil vil eventuelt også andre begrep kunne utskilles til denne listen, f.eks. midlenes egnethet (Macneil 1983:361).

Rolleintegritet legger stor vekt på relasjoner. På samme måter som i diskrete transaksjoner, har roller i relasjoner et element av individuell nytteoppnåelse, men det opereres normalt ikke innen rigide eiendoms- og lovregler. I stedet for består intrikate forbindelser, vaner, interne regler, sosialt bytte, fremtidsforventninger og tilsvarende. Et vanskeliggjørende element er at det heller ikke

vil være noen avslutning. Roller vokser i varighet, omfang av menneskelig kontakt og vidden av forpliktelser.

Bevaring av relasjonen er en intensifisering og utvidelse av normen solidaritet i kontrakter. Det å bevare relasjonen blir en norm i seg selv. Kontraktrelasjoner forventes å vare evig. Normen innebærer bevaring av spesielt medlemskap i relasjoner - individuell bevaring - såvel som bevaring av en større relasjon - kollektiv bevaring. Harmonisering av relasjonskonflikter kunne bli sett på som et underpunkt av det forrige. Hvis konflikter ikke blir harmonisert, vil relasjoner før eller senere bryte sammen.

Suprakontrakt normer er benevnelse på den siste relasjonsnormen fordi de ikke er spesielt knyttet til kontrakter. Macneil (1978:898) kommenterer normen slik:

*"As contractual relations expand, those relations take on more and more the characteristics of minisocieties and ministates....In the case of huge bundles of contractual relations, such as major national or multinational corporations, they take on the characteristics of large societies and large states. But whether large or small, the whole range of social and political norms becomes pertinent within the contractual relations. In going contractual relations we find such broad norms as distributive justice, liberty, human dignity, social equality and inequality, and procedural justice, to mention some of the more vital."*

#### **2.4.2. Nærhet og styrer**

Det er foretatt få studier hvor teori om relasjonskontrakter eksplisitt er anvendt. Utover enkelte studier som anvender kvalitative forskningsmetoder (f.eks. Borch 1990) har teori om relasjonskontrakter først og fremst blitt anvendt i relasjoner mellom kjøper og selger i distribusjonskanaler. I vedlegg finnes oversikt over fire doktoravhandlinger hvor teori om relasjonskontrakter er benyttet. De presenterte avhandlingene anvender alle kvantitative forskningsmetoder, og de behandler alle relasjoner i distribusjonskanaler.

I følge Macneil (Kaufmann og Stern 1988a:545) er Kaufmann sin avhandling den første kjente operasjonalisering av Macneil's relasjonsnormer. Kaufmann har benyttet de tre felles kontraktsnormene gjensidighet, rolleintegritet og solidaritet. Kaufmann gjorde forsøk på en dyadisk analyse av relasjonene, men antall dyader ble for få (Kaufmann og Stern 1988b).

Noordewier har konstruert fem relasjonsvariabler med utgangspunkt i Macneil, Palay og Stinchcombe (Noordewier 1986). Begrepene fra Macneil er fleksibilitet, varighet og deling av "benefits and burdens". Noordewier tok særlig utgangspunkt i Macneils transaksjonsaksjer (Macneil 1980).

Heide brukte flere begrep med utgangspunkt i transaksjonskostnadsanalyse. Begrepene varighet og fleksibilitet var fra Macneil (Heide og Miner 1988). Begrepsvalidering fant sted ved interne og eksterne dyadiske analyser (Heide og John 1988, 1990). Haugland (1988) har studert kontraktsnormene solidaritet, gjensidighet og forbindelsesnormer i de dyadiske analysene mellom oppdretter - eksportør og eksportør - importør.

Alle studiene har benyttet perseptuelle vurderinger av relasjonene ut fra rangerings- eller Likert-lignende skalaer. Konstruksjonen av variablene har alle fulgt omtrent samme prosedyre. Studiene har gitt indikasjoner på støtte til teori om relasjonskontrakter, men de har også vist at teorien har vært vanskelig å operasjonalisere.

Donaldson (1990) og Collin (1990) er muligens de bidrag som i størst grad anvender begrep tilsvarende Macneils relasjonsnormer til å forstå styrer. Donaldson (1990) har utviklet en modell som han kaller "stewardship theory"<sup>5</sup> hvor atferdsaspektet som Macneil (1980), representerer trekkes inn i styrerommet. Denne legger til grunn at det ikke er konflikt mellom ledere og eiere, og formålet med styringssystemene er å finne en organisasjonsstruktur som tillater at koordinering skjer mest effektivt. Dette innebærer at ledere og

---

<sup>5</sup> Denne må ikke forveksles med "stewardship accounting" og stewardship theory i regnskapslitteraturen (Gjesdal 1978). Stewardship theory har i regnskapslitteraturen vært forløperen til agentteorien der steward var begrepet som senere ble erstattet med agentbegrepet.

styret spiller på samme lag, og den optimale strukturen vil være den som gjør dem i stand til å handle. Ledere blir ut fra denne modellen ikke betraktet som opportunistiske agenter, men som gode forvaltere (Donaldson 1990:377). Ut fra denne tilnærmingen argumenteres det for at nærhet mellom styre og ledelse vil være den mest effektive styringsstruktur, og Donaldson lanserer "stewardship theory" som en konkurrerende teori til agentteori, hvor prediksjonene går motsatt vei.

Collin (1990) har også trukket atferdsmessige handlingsforestillinger inn i styrerommet. Collin anvender transaksjonskostnadsanalyse som utgangspunkt for sine vurderinger, og han setter spørsmålsteget ved betydningen av aksjeeiernes kontroll med ledelsen i organisasjoner. Dette skyldes blant annet at det finnes en rekke institusjonelle forhold som sørger for at eiernes interesser blir ivaretatt. Et av disse forholdene er klanens eller kretsens betydning.

Klanen og kretsen blir av Sjöstrand (1985) beskrevet som institusjoner der genuine relasjoner spiller en hovedrolle. Gjensidighet, fortrolighet, tillit, intimitet, nærhet, engasjement og samvirke beskriver relasjonene i dem. Klanen knyttes til hierarkiske relasjoner, mens kretsen vil finnes i nettverksorganisasjoner. Hos Collin (1990) består klanen (brødreskapet) av transaksjoner som karakteriseres av tillit til den andres vurdering og handling basert på ideologisk likhet (1990:210). I kontrollen med aksjeselskap finner sosialiseringskontrollen sted gjennom styrearbeidet. Collin trakk konklusjonen om at sfæren som brødreskapet utgjøres av, vil kunne identifiseres gjennom forskjellige indikatorer i forskjellige land avhengig av nasjonale kulturer (1990:259).

Verken Donaldson (1990) eller Collin (1990) har eksplisitt anvendt Macneils begreper i sine arbeid. Dette underavsnittet har således indikert at begrepene i teori om relasjonskontrakter fortsatt ikke er vurdert empirisk i forhold til styrerommet.

### **2.4.3. Oppsummering og bidrag**

Dette avsnittet har presentert en alternativ tilnærming vedrørende relasjonene mellom styret og daglig ledelse i forhold til effektivt styrearbeid. Mens det forrige avsnittet viste hvordan agentteoretisk litteratur og studier understreket

betydningen av at styret er uavhengig av den daglige ledelsen (distanse), har dette avsnittet pekt på betydningen av at det er gjensidig avhengighet og tillit i forholdet (nærhet). Dette er i tilsynelatende motsetning til resonnementene som lå til grunn i forrige avsnitt.

Avsnittet har presentert Macneils (1980, 1983) teori om relasjonskontrakter som en tilnærming. Til tross for at denne teorien står fram som en kontraktsteori og mangler et dynamisk fokus, samt overser eksistensen av historiske asymmetrier (Sjøstrand 1992), imøtekommer Macneils relasjonskontraktsteori den generelle kritikken rettet mot agentteori og de neoklassiske forutsetningene fra blant annet sosioøkonomisk hold (Etzioni 1988). Foreløpig er kun få empiriske studier gjennomført som har operasjonalisert Macneil's begrep. Av disse har ingen vært knyttet til intraorganisatoriske prinsipal-agent forhold.

Haugland og Reve (1993) kommenterer blant annet at det finnes mange forskningsmuligheter ved å benytte kontrakter som ramme for å studere forskjellige sider ved teori om relasjonskontrakter. Mange metodologiske problem gjenstår imidlertid. Det vil også være behov for studier i tidsserieperspektiv. De metodologiske problemene i operasjonaliseringer skyldes ikke minst at mange av begrepene overlapper hverandre og er udefinert empirisk. Haugland og Reve (1993) viser viktigheten av at teori om relasjonskontrakter må bli studert i lys av økonomiske og sosiopolitiske variabler. De mener at i fremtidige studier bør kontraktsformer, kontraktsnormer og kontraktincentiver bli studert med bedre måling av kontraktresultater, inkludert objektive økonomiske atferdsmål.

Teori om relasjonskontrakter har sin opprinnelse i rettsterminologi og rettsteori. Dette innebærer blant annet at Macneil ikke understreker de empiriske aspektene ved teorien. Han har ikke foreslått hvilke begrep som burde brukes i empiriske analyser, ei heller hvordan begrepene burde operasjonaliseres. De metodiske problemene i operasjonalisering av begrepene skyldes også at noen av begrepene overlapper hverandre.

### **Undersøkelsens bidrag**

I forhold til teori om relasjonskontrakter vil undersøkelsen ha to bidrag:

- (1) Anvende og operasjonalisere Macneils begrep i forhold til styrerommet, og
- (2) anvende og operasjonalisere relasjonsnormene.

Denne undersøkelsen vil være et av de første studier som anvender begrep utledet fra teori om relasjonskontrakter i tilknytning til intra-organisatoriske forhold. Tidligere empiriske studier har i hovedsak tatt utgangspunkt i de felles kontraktsnormene. Undersøkelsen vil også være en av de første som tar utgangspunkt i relasjonsnormene. Ut fra begge hensynene over vil undersøkelsen bidra til å belyse Macneils teori om relasjonskontrakter empirisk.



## 2.5. Distanse og nærhet

I avsnitt 2.3 ble det presentert at med utgangspunkt i et agentteoretisk resonnement, vil styrets effektivitet være størst når det er distanse (uavhengighet) i relasjonene mellom styre og ledelse. I avsnitt 2.4 ble det presentert at basert på teori om relasjonskontrakter, vil styrets effektivitet være høyest når det er nærhet, gjensidighet og tillit i relasjonene. Gjennom dette fremstår et tilsynelatende paradoks om betydningen av distanse og nærhet. I dette avsnittet vil paradokset bli diskutert. Diskusjonen begynner med løsninger knyttet til separasjon (underavsnittene 2.5.2 og 2.5.3). Deretter diskuteres en synteseløsning (underavsnitt 2.5.4). Synteseløsningen knyttes til en vurdering av teoriforutsetningene. Gjennom forutsetningene kommer det fram at agentteori ikke vektlegger prosesser og således knytter distanse til "input"-vurderinger. Prosesser står derimot sentralt for nærhetstilnærmingen.

### 2.5.1. Paradokset om distanse og nærhet

Lar distanse og nærhet seg forene? Er det mulig med samtidig uavhengighet og avhengighet? Det er dette paradokset som er den teoretiske kjernen i undersøkelsen. Det er dette paradokset, som bryter med de tradisjonelle tilnærminger, og som prøver å fange opp en mangesidig virkelighet med endelige internt konsistente utsagn.

Et paradoks består av to motsatte eller til og med selvmotsigende proposisjoner, som vi ledes til ved tilsynelatende fornuftig argumentasjon. Paradokser kan brukes som eklektiske tilnærminger som gir innsikt i virkeligheten fra forskjellige synsvinkler. Paradokser kan håndteres på forskjellige måter (Poole og Van de Ven 1989). Løsninger vil kunne være ut fra:

- (1) Konflikt (opposition); holde utsagnene fra hverandre
- (2) Separasjon (spacial and temporal separation); plassere utsagnene på forskjellige nivåer i den sosiale verden eller skille dem fra hverandre i tid.
- (3) Syntese; finne nye perspektiver som eliminerer motsetningene.

Begrepene distanse og nærhet har innhold som implisitt er anvendt i andre deler av organisasjonsteorilitteraturen. Også her finnes det tilsynelatende paradokset om betydningen av distanse og nærhet for å oppnå effektiv atferd.

Konflikt-løsningen vil være å behandle avhengighet/nærhet og uavhengighet/distanse som ying og yang; det kvinnelig og det mannlige. De er to faktorer som er i strid med hverandre, men likevel er avgjørende for helheten; to krefter som hele tiden vil tilstrebe balanse.

Denne løsningen behandles i organisasjonsteorien blant annet av (Ims 1987) og Hedberg, Nystrøm og Starbuck (1976) som mener at konflikt og tvetydighet er sunne generatorer til forandring, og av March (1976) som påpeker at det ikke bør være noe mål å ha konsistens mellom forskjellige teorier.

Vesentlig litteratur i organisasjonsteorien søker å løse paradokset om distanse og nærhet gjennom separasjon eller situasjonsbestemte skiller. Mens Pugh og al. (1963) skisserer mulige paradokser i tilknytning spesialisering, standardisering, formalisering, sentralisering, konfigurering og fleksibilitet, ser Burns og Stalker (1961) på den tilsynelatende konflikten mellom mekanisk (distanse) og organisk (nærhet) struktur. Fiedler (1967) og Hersey og Blanchard (1977) ser på oppgaveorientering (distanse) og menneskeorientering (nærhet). Disse forfatterne løser de mulige paradoksene ved å hevde at i enkelte situasjoner og for enkelte organisasjoner vil distanse være mest effektivt, mens i andre situasjoner vil nærhet være mest effektivt. Bedriftens størrelse synes å være en viktig faktor som har innvirkning på hvilke styringsformer som er effektive (Pugh og al. 1963).

Noen forfattere legger en interessent- eller perspektivvurdering til grunn for løsning av om nærhet eller distanse bør velges (Simon 1964). De vektlegger betydningen av å se på organisasjonens mål for å forstå organisasjoners atferd. Thompson (1967) diskuterer det han kaller det administrative paradokset vedrørende samtidig søken etter sikkerhet og fleksibilitet. Thompson mener at dette paradokset i stor grad kan løses ved å se på tidsperspektivet (1967:150). På kort sikt søker administrasjonen å redusere eller å eliminere usikkerhet, mens på lang sikt vil administrasjonen søke etter fleksibilitet.

I de nærmeste underavsnittene vil det bli belyst hvordan paradokset om distanse og nærhet i relasjonene mellom styre og ledelse kan søkes løst gjennom skiller i interessentperspektiv (underavsnitt 2.5.2) og gjennom separasjon knyttet til organisasjon og omgivelser (underavsnitt 2.5.3). I underavsnitt 2.5.4 blir det tilsynelatende paradokset diskutert med utgangspunkt i en synteseløsning.

### **2.5.2. Skille ut fra interessentperspektiv**

Betydningen av relasjonene mellom styret og den daglige ledelsen vil kunne bli oppfattet forskjellig avhengig av hvilket interessentperspektiv som benyttes (Freeman og Reed 1983; Wang og Dewhirst 1992). Det kan være mange som har interesser i hvordan en bedrift fungerer. Eksempler på slike interessenter kan være eiere, ledelse, ansatte, kreditorer, lokalsamfunn, etc. Studier har også vist at disse interessentene vektlegger styrets rolle og bedriftens resultater på forskjellige måter (Judge 1989).

I avsnitt 2.2 ble det argumentert for sammenhenger mellom forskjellige perspektiver og forskjellige mål på styrets effektivitet. Agentteori legger vekt på uavhengighet mellom de som ivaretar beslutningsledelse og de som ivaretar beslutningskontroll. Beslutningsledelsen innebærer initiering og iverksettelse, mens beslutningskontroll omfatter godkjenning og kontroll (Fama og Jensen 1983). I dette perspektivet er styrets rolle kontroll eller styring.

Mens tidligere studier gir støtte for at distanse er av positiv betydning fra et eierperspektiv og fra perspektiv knyttet til bedriftens sosial ansvar (jfr tabell i vedlegg), ligger det samtidig implisitt i argumentasjonen i disse studiene at distanse kan være negativt ut fra et ledelsesperspektiv. Ut fra nærhetstilnærmingen vil interessentperspektivet ha mindre betydning da aktørene forutsettes ikke å handle opportunistisk (Donaldson 1990). Et fruktbart samarbeid vil kunne kreve nærhet og relasjonsorientering.

Uavhengighetsperspektivet (distanse) vil ut fra dette være knyttet til kontroll, mens relasjonsorientering (nærhet) vil være knyttet til service.

### 2.5.3. Separasjon ut fra organisasjon og omgivelser

I avsnitt 2.3 om agentteori/distanse og avsnitt 2.4 om teori om relasjonskontrakter/nærhet ble det antydnet at forskjellige forhold knyttet til organisasjon og omgivelser kan påvirke betydningen av relasjonene mellom styre og ledelse.

I tilknytning til gjennomgangen av studier med basis i agentteori ble det trukket fram at slike skiller kunne være bedriftens størrelse, eierstruktur, egenskaper ved lederen og bedriftens tidligere resultater, samt eksterne forhold som bransje og beliggenhet. I avsnittet om teori om relasjonskontrakter ble det trukket fram at betydningen av nærhet kan være avhengig av bedriftens størrelse i tillegg til bedriftens bransje og beliggenhet.

Det kan også være aktuelt at styret spiller forskjellige roller avhengig av *bedriftens tidligere resultater* og hvor bedriften befinner seg i sin livssyklus (Zahra og Pearce 1989; Lorsch 1989). I en oppstartingsfase vil det ofte være viktig med et aktivt styre. Mange studier har videre vist at i krisesituasjoner for bedriften, vil det oftest settes større krav til handling fra styrets side enn ellers (Mace 1971; Lorsch 1989). I slike situasjoner kan det være aktuelt å treffe beslutninger i strid med lederens interesser, hvilket medfører behov for uavhengighet i styre-leder relasjonen. I normale situasjoner vil styret vanligvis ikke gripe inn. De vil kun fungere som støttespillere for ledelsen (Mace 1971).

En side ved bedriftens organisasjon som kan være av vesentlig betydning for å forstå paradokset om samtidig avhengighet og uavhengighet, nærhet og distanse, kan være *bedriftens størrelse*. Små bedrifter blir ofte vurdert som organisasjoner som fremmer tillit og solidaritet, mens store organisasjoner baserer seg på styringssystemer og kontrollrutiner hvor det forutsettes at aktørene opptrer opportunistisk (Perrow 1986; Macneil 1983). Mens det i små organisasjoner ofte vil være sammenblanding av personlige og faglige relasjoner, hevdes det at store organisasjoner må baseres på legal/funksjonell autoritet med hierarkisk autoritetsstruktur, høy grad av spesialisering og arbeidsdeling og et klart skille mellom organisasjonens ressurser og privat eiendom (Albrow 1970).

Disse forhold kan tilsi at relasjonsorientering, tillit og nærhet er bedre egnet som styringsverktøy i små organisasjoner enn i større. Større organisasjoner vil ha

behov for uavhengighet mellom aktørene for å kunne sikre nødvendig styring og kontroll.

*Eierforholdenes* betydning er sentralt i agentteoretiske resonnement (Jensen og Meckling 1976). Kjernen i agentteori er knyttet til skillet mellom eierskap og ledelse. I situasjoner der dette skillet ikke eksisterer, vil det således være mindre behov for et uavhengig styre som skal kontrollere ledelsen. I en eier/leder- eller familiebedrift vil det være fare for at styret ikke vil ha noe bidrag dersom det ikke eksisterer et tillitsforhold mellom styremedlemmene og ledelsen (Huse og Ljunggren 1992).

Andre studier har vist at styrets sammensetning og ivaretagelsen av styrets funksjoner kan, variere ut fra *beliggenhet, bransje og andre egenskaper ved bedriftens og dens ledelse* (Harrigan 1981; Dalton og Kesner 1987; Huse 1990).

#### **2.5.4. Distansert nærhet: Synteseløsningen**

Synteseløsningen markeres gjennom begrepet "distansert nærhet". Dette innebærer at distanse og nærhet samtidig og fra de samme perspektiv, har det største positive bidraget til styrets effektivitet.

I de forrige underavsnittene ble det pekt på hvordan skiller i perspektiv, organisasjon og omgivelser kan bidra til å forklare at både distanse og nærhet i styre/leder forholdet kan medføre effektivt styreatferd, men ikke samtidig. I dette underavsnittet vil jeg gå videre. Dette gjøres ved å vurdere hvordan en syntese kan utvikles ved å se på forutsetningene som ligger til grunn for distanse- og nærhetstilnærmingene.

Dette underavsnittet vil først se hvordan tilsvarende paradokser i organisasjonsteorien har fått løsning gjennom en syntese. Deretter vil teoriforutsetningene som ligger til grunn for de to tilnærmingene bli vurdert. Til slutt antydes det hvordan disse betraktningene kan knyttes til relasjonene mellom styre og daglig ledelse.

#### **Distansert nærhet i organisasjonsteorien**

I organisasjonsteorien er flere forsøk gjort på å løse tilsynelatende paradokser. Fellesnevner for mange av forsøkene synes å være at syntese fremkommer ved

skifte av referanseramme (Watzlawick, Weakland og Fisch 1974) som fører til at begrepene vurderes ut fra forskjellige dimensjoner. Blegen og Nylehn (1974) antyder synteseløsninger av strukturegenskaper ved inndelinger i subsystemer, slik at det for eksempel kan være distanse ut fra formell struktur, mens nærhet ut fra sosial struktur.

Blake og Mouton (1968) ser ikke at det er motsetning mellom interesse for produksjon (distanse) og interesse for medarbeidere (nærhet). De mener at den gruppeorienterte ledelse ("team leadership" - distansert nærhet) vil være den mest effektive. Colbjørnsen (1992) viser hvordan en markedsorientert bedrift må bygges på motstridende organisasjonsprinsipper. Organisasjonene må både være funksjons- og markedsinndelte, både ha sentralisert og desentralisert beslutningstaking, og den må både ha spiss- og breddekompetanse. Colbjørnsen søker å løse de tilsynelatende motstridende prinsippene ved å foreslå at det etableres markedsmatriser som "utnytter stordriftsfordeler i foretak organisert rundt virksomhetsområder", "sentral styring for desentralisering" og team med "spesialister med felles ansvar for kundeopplevd kvalitet" (1992:34). I sine forslag går han lenger enn bare å peke på at paradoksene kan løses ved å vise at prinsippene er knyttet til forskjellige dimensjoner. Han forklarer også hvordan ideell situasjon med "distansert nærhet" kan oppnås. Dette gjør han blant annet ved å trekke inn forhold knyttet til mål, beslutninger og aktører.

### **Teoriforutsetningene**

For å se på mulighetene for en syntese, er det av betydning å sammenligne forutsetningene for agentteori og forutsetningene for teori om relasjonskontrakter. Dette er gjort i tabell 2.3. Sammenligningen har en oppdeling tilsvarende Colbjørnsen (1992) ut fra mål, beslutninger og aktører. Tabellen er i stor utstrekning basert på Etzioni (1988) og Macneil (1980), men tabellen har også mange fellestrekk med Sjöstrands (1985, 1992) sammenligninger av grunnleggende relasjoner i menneskelig interaksjon. Agentteori baseres på neoklassiske forutsetninger, mens teori om relasjonskontrakter tilfredstiller beskrivelsen til Etzioni (1988) vedrørende sosio-økonomi.

### **Forutsetninger om mål**

En vurdering av målforutsetningene setter spørsmål med "What people are after?" Neoklassiske forutsetninger innebærer at alle handlinger er

## Tabell 2.3 Teoriforutsetningene

Sammenligning av aktørforutsetninger i neoklassisk teori og sosio-økonomisk tilnærming

Forutsetninger	Agentteori Neoklassisk paradigme	Rel.kontrakter Sosio-økonomisk tilnærming
Forutsetninger om mål	Ett mål ("pleasure")  Endimensjonale roller	Mange mål ("pleasure and moral")  Roller i interaksjon
Forutsetninger om beslutninger	Diskrethet Full informasjon Fullstendige kontrakter Rasjonell beslutningstaking	Kontinuitet Manglende informasjon Ufullstendige kontrakter Midler og mål velges på basis av verdier og følelser
Forutsetninger om aktører	Jeg Rettssystem som forbindelsesnorm Oppportunisme Økonomiske mennesker	Jeg&Vi Tillit som forbindelsesnorm Solidaritet Sosiale mennesker

velferdsorientert, og at mennesker søker å maksimere en nytte (Etzioni 1988:x). Denne nytte kan være glede, lykke, forbruk eller bare et eller annet begrep om et enhetlig mål. De sosioøkonomiske forutsetninger innebærer at mennesker søker minst to sett av nyttefunksjoner, og at de har to kilder for sine verdier; lykke og moral (1988:4).

Macneil (1980) belyser forutsetningene om mål blant annet gjennom transaksjonsaksene personlige relasjoner og antallet aktører. Disse er knyttet til relasjonsnormen rolleintegritet. I relasjonskontrakter dreier det seg om grunnleggende relasjoner som involverer hele mennesket. I det moderne samfunnet er ekteskapet det nærmeste bildet. I diskrete transaksjoner involverer de bare en liten del av mennesket. Kontraksrelasjoner har mange personer involvert. Dette på grunn av at hele samfunnet engasjeres over tid i

bytterelasjonene eller i andre aspekt ved relasjonene. Diskrete transaksjoner har ideelt sett bare to parter. Sjöstrand (1985) trekker fram at i kretsen og klanen vil aktørenes mål gjenspeile deres totale personlige identitet i motsetning til mål knyttet til fysisk overlevelse.

### Forutsetninger om beslutninger

Neoklassiske forutsetninger innebærer at mennesker søker å foreta rasjonelle beslutninger, at disse søkes fattet med utgangspunkt i full informasjon, og at kontrakter søkes å være fullstendige og diskrete. Denne virkelighetsoppfatningen kritiseres av Macneil som trekker fram at i det moderne samfunn vil beslutninger treffes under ufullstendig informasjon, og kontrakter vil være preget av kontinuitet og vil være ufullstendige. Ut fra en sosioøkonomisk vurdering vil midler og mål velges på basis av verdier, følelser (March og Olsen 1976), kjærlighet, vennskap og tillit (Sjöstrand 1985).

Macneil (1980) beskriver beslutningstakingen gjennom transaksjonsaksene (a) måling og spesifiserbarhet, (b) begynnelse, varighet og avslutning og (c) planlegging.

I diskrete transaksjoner vil det på den ene siden være penger, mens det på den andre siden vil være en vare eller tjeneste med en markedsverdi som ofte kan omgjøres i penger. Mengder og relative verdier vil være vage. Beregninger ut fra egeninteresse vil kunne være tilstede, men ikke ut fra en kalkulasjons-synsvinkel. Moderne teknologi setter enorme krav til spesifiserbarhet for produkter og tjenester. Dette medfører igjen betydelig spesifisering i moderne relasjonsbytte. Dette innebærer ikke at moderne kontraktsrelasjoner blir en mengde diskrete transaksjoner. Heller det motsatte; kompleksiteten i moderne teknologi krever prosesser og strukturer som knytter de mest spesifiserte og målbare bytteforhold inn i et relasjonsmønster.

Alt i tilknytning til diskrete transaksjoner er kortvarige; forhandlingsprosessen, tiden mellom avtale og handling og handlingens tid i seg selv. I relasjonskontrakter har relasjonen i seg selv ikke noe startpunkt eller noen avslutning.



I diskrete transaksjoner er planlegging fullstendig, spesifikk og bindende. I relasjoner vil det primære fokus i planleggingen være substansen i strukturene og prosessene, mens fokus i diskrete relasjoner vil være substansen i selve byttet. I relasjoner vil planleggingen av substansen i fremtidige bytter være ufullstendige, selv om det vil kunne brukes fleksibilitetsskapende teknikker som er detaljerte og spesifiserte.

I relasjonskontrakter vil deltakelsesbildet være komplekst. For det første er det nødvendig å skjelne mellom planleggingen av relasjonen og planleggingen angående tilgang av nye deltakere. I diskrete transaksjoner vil planlegging bestå av gjensidig enighet mellom to parter. Den kryptiske setningen "slik ser det ut for tiden"- reflekterer at i relasjonskontrakter vil planleggingen fortsette selv etter at relasjonene er formet og etter at nye personer er kommet med i relasjonen. Fortsatt planlegging vil være gjensidig selv i sterkt hierarkiske organisasjoner.

### Aktørforutsetninger

Neoklassiske forutsetninger tar utgangspunkt i et ideal med fullkommen konkurranse. Dette er forutsetninger som baserer seg på uavhengige enkeltindivider som selvstendige beslutningstakinge enheter. Mens det neoklassiske paradigmet generelt tar utgangspunkt i "Jeg'et", forutsetter sosioøkonomien at aktørene er sosiale individer (Sjöstrand 1992), og sosiale kollektiver er sentrale i beslutningstaking. Sosioøkonomien innser at individet spiller en rolle, men innen rammen av et samfunn. For å forstå aktørene er det viktig å forstå samfunnet de opererer i, og hvilke krefter som kan forandre det. Sosioøkonomien tar utgangspunkt i "Jeg&Vi" i interaksjon i et forståelsesfullt fellesskap (Etzioni 1988).

Mens neoklassiske teorier i hovedsak tar utgangspunkt i opportunistiske aktører, legger sosio-økonomien solidaritetsforutsetninger til grunn. Dette innebærer at rettssystemet vil være forbindelsesnorm i neoklassiske tilnærminger, mens det ut fra sosioøkonomiske vurderinger vil være tilliten mellom aktørene som er forbindelsesnorm.

Macneil viser i sine transaksjonsaker disse forskjellige tilnærmingene (Macneil 1980:10-35). De viser hvordan dialektikk og menneskelig samhandling er

sentrale i relasjonskontrakter. Om kontrakter er diskrete/neoklassiske eller relasjonsorienterte måles ut fra kildene til kontraktuell solidaritet, fremtidig samarbeid, deling av fordeler og byrder, forpliktelser, overførbarhet, holdninger og makt, samt hierarki og kommandoer. Disse transaksjonsaksene vil være særlig knyttet til relasjonsnormene bevaring av relasjoner og harmonisering av konflikter (Macneil 1983:362).

### Konklusjon

Sosioøkonomiens kritikk av de neoklassiske forutsetningene kan være grunnlaget for å kunne løse paradokset om distansert nærhet eller samtidig uavhengighet og relasjonsorientering. Agentteori og neoklassiske tilnæringer anvender i stor grad stiliserte forutsetninger om mål, beslutninger og aktører som gjør at atferdsmessige handlingsforestillinger ikke får behørig oppmerksomhet. Bedriften blir sett på som en "black box", og fokus i oppmerksomhet ligger på sammenhengen mellom input og output uten å ha detaljerte vurderinger av prosessene mellom.

I dette ligger hovedkritikken fra den sosioøkonomiske tilnærmingen og teori om relasjonskontrakter. Denne understreker at prosessene mellom input og output er vesentlige. De neoklassiske forutsetningene forkastes imidlertid ikke, slik enkelte forfattere gjør (Donaldson 1990). Det er mulig å komplettere dem med andre forutsetninger hvor man (1) ikke ser på mennesker som utelukkende prøver å maksimere sin velferd ut fra en enkel nyttefunksjon, (2) ikke forutsetter at mennesker rasjonelt finner den mest effektive måte å oppfylle sine mål på, (3) og ikke betrakter individet som selvstendige beslutningstakende enheter (Etzioni 1988; Sjöstrand 1993). Gjennomgangen indikerer at det kan være mulig å beholde de neoklassiske forutsetningene gjennom en synteseløsning der også prosesser knyttet til atferdsorienterte handlingsforestillinger blir tillagt vekt (Barney 1990). Synteseløsningen innebærer at distanse og nærhet må vurderes gjennom separate dimensjoner. Distanse vil kunne være knyttet til input, mens i prosessene vil det kunne legges vekt på nærhet.

### **Distansert nærhet i relasjonene mellom styre og ledelse**

Demb og Neubauer (1992) presenterer en inndeling som kan bidra til å belyse hvordan distanse og nærhet kan forekomme samtidig i relasjonene mellom styre

og ledelse. Inndelingen belyses også gjennom bidraget fra de strukturorienterte og prosessorienterte tilnærmingene som ble presentert i avsnitt 2.1.

Demb og Neubauer ser et paradoks i at styrene både må utøve kritisk og uavhengig vurdering.

*""Critical" means that the board member has to have a thorough, in depth knowledge of the company, its business, and the people in it in order to identify the salient points in decision situation: a closeness of this nature necessarily engenders a certain level of identification with the company. "Independent", conversely, connotes detachment, distance, and the ability to put the interest of the stakeholders first" (Demb og Neubauer 1992:5-6).*

Demb og Neubauer anvender en inndeling i elementene (1) styrets funksjoner, (2) styrets arbeidsmåte og (3) styremedlemmer for å løse slike paradokser. Styrets arbeidsmåte vil i tillegg til møtefrekvens, informasjon og organisering inneholde arbeidsklimaet og prosesser i styret. Styremedlemmene vil være en innsatsfaktor (input) i modellen og må forstås ut fra faktisk sammensetning, rekrutteringsgrunnlag og styremedlemmenes motivasjon.

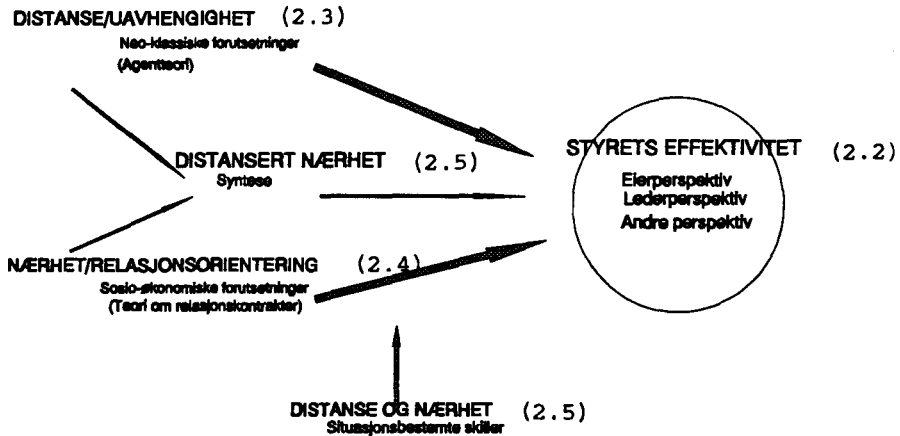
I oppdelingen til Judge (1989) vil de strukturorienterte tilnærmingene ha fokus på input, mens de prosessorienterte tilnærmingene ha fokus på prosessene. I henhold til Demb og Neubauer bør input i denne sammenheng være preget av distanse i relasjonene mellom styre og ledelse, mens prosessene bør være preget av nærhet. Synteseløsningen innebærer således en form for distansert nærhet, og i henhold til Demb og Neubauer (1992:171) vil styrets funksjoner bli best ivaretatt når det både er gode styremedlemmer (distanse) og god arbeidsmåte (nærhet).

### **2.5.5. Sammendrag og bidrag**

Sammenhengen mellom de forskjellige avsnittet i kapitlet er illustrert i figur 2.2.

Kapitlet gjennomgikk først retninger i litteraturen som kan være av betydning for å forstå styrets rolle (avsnitt 2.1). Det ble pekt på at det er gjort få forsøk på å forene teoriene, perspektivene og disiplinene som behandler styrets rolle,

## RELASJONENE MELLOM STYRET OG LEDELSEN



Figur 2.2 Distansert nærhet? Sammendrag av kapittel 2.

litteraturen er fragmentert, det har vært flest deskriptive studier, og det har vært mangelfull hensyntaken til situasjonsbestemte forhold. Betydningen av å være spesifikk med hensyn på interessentperspektiv i forståelse av styrets effektivitet ble drøftet i avsnitt 2.2.

Det ble videre gjennomgått to teoretiske tilnærminger som kan beskrive relasjonene mellom styret og den daglige ledelsen. Disse medførte tilsynelatende motstridende konklusjoner. Tilnærmingen fra avsnitt 2.3 tok utgangspunkt i agentteori og konkluderte med at styrearbeidet er mest effektivt når styret og styremedlemmene er uavhengige, psykisk og finansielt, av den daglige ledelsen (distanse).

Mens tilnærminger basert på agentteori peker på behovet for distanse, konkluderes det ut fra tilnærmingen i avsnitt 2.4 om teori om relasjonskontrakter

at styret blir mest effektivt når det er gjensidig avhengighet, relasjonsorientering eller nærhet i forholdet mellom styret og den daglige ledelsen.

Avsnitt 2.5 drøftet hvordan dette tilsynelatende paradokset om at både distanse og nærhet er den mest effektive styringsform, kunne søkes løst. Dette kunne gjøres ved hjelp av skiller i perspektiv, organisasjon og omgivelser eller ved en syntese. Synteselsningen innebærer at samtidig distanse og nærhet (distansert nærhet) i relasjonen mellom styre og ledelse, vil den mest effektive styreatferd. I synteselsningen ble sosioøkonomiens kritikk av begrensningene i de neoklassiske forutsetningene trukket fram. Det ble pekt på at agentteori er basert på neoklassiske forutsetninger om individuelle nyttemaksimerende beslutningstakere, mens teori om relasjonskontrakter er mer i tråd med sosioøkonomiske forutsetninger som understreker at aktørene har flere mål, midler og mål velges på basis av verdier, og aktørene opererer i en dialog med sin sosiale kontekst. De tilsynelatende forskjellene i aktørforutsetningene indikerte vanskeligheter med å integrere agentteori og teori om relasjonskontrakter. I dette kapitlet er det pekt på at den første tilnærmingen vektlegger normative egenskaper ved relasjonene mellom styret og ledelsen på basis av styrekaraktistika og styresammensetning (input), mens den andre tilnærmingen understreket behovet for å trekke inn de prosesser og verdier som i virkeligheten knyttes til beslutningstaking.

Figur 2.2 er også utgangspunkt for analysemodellen som presenteres i neste kapittel.

### **Avhandlingens bidrag**

Med utgangspunkt i problemstilling og gjennomgangen i dette kapitlet velges det i denne undersøkelsen følgende fokus:

- (1) Å gjøre et forsøke på å integrere forskjellige teorier om betydningen av relasjonene mellom styre og daglig ledelse, og
- (2) å teste/falsifisere hypoteser om hvordan betydningen av relasjonene mellom styre og ledelse i små og mellomstore bedrifter påvirker styrets effektivitet.

Mens et stort antall studier har anvendt et utgangspunkt i agentteorien for å teste hypoteser om betydningen av relasjonene mellom styret og den daglige ledelsen, benytter denne undersøkelsen også teori om relasjonskontrakter. Dette er det første studiet som anvender denne teorien i tilknytning til styrets rolle. Til tross for at prediksjoner ut fra agentteori synes å ha motsatt retning av prediksjoner basert på teori om relasjonskontrakter, vil det i dette studiet søkes å integrere de forskjellige teoriene ut fra en sosioøkonomisk tilnærming, mens det søkes å kontrollere for situasjonsbestemte forhold.

I dette arbeidet vil styrets effektivitet bli vurdert med utgangspunkt i faktisk styreatferd. De fleste studier vurderer styrene i store amerikanske foretak. Til tross for at de fleste styreverfinner i små eller mellomstore bedrifter, er kunnskapen om styrets rolle i slike bedrifter meget begrenset, og få teoretisk baserte undersøkelser synes å være gjennomført her. De følgende kapitler viser hvordan denne undersøkelsen søker å fylle disse manglene i eksisterende kunnskap om styreverfinner.



## **3. MODELL OG HYPOTESER**

Dette kapitlet presenterer undersøkelsesmodell og hypoteser. Forrige kapittel presenterte undersøkelsens teoretiske kjerne, nemlig paradokset om samtidig uavhengighet og relasjonsorientering (distansert nærhet). Ut fra forskjellige teorigrunnlag ble det postulert at både uavhengighet (distanse) og avhengighet/relasjonsorientering (nærhet) i relasjonene mellom styret og daglig ledelse, vil medføre mest effektiv styreatferd.

Dette kapitlet konkretiserer utledningene fra forrige kapittel i en analysemodell. Først presenteres analysemodellen med begrepene distanse og nærhet som uavhengige dimensjoner som påvirker styrets effektivitet (avsnitt 3.1.). Det er valgt å skjelne mellom proposisjoner og hypoteser for å markere at det utledes to sett med hypoteser. Det vil være tre hypoteser for hver proposisjon på grunn av de forskjellige effektivitetsmålene som anvendes. I underavsnitt 3.2.1 utledes hypoteser i et eierperspektiv og i underavsnitt 3.2.2 i et ledelsesperspektiv. I underavsnitt 3.2.3 presenteres alternativhypoteser knyttet til en løsning basert på separasjon ut fra perspektiv.

### **3.1. Analysemodell**

#### **3.1.1. Relasjonene mellom styre og ledelse**

Relasjonene mellom styre og ledelse er fokus i dette arbeidet, og de sentrale begrepene distanse (uavhengighet) og nærhet (relasjonsorientering) ble utførlig introdusert i forrige kapittel.

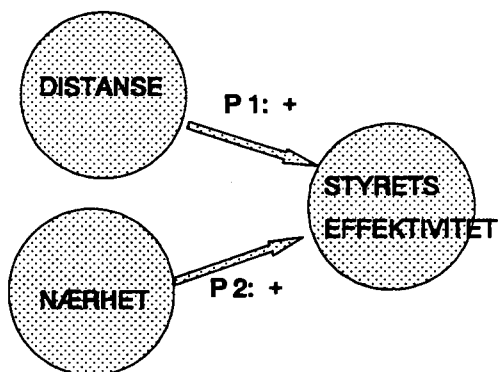
Begrepene distanse/uavhengighet og nærhet/relasjonsorientering vil kunne representere forskjellige dimensjoner. I tråd med Jeg&Vi paradigmet til Etzioni (1988) vil distansebegrepet i første rekke være knyttet til ytre formelle observerbare egenskaper (input), mens nærhetsbegrepet vil være knyttet til prosesser i styrearbeidet (Judge 1989; Demb og Neubauer 1992). Slike prosesser er kun i begrenset utstrekning tatt i betraktning i agentteori og under det neoklassiske paradigmet.



Det at distanse og nærhet, slik de her er beskrevet, vil kunne bli betraktet som forskjellige dimensjoner, blir understreket ved Macneils (1980) oppdeling av de felles kontraktsnormene i relasjonene (nærhet) og den diskrete kontraktsnormen (distanse). I analysemodellen i dette studiet vil distanse og nærhet ut fra dette bli behandlet som to begrep som begge uavhengig av hverandre påvirker styrets atferd.

### 3.1.2. Proposisjoner

Dersom distanse og nærhet i relasjonene mellom styret og ledelse kan betraktes som uavhengige dimensjoner, kan analysemodellen, som fremkommer i figur 3.1., utledes fra gjennomgangen av kapittel 2. Figuren er en forenkling av figur 2.2. som oppsummerte forrige kapittel.



Figur 3.1 Analysemodell

Relasjonene i modellen kan beskrives i følgende proposisjoner:

- P1: Distanse i styrets forhold til den daglige ledelsen vil påvirke styrets effektivitet positivt. Desto mer distanse, desto høyere vil effektiviteten være.*
- P2: Nærhet mellom styret og den daglige ledelsen vil påvirke styrets effektivitet positivt. Desto mer nærhet, desto høyere vil effektiviteten være.*

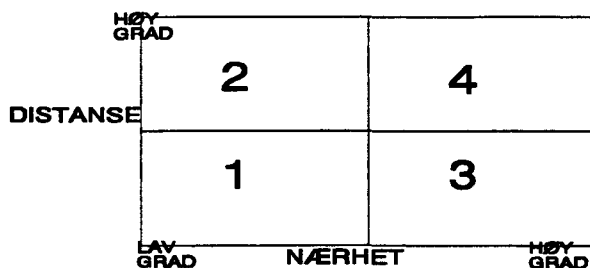
Proposisjonene 1 og 2 utledes av vurderingene fra henholdsvis agentteori (avsnitt 2.3) og teori om relasjonskontrakter (avsnitt 2.4). Disse proposisjonene vil kunne stå i et motsetningsforhold til hverandre. Synteseløsningen på det tilsynelatende paradokset om samtidig distanse og nærhet (avsnitt 2.5) innebærer følgende sammenheng:

- P3: Styrets effektivitet vil variere avhengig av relasjonene mellom styret og den daglige ledelsen. Der det er distansert nærhet (samtidig distanse og nærhet), vil styret være mest effektivt. Der det er verken distanse heller nærhet, vil styrets effektivitet være lavest.*

Proposisjonen er basert på distanse i utvalg av styremedlemmer (input) og nærhet i prosess. Denne proposisjonen illustreres i figur 3.2.

Figuren er en firefeltsmatrise der den horisontale dimensjonen er nærhet (relasjonsorientering), mens den vertikale dimensjonen er distanse. Nedre venstre rute (rute 1) markerer der det verken er distanse eller nærhet. Øverste høyre rute (rute 4) markerer situasjonen med distansert nærhet, det vil si der det både er distanse og nærhet. Rutene 2 og 3 markerer situasjoner der det er enten distanse eller nærhet. I henhold til synteseløsningen vil styret være mest effektivt der det er distansert nærhet (rute 4 - samtidig uavhengighet og relasjonsorientering) og minst effektivt der det verken er distanse (uavhengighet) eller nærhet (relasjonsorientering)(rute 1).

Effektivitet i styrearbeidet vil imidlertid kunne vurderes forskjellig avhengig av hvem som er interessenter. Dette legges til grunn i hypotesene som presenteres i det neste avsnittet.



Figur 3.2 Distansert nærhet - hypoteser

### 3.2. Hypoteser

Forskningsspørsmålet i undersøkelsen er hva relasjonene mellom styret og ledelse har å si for faktisk styreatferd. Med bakgrunn i analysemodellen og proposisjonene fra det forrige avsnittet, fremsettes det her operasjonaliserbare hypoteser, som senere blir gjenstand for empirisk testing. I forrige kapittel ble den teoretiske begrunnelse for sammenhengene presentert i avsnittene 2.3, 2.4 og 2.5. I disse avsnittene ble operasjonaliseringer av distanse og nærhet knyttet til uavhengighet og relasjonsorientering. I avsnitt 2.2 ble definisjoner av effektivitetskriterier fra forskjellige perspektiv presentert. Ut fra diskusjonen i avsnitt 2.2 blir styrets effektivitet vurdert ut fra styrets kontrollinvolvering (eierperspektiv) og serviceinvolvering (lederperspektiv). I dette avsnittet presenteres først hypotesene i et eierperspektiv (hypotesene 1-3) og deretter i et lederperspektiv (hypotesene 4-6). I underavsnitt 3.2.3 presenteres

alternativhypoteser basert på at paradokset ikke løses ved syntese, men ved hjelp av skille i interessentperspektiv. I dette avsnittet blir ikke resonnementene fra forrige kapittel eksplisitt gjentatt.

Da utledningene i kapittel 2 indikerte at det kunne være en rekke utenforliggende forhold som forventes å kunne påvirke vurderingene av effektivt styrearbeid, blir det fremsatt hypoteser under forutsetninger om alt annet like.

### **3.2.1. Eierperspektiv - kontrollinvolvering**

Dersom styret er et effektivt redskap for eierne til å kontrollere ledelsen, vil det i henhold til agentteori forventes at det er positive sammenhenger mellom styrets kontrollinvolvering og de resultatmål for bedriften som eierne vektlegger (Fama og Jensen 1983; Kosnik 1987). Denne sammenhengen er grunntanken i Lov om Aksjeselskap (1976). Imidlertid er det kun få empiriske studier som har støttet antagelsen om denne sammenhengen. Den manglende empiriske støtten synes å kunne skyldes at det er få studier som har studert hva styrene i virkeligheten gjør (Judge 1989). Stort sett er det kun anvendt utenforliggende indikatorer på styrets virksomhet (Kosnik 1987; Kesner og Johnson 1990b).

Å vurdere hva styrene i virkeligheten gjør vil være et direkte mål på styrets effektivitet (Kosnik 1987; Kesner og Johnson 1990b). Styrets involvering i forskjellige funksjoner blir oftest brukt som et slike mål (Zahra og Pearce 1990; Judge og Zeithaml 1992; Johnson, Hoskisson og Hitt 1993). Ut fra diskusjonen og presentasjonen i avsnitt 2.2 vil styret i et eierperspektiv primært ha en kontrollfunksjon (Fama og Jensen 1983; Kosnik 1987).

De studiene som har målt styrets involvering gjennom surveys, har stort sett anvendt mål på styrets strategiinvolvering. Ut fra tidligere diskusjoner kan strategiinvolveringen være knyttet både til et eier- og til et lederperspektiv. Blant disse studiene indikerer Zahra og Pearce (1990) og Judge og Zeithaml (1992) negative eller ingen sammenhenger mellom uavhengighetsmål, deriblant outsider ratio, og involvering i overordnede strategiformuleringer. Johnson, Hoskisson og Hitt (1993) fant imidlertid signifikante positive sammenhenger mellom styrets uavhengighet målt gjennom outsider ratio og styremedlemmenes eierandeler, og strategiinvolvering knyttet til omstrukturering (eierperspektiv). Ut fra et agentteoretisk resonnement forventes følgende sammenheng:

*Hypotese 1: Alt annet like vil uavhengige styrever påvirke styrets kontrollinvolvering positivt. Desto mer uavhengighet, desto høyere vil kontrollinvolveringen være.*

Styrearbeidet er en kontinuerlig prosess (Lundgren 1986), og teori om relasjonskontrakter legger til grunn at kontrakter som styrever kontinuerlige transaksjoner, burde være relasjonsorienterte framfor diskrete (Macneil 1980). Relasjonene mellom styrever og ledelse er et eksempel på kontinuerlige transaksjoner, og disse burde således være preget av relasjonsorientering. Relasjonsorientering måles ved hjelp av relasjonsnormene som er knyttet til overlappende roller, solidaritet, normer og verdier. Sett fra et eierperspektiv vil det forventes at effektive relasjoner mellom styrever og ledelse positivt påvirker styrets kontrollinvolvering. Slike effektive relasjoner vil være preget av nærhet beskrevet ut fra Macneils relasjonsnormer. Hypotese 2 følger ut fra dette.

*Hypotese 2: Alt annet like vil relasjonsorientering mellom styrever og ledelse påvirke styrets kontrollinvolvering positivt. Desto mer relasjonsorientering, desto høyere vil kontrollinvolveringen være.*

Dersom synteseløsningen legges til grunn i et eierperspektiv, forventes det at styrets kontrollinvolvering vil være høyest der relasjonene mellom styrever og ledelse er preget av distansert nærhet. Dette er grunnlaget for hypotese 3.

*Hypotese 3: Alt annet like vil styrets kontrollinvolvering variere avhengig av relasjonene mellom styrevet og den daglige ledelsen. Der det både er uavhengighet og relasjonsorientering, vil styrets kontrollinvolvering være høyest. Der det verken er uavhengighet eller relasjonsorientering, vil styrets kontrollinvolvering være lavest.*

Ut fra gjennomgangen i avsnitt 2.2 vil disse hypotesene også kunne gjelde for andre interessentperspektiv.

### **3.2.2. Lederperspektiv - serviceinvolvering**

Agentteori vurderer i første rekke prinsippal agent-relasjoner. Fra et lederperspektiv blir styrene av mange, både i populærlitteraturen (Falch 1990; Jarodd og Tellefsen 1993) og i vitenskapelige bidrag (Castaldi og Wortman 1984; Nustad og Reve 1986), sett på som en verdifull ressurs. Det forventes at styret gjennom rådgivning og gjennom nettverksfunksjoner i forhold til omgivelsene, vil kunne ha en servicefunksjon overfor lederen i dennes virksomhet. Lederen vil ut fra dette kunne betrakte styret som en ressurs for å oppnå ønskede personlige mål (Holmstrøm og Tirole 1989; Kerr og Bettis 1987). Gjennom måling av styrets effektivitet ved hjelp av styrets serviceinvolvering, vil det kunne utarbeides hypoteser ut fra et lederperspektiv.

I en del populæromtale (NOU 1991) og i mange av studiene om styrets uavhengighet har, det blitt lagt til grunn at uavhengige styremedlemmer vil kunne ha en ekspertise og et nettverk som ledelsen vil ha nytte av. Dette resonnementet ligger i en ressurs-avhengighetstradisjon (Pfeffer og Salancik 1978), men mange av operasjonaliseringene har ofte vært identiske med de som har fulgt fra agentteoretiske resonnement (Chaganti, Mahajan og Charma 1985; Gales og Kesner 1992).

Både Zahra og Pearce (1990) og Judge og Zeithaml (1992) anvender et lederperspektiv, men bruker operasjonaliseringer i tilknytning til uavhengighet og serviceinvolvering. De fant positive sammenhenger mellom styremedlemmenes ekspertise og strategiinvolvering.

Resonnementene som ligger bak dette ressurs-avhengighetsperspektivet i tilknytning til uavhengige styremedlemmer, kan stå i konflikt med agentteoretiske resonnement som forutsetter opportuniste og divergerende mål mellom eiere og ledere. Selv om operasjonaliseringene har vært varierende både med hensyn på måling av styrets effektivitet og uavhengighet, følger hovedresonnementet likevel at uavhengige styre (først og fremst basert på ressurs-avhengighetsteori) kan ha en positiv innflytelse på effektivt styrearbeid også i et lederperspektiv. Hypotese 4 vil således ikke ha sin hovedbegrunnelse ut fra et agentteoretisk uavhengighetsresonnement, men vil kunne belyse funn som tidligere er gjort i en agentteoretisk tradisjon. Ut fra dette følger følgende hypotese:

*Hypotese 4: Alt annet like vil uavhengige styrer påvirke styrets serviceinvolvering positivt. Desto mer uavhengighet, desto høyere vil serviceinvolveringen være.*

Resonnementene bak hypotese 2 vil også være grunnlaget for vurderingen av relasjonsorientering fra et ledelsesperspektiv. Lederperspektivet vil imidlertid være sentralt i teori om relasjonskontrakter da teorien har som formål å beskrive effektive relasjoner mellom samhandlingsaktører. Dersom ledelsen vurderer styrets effektivitet ut fra styrets serviceinvolvering, vil det forventes at relasjonsorientering mellom styre og ledelse positivt vil påvirke dette målet. Ut fra dette følger hypotese 5.

*Hypotese 5: Alt annet like vil relasjonsorientering mellom styre og ledelse påvirke styrets serviceinvolvering positivt. Desto mer relasjonsorientering, desto høyere vil serviceinvolveringen være.*

Hypotese 6 vil tilsvare hypotese 3. Fra et ledelsesperspektiv forventes det således at målene til ledelsen i høyest grad blir oppnådd dersom det samtidig både er uavhengighet og relasjonsorientering. Dersom ledelsen vil vurdere styrets effektivitet ut fra dets serviceinvolvering, framkommer følgende hypotese:

*Hypotese 6: Alt annet like vil styrets serviceinvolvering variere avhengig av relasjonene mellom styret og den daglige ledelsen. Der det både er uavhengighet og relasjonsorientering, vil styrets kontrollinvolvering være høyest. Der det verken er uavhengighet eller relasjonsorientering, vil styrets kontrollinvolvering være lavest.*

På samme måte som for hypotesene i et eierperspektiv vil hypotesene i lederperspektivet kunne gjelde for andre perspektiv (jfr. avsnitt 2.2).

### 3.2.3. Alternativhypoteser

Hypotesene 1 til 6 var basert på en synteseløsning der uavhengighet (distanse) var knyttet til input, mens relasjonsorientering (nærhet) var knyttet til prosess. Som et alternativ til denne synteseløsningen settes det her fram hypoteser der distanse og nærhet blir vurdert som ytterpunkter på samme akse, men hvor paradokset blir søkt løst ved hjelp av separasjon i interessentperspektiv. Løsningen ut fra separasjon basert på interessentperspektiv ble blant annet presentert i underavsnitt 2.5.2. Denne løsningen vil innebære at uavhengighet vil være positivt relatert til kontroll og negativt relatert til service, mens nærhet vil være positivt relatert til service og negativt relatert til kontroll. Ved denne separasjonsløsningen vil de foregående hypotesene 1 og 5 beholdes, mens hypotesene 2 og 4 vil ha motsatt fortegn. Dette innebærer at vi får følgende alternativhypoteser:

*Alternativhypotese 2: Alt annet like vil relasjonsorientering mellom styre og ledelse påvirke styrets kontrollinvolvering negativt. Desto mer relasjonsorientering, desto lavere vil kontrollinvolveringen være.*

*Alternativhypotese 4: Alt annet like vil uavhengige styrever påvirke styrets serviceinvolvering negativt. Desto mer uavhengighet, desto lavere vil serviceinvolveringen være.*

### 3.3. Avslutning og oppsummering

Dette kapitlet har hatt som mål å tilrettelegge for å teste de tilsynelatende motstridende prediksjonene som kommer fra utledninger basert på agentteori og teori om relasjonskontrakter. Dette er en oppfølging av utfordringer fra flere hold i den senere tid. Dette kommer fram blant annet gjennom følgende sitat av Oviatt (1988):



*"..agency and transaction cost theories are inherently cognitive, hedonic, and economizing. Some approaches that emphasize power over economic efficiency as a motivation [Mintzberg, 1983] are directly contrary to the theories discussed here. ... The appropriate action for organizational scientists, of course, is to test empirically the contrary predictions of the various theories" (1988:223).*

Med utgangspunkt i kapittel 2 ble det valgt å beskrive relasjonene mellom styre og ledelse ut fra to dimensjoner. En dimensjon (distanse) er knyttet til input og agentteoretiske vurderinger (uavhengighet), mens en annen dimensjon (nærhet) er knyttet til prosesser og teori om relasjonskontrakter (relasjonsorientering). Dette ga grunnlag for undersøkelsens analysemodell som inneholdt tre proposisjoner om relasjonene mellom begrepene i modellen. Ut fra at ulike interessenter vil kunne vurdere styrets effektivitet ut fra forskjellige perspektiv og vurderinger av faktisk styreatferd, ble det fremsatt to sett av hypoteser. Vurderingen knyttet til de forskjellige interessentperspektivene ga også grunnlag for å fremsette alternativhypoteser basert på en separasjonsløsning (jfr. avsnitt 2.5).

Tabell 3.1 oppsummerer hypotesene og knytter dette kapitlet opp mot det forrige kapitlet. Mens det har vært vanlig å teste betydningen av relasjonene mellom styre og ledelse indirekte ved å betrakte bedriftens resultater, er det i dette kapitlet fremsatt hypoteser som direkte vurderer styrets effektivitet gjennom involvering i styrefunksjoner. Ut fra et eierperspektiv vil normalt styrets effektivitet være knyttet til styrets kontrollinvolvering. Fra et lederperspektiv vil lederen kunne nyttiggjøre seg styrets ekspertise og kompetanse (service) for å få oppfylt sine mål for virksomheten. Andre interessenter som for eksempel lokalsamfunn, ansatte og finansinstitusjoner vil kunne vurdere styret ut fra forskjellige perspektiv. De vil kunne se verdien i både kontrollfunksjonene og servicefunksjonene.

I undersøkelsen blir begrepene distanse og nærhet gjennom henholdsvis agentteori og teori om relasjonskontrakter, studert gjennom variabler knyttet til styrets uavhengighet av ledelsen og av relasjonsorientering mellom styre og ledelse.

Tabell 3.1 Hypoteser og proposisjoner

	Styrets effektivitet	
	Perspektiv (Avsnitt 2.2)	
	Eier	Leder
Avsnitt 2.3. Agentteori - distanse Proposisjon 1:	H1+	H4+
Avsnitt 2.4. Relasjonskontrakter - nærhet Proposisjon 2:	H2+	H5+
Avsnitt 2.5. Syntese - distansert nærhet Proposisjon 3:	H3+	H6+

Hypoteser med utgangspunkt i agentteori (hypotesene 1 og 4) og hypoteser ut fra teori om relasjonskontrakter (hypotesene 2 og 5) synes å være i konflikt med hverandre. Ved å se nærmere på teoriforutsetninger og tradisjonelle operasjonaliseringer av begrepene fra de respektive teoriene, søkes teoriene integrert. Hypotesene 3 og 6 indikerer at disse teoretiske tilnærmingene lar seg forene i en syntese. Det ble utformet to alternativhypoteser som utfordret synteseløsningen. Fortegnene i hypotese 2 og 4 ble endret i alternativhypotesene.

Til tross for at forståelsen av styrets rolle er i fokus, innebærer resonnementene i dette og i det foregående kapitlet en teoritestende tilnærming til forskningsproblemet. Teoriene som hypotesene er utledet av, tilsier at det burde være kausalsammenhenger mellom begrepene. Hypotesene er derfor også framsatt som kausalsammenhenger. Kausale utsagn har høyere grad av falsifiserbarhet enn antagelser om sammenhenger hvor kausal retning ikke er spesifisert (Troye 1985:34). Et undersøkelsesfokus som i stor grad er teoritestende, vil sette spesielle krav til undersøkelsesutforming og metodisk tilnærming. Dette kommer fram i kapittel 4 og 5. Kapitlene 4 til 7 viser hvordan disse hypotesene er testet empirisk.



## **4. METODE OG EMPIRISK SETTING**

Utgangspunktet for forskningsdesignet kommer fram av problemstillingene (kapittel 1), litteraturgjennomgangen (kapittel 2) og hypotesene (kapittel 3). I avslutningen av kapittel 2 ble det presisert at som fokus for undersøkelsen, ble det valgt å (1) gjøre et forsøk på å integrere forskjellige teorier om betydningen av relasjonene mellom styre og ledelse, og (2) å teste/falsifisere hypoteser om hvordan betydningen av relasjonene mellom styre og ledelse i små og mellomstore bedrifter påvirker styrets effektivitet. Dette innebar at et teoritestende design i en virkelighetsnær setting, ble valgt.

Dette kapitlet omhandler hvordan hypotesene som ble satt fram i forrige kapittel testes. I avsnitt 4.1. begrunnes valget av forskningsdesign og en del sentrale krav som bør stilles til denne type studie. Avsnitt 4.2. presenterer administrasjonen av dataene, herunder konstruksjon av spørreskjema og datainnsamlingen. Empirisk setting presenteres i avsnitt 4.3.. Utforming og validering av målekriterier i presenteres i kapittel 5. Dataanalyser i forhold til hypotesetestingen finnes i kapittel 6, mens i kapittel 7 finnes enkelte tilleggsanalyser.

### **4.1. Forskningsutformingen**

I dette avsnittet begrunnes valget av forskningsutforming ut fra validitetshensyn i teoritestende undersøkelser (underavsnitt 4.1.1). Deretter begrunnes valg av analyseenhet og nøkkelinformanter (underavsnitt 4.1.2), samt valg av populasjon og utvalg (underavsnitt 4.1.3).

#### **4.1.1. Prioritering av validitetskrav**

Undersøkelsen hadde et teoritestende hovedformål. Dette innebar at det ble sett på som viktigere å kunne ha et bidrag i en generell teoretisk forståelse enn det å kunne anvende de observerte effektene direkte. En teoritestende undersøkelse vil vektlegge et design som kan trekke sterkest mulig slutninger om sammenhenger mellom teoretiske begrep. Undersøkelsen hadde imidlertid også som mål å belyse hvordan styrer i virkeligheten fungerer. Disse formålene

resulterte i at statistisk konklusjonsvaliditet og begrepsvaliditet ble prioritert (Calder, Phillips og Tybout 1981, 1982; Judd, Smith og Kidder 1991).

Begrepsvaliditet, som er en logisk overordnet form for validitet i denne type undersøkelser, diskuteres i neste kapittel. Statistisk konklusjonsvaliditet legger vekt på om det er holdbart statistisk grunnlag for å trekke konklusjoner om sammenhengene mellom variablene (Reve 1985). Dette var grunnlaget for å velge et kvantitativt design. Med utgangspunkt i forsknings spørsmål, pilotstudier (Huse 1989), økonomiske og tidsmessige ressurser, samt egen tidligere erfaring, ble flere alternative forskningsutforminger vurdert, og et tverrsnitts feltsurvey med vektlegging av assosiative relasjoner ble valgt. Ut fra erfaringene fra pilotstudiene og på grunn av begrensede ressurser, måtte noen av kravene, som settes til vurdering av kausalrelasjoner og intern validitet, vike. Populasjons- og utvalgs kriterier diskuteres senere i dette avsnittet, mens statistiske metoder, mål og tolkninger presenteres senere.

Et feltsurvey gjorde det mulig å studere forsknings spørsmålet i en naturlig setting. Dette er ønskelig i falsifiseringsprosedyrer ved teoritestende undersøkelser når disse skal utprøves på virkeligheten (Calder, Phillips og Tybout 1981). Tverrsnittsdata ble anvendt på grunn av manglende praktiske og tidsmessige ressurser til å samle inn tidsseriedata.

Ut fra praktiske og ressursmessige hensyn, men også ut under henvisning til tidligere studier (Pearce og Zahra 1991), metodiske vurderinger (Bradburn 1983; Sudman og Bradburn 1983) og pilotstudier (Huse 1989), ble det valgt å legge til grunn en postalundersøkelse med strukturerte spørreskjemaer.

For å styrke den statistiske utsagnskraften ble det valgt en isolert empirisk setting med maksimalt homogene respondentkategorier (Cook og Campbell 1979). Dette ble gjort ved at det kun ble studert styrer (1) der daglig leder var forskjellig fra styreleder, (2) i en bransje (hotellaksjeselskap), og (3) i et begrenset geografisk område (Norge og Sverige). Valget av en isolert empirisk setting kan gå på bekostning av krav til ekstern validitet. I en teoritestende undersøkelse vil imidlertid ekstern validitet oppnås gjennom gjentatte undersøkelser. Dette innebærer at ekstern validitet i den enkelte undersøkelse

vil være av mindre betydning (Calder, Phillips og Tybout 1981, 1982). Ekstern validitet og generalisering vil bli gjennomgått nærmere i diskusjonskapitlet.

#### **4.1.2. Analyseenheter og nøkkelinformanter**

I problemstillingen var relasjonene mellom styret og den daglige ledelsen valgt som studiets analyseenhet. For å møte kritikken mot tidligere studier (jfr avsnitt 2.3), ble det valgt å ta utgangspunkt i dyaden sammensatt av styreformann og daglig leder. De fleste tidligere studier av styret har enten samlet inn data fra sekundærkilder som årsberetninger, eller bare fra en side i relasjonen (jfr. avsnitt 2.1 og avsnitt 2.3). Imidlertid bruker de fleste studier som anvender Macneils teori om relasjonskontrakter dyadiske tilnærminger (jfr. avsnitt 2.4). Fordi undersøkelsene fokuserer på relasjonene mellom to parter, vil det være en styrking å få inn data fra begge parter (John og Reve 1982; Judge 1989:161). Dette ble også lagt til grunn i dette arbeidet.

I en dyadisk undersøkelse av relasjonene mellom styret og den daglige ledelsen, vil de naturlige nøkkelinformanter være representanter fra hver side av dyaden. Dersom en representant fra hver side av dyaden skulle velges, ville daglig leder og styreleder være de ønskelige respondentene. Selv om de fleste studier i en anglo/amerikansk tradisjon viser at daglig leder og styreleder ofte er en og samme person, sier lovgivning i Norge og Sverige at det skal være forskjellige personer dersom aksjekapitalen er over en million kroner.

Styreleder og daglig leder ble valgt som nøkkelinformanter, og undersøkelsespopulasjonen ble innsnevret til kun å gjelde bedrifter med todelt ledelse, det vil si der daglig leder og styreformann ikke er samme person.

#### **4.1.3. Populasjons- og utvelgelseskriterier**

Populasjon og utvelgelseskriterier følger som en konsekvens av de validitetskrav som settes til undersøkelsen. Med utgangspunkt i de foregående underavsnitt var populasjon snevret inn til å gjelde hotellaksjeselskap i Norge og Sverige der daglig leder ikke samtidig var styreleder, og utvalget måtte være så stort at statistiske konklusjoner kunne trekkes.

## **Populasjonskriterier**

Valg av daglig leder og styreleder som nøkkelinformanter medførte at populasjonen ble innsnevret til kun å gjelde aksjeselskap hvor daglig leder var forskjellig fra styreleder. Som nevnt i kapittel 2, er et slik delt lederskap av bedriftene ikke vanlig i en anglo/amerikansk setting, men stadig hyppigere anbefalt av styrereformatorer. I små bedrifter forekommer dette sjeldent. De fleste studier om styrer har sett på store børsnoterte foretak. Dette studiet fokuserer på styrer i små og mellomstore bedrifter. Det er ikke definert hva som er små og mellomstore bedrifter. Slike definisjoner varierer fra land til land og mellom bransjer. Bedriftene i utvalget har mellom 5 og 300 ansatte. I følge norsk og svensk lovgivningen skal bedrifter med en aksjekapital på over en million kroner ha delt lederskap, men også bedrifter med lavere aksjekapital kan ha det.

Ut fra presentasjonene i kapittel 2 ble det forventet at en rekke bedriftseksterne og bedriftsinterne forhold vil bidra til å forklare de antatte sammenhenger. Av hensyn til statistisk konklusjonsvaliditet var det derfor ønskelig å holde konstant faktorer som ellers ville bidra til stor totalvarians i forhold til den forklarte varians (Troye 1985:44). Dette ble gjort gjennom valg av ensartet populasjon.

Hotellbedrifter ble valgt av tre hovedårsaker:

- (1) Validitetshensyn. Ut fra hensyn til statistisk konklusjonsvaliditet og tilgjengelige ressurser var det ønskelig å fokusere om en bransje der bedriftene har relativt lik intern struktur. Hotellene representerer en gruppe bedrifter som kjennetegnes av enkel og likeartet struktur, likeartet organisasjonskultur, likheter i ledelsesbakgrunn og ledelsesrekruttering, likheter i kundestruktur og konkurranse-situasjon. Dette begrenser behovet for kontrollvariabler, og derigjennom reduseres behovet for et stort utvalg.
- (2) Aktualitetshensyn. Hotellene er fokus for både lokale og nasjonale myndigheters næringslivssatsning både i Norge og i Sverige.
- (3) Praktiske hensyn. Forfatteren har inngående kjennskap til bransjen gjennom tidligere ledererfaring i et hotell og gjennom konsulenterfaring overfor hotell- og reiselivsbedrifter.

Aksjeselskapsformen fulgte i hovedsak av problemstillingen om styrer.

Av hensiktsmessighetshensyn (språk, kommunikasjon, etc), men også ut fra aktualitetshensyn i forhold til den pågående amerikanske debatten, ble det valgt å begrense populasjonen til kun å gjelde bedrifter i Norge og Sverige. Begrensningen til Norge og Sverige var nødvendig også ut fra å isolere eksterne faktorer med hensyn på lovgivning, økonomi og konkurransesituasjon.

I tillegg ble det valgt å begrense populasjonen til bedrifter der nøkkelinformantene hadde vært i sine posisjoner minst ett år, og der det fantes hotellkonsern, skulle maksimalt ett styre være representert. Det første kriteriet skyldtes behovet for at nøkkelinformantene skulle ha blitt kjent med styrearbeidet, mens det andre kriterier ble satt opp for å hindre avhengighet i respons mellom de enkelte case.

Det var entydig gitt om en bedrift tilfredsstilte populasjonskriteriene. Det var imidlertid ikke mulig å fastsette nøyaktig det antall bedrifter som tilfredsstilte kriteriene. Ut fra utsilingen (screeningfasen, jfr avsnitt 4.2) og stikkprøvekontroller, samt tidligere studier (Grønhaug, Refsland og Kvitastein 1989), var det naturlig å anslå at populasjonen besto av styre i omtrent 250-350 bedrifter.

### **Utvelgelseskriterier**

I teoritestende undersøkelser som prioriterer statistisk konklusjonsvaliditet, vil signifikansnivå brukes som mål i tillegg til effektstørrelse (Cohen og Cohen 1983; Smith 1981:343). Dette setter krav til utvalgets størrelse. Som en hovedregel bør imidlertid utvalget være så stort at det blir 100 enheter eller mer i hver hovedgruppe og 20-50 i hver undergruppe (Sudman 1983:157). Tidligere studier av sammenhengene mellom styrets uavhengighet og bedriftens resultater har sjelden hatt høyere korrelasjonskoeffisienter enn 0,14 - 0,17 (Baysinger og Butler 1985; Kesner 1987; Schnellenger, Wood og Tashakori 1989). Unntak er studiet til Zahra og Stanton (1988) og Hill og Snell (1988) som viste meget høye korrelasjonskoeffisienter, men i motsatt retning av hypotesene. Med forbehold om varians i undersøkelsene indikerte disse studiene at det var nødvendig med 65-100 observasjoner for å forvente å kunne oppnå funn med 10% enveis signifikansnivå i forhold til bedriftens resultater.



En vesentlig begrensning ved populasjonskriteriene var at det ikke fantes oversikter over hvilke bedrifter som tilhørte populasjonen. For det første fantes det ikke noen tilgjengelig oversikt over hvilke hotell som var aksjeselskap, for det andre ingen oppgave over selskap der det var delt lederskap, og for det tredje ingen oversikter over hvor lenge nøkkelinformantene hadde vært i sine stillinger. Dette ville kunne medføre en kostbar utsilingprosess. Denne utsilingen blir omtalt i avsnittet om datainnsamlingen. Ut fra utvalgsstørrelser og funn i tilsvarende studier og retningslinjene fra Sudman (1983) var målet å få svar fra ca 100 bedrifter som tilfredsstilte populasjonskriteriene, men muligheten for dette var forholdsvis lite kjent på forhånd.

Ut fra opplysninger fra bransjeorganisasjonene var det forventet at tett opp mot 100% av bedriftene som tilfredsstilte populasjonskriteriene var medlem i Norsk Hotell- og Restaurantforbund (NHRF), Forbundet for Overnattings- og Serveringsnæringen (FOS) eller Sveriges Hotell och Restaurangförbund (SHR). Et totalutvalg av alle bedrifter som tilfredsstilte populasjonskriteriene og som var medlem i bransjeorganisasjonene i Norge og Sverige, ble valgt for å møte målet om å kunne få tilfredsstillende svar fra ca 100 bedrifter. Antall bedrifter ville bli for lite dersom bare bedrifter fra Norge eller bare bedrifter fra Sverige ble valgt.

En vesentlig kritikk ved utvelgelser er forskjellige former for utvelgesseskjevhet. Da undersøkelsen la til grunn et totalutvalg, innebar det at skjevheter i undersøkelsen relatert til den valgte populasjonen, utelukkende skyldes seleksjonsmodning og frafall, og ikke utvalgsmekanismer.

Seleksjonsmodning er en utvelgesseskjevhet som kan sees i forhold til frafall (Cook og Campbell 1979:104). På grunn av generell fokusering om hotellbedrifter og reiselivsnæringen, har hotellbedrifter vært gjenstand for hyppige undersøkelser og studier. Dette kan medføre at svarfrekvens og besvarelser avviker fra det svarene ville ha vært, om de ikke hadde vært gjenstand for disse undersøkelsene. Da alle bedriftene er hotellbedrifter, har jeg ikke kontrollert for denne effekten i en undersøkelse med et teoritestende hovedformål. I den valgte tverrsnittsuformingen forventes det ikke å være andre effekter av seleksjonsmodning.

Skjevhet knyttet til frafall ble først søkt vurdert ved å sammenligne svar som kom fram uten purring med de svarene som kom etter purringen i utsilingsfasen (jfr. tabell i vedlegg). Ingen signifikante forskjeller ble funnet på de sentrale variablene slik som antall ansatte, omsetningsvekst, driftresultat, antall styremedlemmer, antall styremøter og daglig leders styremedlemskap. Det hadde vært en sterkere test om ikke-responderer hadde blitt benyttet.

Dataadministrasjonen og utvalg beskrives i fortsettelsen av dette kapitlet.

## **4.2. Dataadministrasjon**

Administrasjonen av data innebar flere funksjoner. Disse kunne oppdeles i (a) forberedelser, inklusive valg av innsamlingsmetoder, (b) konstruksjon av spørreskjemaer, (c) datainnsamlingen, (d) dataregistreringen og (e) dataanalysen. Analysen av dataene ble gjort ved hjelp av programpakken SPSS PC+. Analysene finnes i kapittel 6 og kapittel 7.

### **4.2.1. Forberedelsene**

Det ble lagt opp til en hovedundersøkelse med postalintervjuer basert på strukturerte spørreskjemaer. For å registrere populasjon og utvalg var det behov for en utsilingsundersøkelse (screening). Det ble valgt å kombinere utsilingen med en kartlegging og registrering av "objektive, offisielle" opplysninger som for eksempel regnskapsopplysninger og om styresammensetning. Utsilingen ble gjennomført ved en postalundersøkelse. Datainnsamlingen ble avsluttet med en telefonisk debriefing som også inneholdt en vurdering av bedriftens resultater. Fasene blir nærmere kommentert senere i avsnittet.

I forberedelsene ble blant annet de tre aktuelle bransjeorganisasjonene (SHR, NHRF og FOS) og arbeidsgiverorganisasjonene i Norge og Sverige kontaktet. Disse organisasjonene ble orientert om undersøkelsen. Uformelle avtaler om samarbeid om undersøkelsen ble inngått. Sentrale representanter for de tre bransjeorganisasjonene skrev anbefalinger for undersøkelsen til medlemmene. For å motivere for undersøkelsen ble det videre holdt flere foredrag og skrevet artikler for organisasjonene.

#### **4.2.2. Spørreskjemaer**

Spørreskjemaer og følgebrev ble skrevet både på norsk og svensk. Spørreskjemaene følger i vedlegg. De svenske oversettelsene ble gjort av svenske kollegaer som arbeidet ved Høgskolesenteret i Nordland. For øvrig var alle følgebrev ute til vurdering blant kollegaer før de ble sendt. Til tross for språkbistand måtte jeg rette opp noen mindre språkfeil i de svenske spørreskjemaene før puringene.

#### **Spørsmålenes form**

Ved utviklingen av spørreskjemaene og de operasjonelle målene, ble det først tatt utgangspunkt i tidligere studier av styrer og annen litteratur om feltet. Det ble valgt å legge til grunn arbeid av Kosnik (1987), Macneil (1980) og Mace (1971) for definering og operasjonalisering av de sentrale begrepene i studiet. Pilotstudier for operasjonalisering av nøkkelbegrepene ble gjennomført høsten 1989 (Huse 1989). Vinteren 1990 ble sentrale forskere og forfattere innen området oppsøkt. Målet var å diskutere begrepene og operasjonaliseringer. Disse diskusjonene resulterte i forslag til operasjonalisering og målekriterier. Dette forslaget innebar lukkede spørsmål med perseptuelle multi-item vurderinger av hovedbegrepene og en femdelte vurderingsskala. Disse målekriteriene ble utsatt for ekspertuttalelser, presentasjon på forskningsseminarer og pilottestinger. Dette medførte visse justeringer, og spørreskjemaer med de nye kriteriene ble vurdert av fagkollegaer samt utsatt for testing i referansegruppen for undersøkelsen. Mindre justeringer ble foretatt før spørreskjemaet ble oversatt til svensk. Det ble lagt stor vekt på at spørsmålene og spørreskjemaene skulle oppfattes likt av respondenter i både Norge og Sverige, samt av både daglige ledere og styreledere. Av sammenligningsgrunner mellom svenske og norske begrep, ble spørsmålsformuleringene på nytt noe justert, også i den norske versjonen, før skjemaene ble sendt ut.

Begrepene i undersøkelsen er både knyttet til funksjoner og relasjoner. For å beskrive disse funksjonene og relasjonene, ble det benyttet beskrivelser fra to informanter ved hjelp av femdelte rangeringsskalaer. Tilsvarende skalaer er også anvendt i sammenlignbare studier (Judge og Zeithaml 1992; Pearce og Zahra 1992; Ford 1988; Johnson, Hoskisson og Hitt 1993). For noen av begrepene i modellen var dette en naturlig tilnærming, mens for andre av begrepene (særlig uavhengighetsbegrepet), hadde pilotstudiene vist at dette var

en anvendbar og kanskje bedre måte enn de tradisjonelle, objektive målemetodene (Arntsen, Elvekrok og Holt 1989).

Antall kategorier på skalaene ble vurdert ut fra motstridende hensyn. Hensynet til fleksibilitet i dataanalysen tilsa å anvende en intervallskala. Ut fra statistiske hensyn kan en femdelt skala være i minste laget som en intervallskala. Spørreskjemaene ble imidlertid utformet slik at det også skulle være mulig å gjennomføre intervjuene over telefon. Pilotstudiene og andres erfaringer konkluderte med at skalaene burde være korte. Ut fra dette hensynet sammen med at femdelte skalaer synes å være vanlig i lignende studier, ble en femdelt skala likevel valgt (Nunnally 1978).

### **Rekkefølgen på spørsmålene**

I den grad det var mulig, ble det forsøkt å ikke plassere de spørsmål som ble opplevd mest sensitive først. Dette gjaldt alle fasene i undersøkelsen (jfr underavsnitt 4.2.3).

I de postale undersøkelsene ble det valgt å samle spørsmålene i logiske områder framfor å rotere dem (Sudman og Bradburn 1983:222). En rotering vil ikke nødvendigvis redusere posisjonsbias (Blunch 1984). En samling av spørsmål i denne type skalaer har normalt en spredningseffekt. Dette ble ansett som positiv for undersøkelsen. En slik åpen og direkte tilnærming baserer seg på at informantene ikke har noen grunn til å manipulere opplysningene. Dette burde heller ikke være tilfellet ut fra de spørsmålene som ble formulert. En manipulering ville eventuelt også kunne bli oppveid ved at det var to respondenter. I den subjektive vurderingen av bedriftens resultater, som ble foretatt over telefon, ble spørsmålene rotert.

### **Spørsmålenes lengde og ordlyd**

Spørsmålene i hovedundersøkelsen ble laget i et format hvor svaralternativene kunne variere fra en til fem. En var i meget liten grad, mens fem var i meget høy grad. Spørsmålenes lengde er en variabel som kan medføre betydelige responseffekter (Bradburn 1983:304). Vanlig oppfatning har vært at jo kortere spørsmål jo bedre. Dette ble også lagt til grunn i undersøkelsen. Nyere studier har imidlertid satt spørsmålstegn ved dette forholdet. Korte spørsmål (inklusive introduksjon) i selvadministrerte spørreskjemaer ser ut til å kunne medføre

betydelige underrapportering på grunn av manglende stimuli. Stimuluseffekten mente jeg likevel å kunne opprettholde ved den nevnte samlingen av spørsmålene i logiske områder.

### **Hukommelsesfeil**

Spørsmålene i undersøkelsen var formulert slik at nåsituasjon skulle rapporteres. Det ble imidlertid også lagt inn et sett med spørsmål for å få vurdert situasjonen slik den var noen år tidligere. Dette gjaldt både undersøkelsens hovedfase og telefonintervjuene med de subjektive resultatvurderingene. De viktigste hukommelsesfeilene er fortregning eller forglemmelse av forhold og forskyvninger i tid. For disse spørsmålene valgte jeg å benytte samme ordlyd som for de kontemporære spørsmålene, men jeg innså at påliteligheten av disse historiske vurderingene reduserte anvendelsesmulighetene av dem.

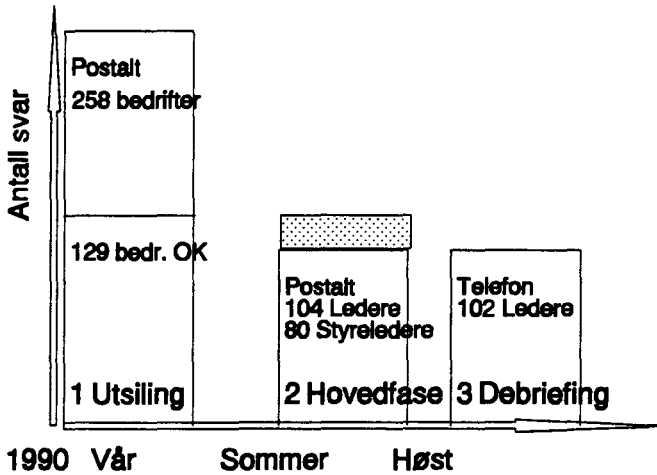
### **Andre forhold ved spørreskjemaet**

I tillegg til forhold ved spørsmålsstillingene, kan forhold ved intervjuerne og respondentene ha betydning for respons feil. Bortsett fra pilotstudiene (Huse 1989) og den avsluttende telefonrunden, ble undersøkelsen gjennomført ved hjelp av selvadministrerende spørreskjemaer. Jeg gjennomførte selv telefonintervjuene med samtlige norske bedrifter, mens intervjuene med de svenske bedriftene i vesentlig grad ble gjennomført av den assistent som kjente undersøkelsen best. Opprinnelig var det engasjert en svensk assistent for å gjennomføre intervjuene med de svenske bedriftene, men på grunn av forskyvninger i tidspunkt for datainnsamlingen, lot ikke dette seg gjøre.

Det var imidlertid enkelte opplagte responsfeil ut fra forhold ved respondentene som ble observert. Der det var nære familieband mellom daglig leder og styreformann, ble spesielt styrets kontrollfunksjoner for høyt vurdert. Dette medførte en kontroll med alle styrene der daglig leder og styreformann var i nær familie. Dette førte til en ytterligere innsnevring av populasjonen, som videre medførte forkastning av besvarelser fra sju svenske og to norske bedrifter.

### **4.2.3. Datainnsamlingens faser**

I tillegg til pilotstudier (Huse 1989) hadde datainnsamlingen tre faser. Hovedfasene var (1) utsilingsfasen (screeningfasen), (2) hovedfasen og (3) debriefing/resultatvurderingen. Fasene illustreres i figur 5.1.



Figur 5.1 Undersøkelsens faser

### Utsilingsfasen

Utsilingsfasen (screeningen) fant sted våren 1990 og hadde som hovedformål å finne bedrifter som tilfredsstilte populasjonskriteriene. Oversikter over slike bedrifter fantes ikke på forhånd. Spørreskjema A "Styresammensetning i Hotellaksjeselskap" ble utviklet (finnes i vedlegg). Det ble stilt spørsmål om:

- (A) eierstruktur,
- (B) beliggenhet,
- (C) størrelse, vekst, og resultater
- (D) styrets sammensetning,
- (E) styreleder og
- (F) daglig leder.

Alle spørsmål var knyttet til "offisielle, objektive" data, hvorav de fleste normalt kunne kontrolleres fra andre kilder, spesielt fra Brønnøysundregistrene (Patentvirket i Sundsvall). Grunnen til at disse opplysningene ble hentet via spørreskjemaet, var både at det var manglende innsendelser til Brønnøysund (Sundsvall) og på grunn av kostnadene ved å hente opplysningene derfra.

Spørreskjemaet ble stilet til administrerende direktør og kunne besvares av bedriftens administrasjon. Det ble lovet konfidensiell behandling av svarene. De som besvarte skjemaene fullstendig, ble med i trekning av røkelaks. I tillegg til spørreskjema, ble det sendt anbefalingsbrev og adressert frankert svarkonvolutt. Svarprosent i utsilingsfasen fremkommer i tabell i vedlegg. Gjennom utsilingsfasen ble det registrert 258 hotellaksjeselskap, og av disse var det 129 bedrifter som tilfredstilte de opprinnelige populasjonskriteriene. Av disse var 66 svenske og 63 norske hotellaksjeselskap. Ut fra sammenligninger med andre undersøkelser, antas det at dette var mellom 30% og 60% av det totale antall bedrifter i Norge og Sverige som ville ha tilfredsstillt populasjonskriteriene.

### **Hovedfasen**

Spørreskjemaet som ble benyttet i hovedfasen, finnes i vedlegg. Spørsmålene ble prøvd i pilotstudie våren 1990 (Amundsen og Nesse 1990), og spørreskjemaet i sin helhet ble testet på kollegaer og personer fra hotellbransjen i undersøkelsens referansegruppe. Disse pilotstudiene ga ikke grunnlag for å gjennomføre en dataanalyse for å validere måleinstrumentet.

Spørreskjemaene ble sendt ut til styreleder og daglig leder i alle bedriftene som tilfredstilte kravene i utsilingsfasen. Følgerevene til undersøkelsen ble gjort personlige. Der styreleders navn og adresse ikke var kjent, ble spørreskjemaene sendt via hotellet. I purrerundene ble stadig flere spørreskjemaer sendt direkte til styreleder. Alle som besvarte skjemaene, ble lovet resultater fra undersøkelsen i bokform.

Spørreskjemaene ble sendt ut fra midten av august 1990 med purringer etter ca. tre og seks uker. Tabell 4.1 viser antall svar som kom inn etter de forskjellige rundene.

Tabell 4.1 Svarprosent hovedfasen

Utsendte og returnerte spørreskjemaer

	Daglig leder				Styreleder			
	SHR	NHRF	FOS	Tot.	SHR	NHRF	FOS	Tot.
Antall utsendt	66	48	15	129	66	48	15	129
Svar 1.runde	35	21	10	66	17	20	4	41
%	53	43,8	66,7	51,2	25,8	41,7	26,7	31,8
Svar 2.runde	11	21	0	32	12	7	4	23
%	16,7	43,8	0	24,8	18,2	14,6	26,7	17,8
Akkumulert	46	42	10	98	29	27	8	64
Akk.%	72,7	87,5	66,7	76	43,9	56,3	53,3	49,6
Svar 3.runde	10	6	4	20	8	12	4	24
%	15,2	12,5	26,7	15,5	12,1	25	26,7	18,6
Akkumulert	56	48	14	118	37	39	12	88
Akk.%	84,9	100	93,3	91,5	56,1	81,3	80	68,2
Forkastet	8	4	2	14	8			8
Akseptert	48	44	12	104	29	39	12	80
Akseptert svarprosent	72,7	91,7	80	80,6	43,9	81,3	80	62
Antall par akseptert					SHR	NHRF	FOS	Tot.
					27	37	11	75

Responsen på spørreskjemaene var meget god, og over 90% av daglige ledere og 68% av styrelederne svarte. En del av besvarelsene ble vraket fra undersøkelsen. Dette skyldtes at daglig leder og styreleder likevel var samme person, daglig leder og styreleder var i nær familie, eller at det nylig hadde skjedd et skifte av ledelse. Det ble videre mottatt enkelte spørreskjemaer i retur ubesvart av samme årsaker som over, eller fordi bedriften var gått konkurs eller skiftet eier. De endelige svarprosentene av aksepterte besvarelser ble henholdsvis på 80,6% for daglige ledere og 62% for styreledere. Fra 75 bedrifter ble det mottatt aksepterte svar fra både daglig leder og styreleder. Dette utgjør 58%.

### Resultatvurdering og debriefing

Datainnsamlingen ble avsluttet primo november 1990 med debriefing og resultatvurdering. Dette skjedde gjennom et telefonintervju med samtlige



daglige ledere av de bedrifter som hadde svart på undersøkelsens hovedfase. Formålet var tredelt:

- (1) Vurdering av undersøkelsen, komplettering av besvarelsene og innhenting av opplysninger om styret som ikke kom frem i besvarelsene av spørreskjemaene,
- (2) alternativ vurdering av bedriftens resultater, og
- (3) debriefing og takk for innsats.

Utover telefonkontrollen etter utsilingsfasen ga denne telefonrunden tilbake-melding om at spørsmålene stort sett var relevante og greie å svare på. For ca en fjerdedel av besvarelsene kompletterte jeg med en eller flere opplysninger. Kompletteringene var hovedsaklig på resultattallene på utsilingsfasens spørreskjema, men for øvrig jevnt fordelt fra spørsmålene. Det var noen som syntes at enkelte av spørsmålene i hovedfasen var vanskelige å svare på. Dette var særlig i bedrifter der det var familieforhold mellom daglig leder og styremedlemmene.

For å komplettere forståelsen av de forskjellige interessentperspektivene, ble det søkt etter opplysninger om bedriftenes resultater og atferd. Å vurdere bedriftene ut fra offentlig tilgjengelige tall er vanskelig i små bedrifter. Det var vanskelig ut fra de ressurser og den tid som var tilgjengelig. Det ble derfor valgt å benytte et alternativt sett av resultatvariabler basert på subjektive vurderinger fra daglig leder (Pearce og Zahra 1990). Respondenten ble i telefonen stilt overfor 20 utsagn som skulle vurderes ut fra en femdelt Likert-skala. Spørsmålene ble utviklet i samarbeid med hotelldirektører i referansegruppen og utprøvd i telefonintervjuer. Spørsmålene finnes i vedlegg. Hvordan de subjektive resultatmålene ble satt sammen finnes beskrevet i neste kapittel.

#### **4.2.4. Dataregistrering**

Besvarelsene ble registrert i en database umiddelbart etter at det enkelte spørreskjema kom i retur. Uklarheter og usikkerheter angående registreringen av besvarelser ble vurdert fortløpende. I tvilsituasjoner ble respondentene kontaktet umiddelbart dersom ikke svarene var å finne i tilgjengelige årsberetninger.

Det ble foretatt kontroll med registreringene på flere nivåer og på flere tidspunkt av undersøkelsen. Kontroll fant sted gjennom logisk kontroll av de besvarte spørreskjemaene, korrekturlesing og gjennom dataanalyser.

### **4.3. Empirisk setting**

Denne undersøkelsen endte opp med svar fra 108 bedrifter. Det var 104 brukbare svar fra daglige ledere, 80 brukbare svar fra styreledere og 75 parvis brukbare svar fra dyaden daglig leder og styreleder (tabell 4.1). 75 parvise svar ble sett på som tilfredsstillende ut fra hovedmålene for dataanalysen. Dette avsnittet skal i første rekke bidra til å gi et generelt innsyn i bedriftene som blir studert. I en teoritestende undersøkelse er skjevheter i utvalg eller skjevheter på grunn av manglende respons av mindre betydning. Detaljerte sammenligninger finnes derfor i tabeller i vedlegg.

I undersøkelsen ble kun de bedrifter anvendt, der det var mottatt svar fra både daglig leder og styreleder. I det følgende blir det presentert sammenligninger mellom disse bedriftene (75 bedrifter), med alle hotellaksjeselskap som ble registrert i utsilingsfasen (258 bedrifter) og med det totale antall bedrifter det ble mottatt svar fra i hovedfasen. Det ble mottatt svar fra daglig leder og/eller styreleder i 108 bedrifter. De 75 godkjente bedriftene er med i dette tallet. Det skjer sammenligninger mellom norske og svenske bedrifter.

#### **4.3.1. Styrets sammensetning**

Tabell 4.2 viser styrenes sammensetning i hotellbedriftene. En sammenligning med styrer i andre bransjer finnes blant annet i Huse (1990).

Tabellen viser at med hensyn på antall styremedlemmer, var det ikke forskjeller mellom gjennomsnittet av bedriftene som svarte i hovedfasen og bedriftene der det var parvise svar. I gjennomsnitt var det 4,5 styremedlemmer. Tabellen viser også styremedlemmenes bakgrunn. Det er visse forskjeller mellom sammensetningen av styremedlemmene i bedriftene registrert i utsilingsfasen og de som er med i hovedfasen. Forskjellene ser intuitivt ut til å skyldes at bedriftene i hovedfasen er noe større enn bedriftene registrert i utsilingsfasen.

Disse forholdene er nærmere presentert i Huse (1990). Det er liten forskjell på antall styremedlemmer i de norske og i de svenske bedriftene.

Med hensyn på styremedlemmenes bakgrunn, daglig leders styredeltakelse, styremedlemmenes aksjekapital, styrehonorarer og antall styremedlemmer er det visse forskjeller mellom de svenske og de norske bedriftene. I de norske styrene er det blant annet færre kvinner, færre ansatte, færre i familie med lederen, flere med aksjekapital, flere toppledere, færre bank/finansfolk og flere bedriftskonsulenter. I de svenske bedriftene er daglig leder oftere styremedlem, styremedlemmene har lavere aksjekapital og de får i gjennomsnitt mindre i styrehonorarer. Disse forskjellene får konsekvens også i forhold til frafallsskjevhet ved at det var vanskelig å få inn svar fra svenske styreledere. Dette har imidlertid, som nevnt, mindre betydning i teoritestende undersøkelser.

#### **4.3.2. Styreleder og daglig leder**

Egenskaper ved styreleder og daglig leder finnes rapportert i tabell i vedlegg.

##### **Styreleder**

I en del litteratur kommenteres det at styrets atferd påvirkes av egenskaper ved styreleder (Kosnik 1990). Forskjellene mellom bedriftene i de forskjellige gruppene var ubetydelige med hensyn på styreleders alder, antall år denne hadde vært styremedlem og antall år som styreleder (ansiennitet). Forskjellene mellom Norge og Sverige var også små.

Det er to forskjeller vedrørende styreleder mellom bedriftene med parvise besvarelser og gjennomsnittet fra hovedfasen. Det er styreleders aksjekapital og om styreleder er i familie med daglig leder. Det kan antas at disse forholdene henger sammen, det vil si at der styreleder er i slekt med daglig leder, vil det ofte være en familiebedrift. Der er da rimelig at styreleder vil være sentral medeier i bedriften.

##### **Daglig leder**

Ledelseslitteraturen er stort sett mer opptatt av ledelsens betydning for bedriftens resultater enn styrets betydning. Det er ingen vesentlige forskjeller mellom daglige leder i bedriftene i hovedfasen og bedriftene fra utsilingsfasen.

Tabell 4.2 Styrets sammensetning

	Utsilingsfase			Hovedfase			Parvise svar
	S	N	Tot.	S	N	Tot.	
<b>Styremedlemmer<sup>1</sup></b>							
-antall 1989	3,93	3,89	3,91	4,74	4,37	4,54	4,49
-antall 1986	3,96	4,11	4,03	4,46	4,56	4,51	4,52
<b>Styremedlemmer<sup>2</sup></b>							
-antall 1989	2,98	3,17	3,08	3,84	3,91	3,88	3,84
-antall 1986	3,02	3,44	3,21	3,54	4,32	3,91	3,84
<b>Andel prosent</b>							
-kvinner	,33	,26	,29	,29	,19	,23	,19
-ansatte	,36	,23	,30	,29	,17	,22	,18
-familie	,45	,28	,37	,29	,19	,23	,17
-aksjeeiere	,57	,55	,56	,48	,57	,53	,46
-bransjeerfaring	,64	,49	,56	,44	,43	,43	,33
-toppledere	,33	,52	,42	,36	,66	,52	,37
-forretningsadv.	,08	,05	,07	,07	,06	,06	,06
-bank/finans	,10	,05	,08	,10	,05	,07	,06
-bedriftskons.	,06	,05	,05	,04	,08	,06	,06
-lærere i ledelse	,02	,00	,01	,01	,01	,01	,01
<b>Daglig leder prosent</b>							
-i styret	91	71	81	88	55	70	65
-som formann	36	39	37	-	-	-	-
<b>Styremedlemmenes totale (i tusen kroner):</b>							
-Aksjekapital	164	496	340	197	677	473	536
-Godtgjørelse	7	14	11	9	23	17	19
<b>Antall styremøter</b>							
-mean	2,96	4,92	3,95	3,67	6,60	5,27	5,66
Sammenligning mellom respondentene i utsilings- (screenings-) fasen, hovedfasen, samt fullstendige parvise svar. Oppdeling i norske og svenske bedrifter.							
<sup>1</sup> Daglig leder inklusive							
<sup>2</sup> Eksklusive daglig leder							

Forskjellene mellom de norske og de svenske bedriftene er også små. De gjennomsnittlige egenskapene ved daglig leder er identiske i alle bedriftene som besvarte hovedfasen og i bedriftene med parvise besvarelser. Her er det imidlertid unntak for to av forholdene. Færre daglige ledere har toppleder-erfaring og de eier mindre av aksjekapitalen i bedriftene med parvise besvarelser. Denne forskjellen skyldes forskjeller mellom norske og svenske

bedrifter, samt mindre svarprosent fra styreledere i de svenske enn i de norske bedriftene.

For å få et tilstrekkelig antall bedrifter med i undersøkelsen for å kunne trekke statistiske konklusjoner, var det nødvendig med både bedrifter fra Norge og Sverige. Dette forringet datakvaliteten noe. Avsnittet har indikert at det var visse forskjeller i blant annet eierstruktur og styresammensetning mellom norske og svenske bedrifter. Det ble også en viss frafallskjevhet ved at det var vanskeligere å få inn besvarelser fra svenske styreledere enn fra de norske. For en teoritestende undersøkelse er disse forholdene imidlertid av mindre betydning.

#### **4.4. Sammendrag**

Dette kapitlet har hatt som formål å presentere forskningsdesign og empirisk setting for undersøkelsen. Forskningsdesign ble begrunnet med utgangspunkt i forskningsspørsmålet, litteraturgjennomgangen og analysemodellen for undersøkelsen, samt til forskjellige former for validitetskrav. Da undersøkelsen hadde et teoritestende hovedformål, ble krav med hensyn på statistisk konklusjonsvaliditet prioritert i tillegg til begrepsvaliditeten (Cook og Campbell 1979). Kravene til intern validitet ble nedprioritert på grunn av undersøkelsens økonomiske og tidsmessige rammer, mens ekstern validitet i teoritestende undersøkelser i hovedsak oppnås gjennom gjentatte studier.

Litteraturgjennomgangen og kravene til statistisk konklusjonsvaliditet medførte at et tilnærmet totalutvalg i et feltsurvey av hotellaksjeselskap i Norge og Sverige, der daglig leder ikke var styreleder, ble valgt. Et feltsurvey gjorde det mulig å studere forskningsspørsmålet i en naturlig setting. Hotellaksjeselskap ble valgt ut fra kravene om å anvende et homogent utvalg (Cook og Campbell 1979), mens valget av et totalutvalg av bedrifter i både Norge og Sverige, skyldtes behovet for antall bedrifter som måtte med i undersøkelsen ut fra krav om signifikante sammenhenger (Cohen og Cohen 1983).

Undersøkelsen hadde relasjonen mellom daglig leder og styreleder som fokus, og både daglig leder og styreleder ble brukt som respondenter (John og Reve 1982).

I gjennomføringen av undersøkelsen var det behov for en utsilingsfase før hovedundersøkelsen. Gjennom denne ble det registrert 129 bedrifter som innledningsvis tilfredsstilte populasjonskriteriene. I hovedundersøkelsen ble det sendt ut postale spørreskjemaer til både daglig leder og styreleder. Det ble mottatt aksepterte svar fra begge respondenter i 75 bedrifter. Av disse var 27 fra Sverige og 48 fra Norge.

Det viste seg at styrene i de svenske bedriftene var noe forskjellig fra de norske bedriftene. Konsekvensene av dette er imidlertid av mindre betydning i en teoritestende undersøkelse (Calder, Phillips og Tybout 1981; 1982). I gjennomsnitt hadde styrene 4,5 medlemmer.

I det neste kapitlet vises det hvordan begrepene ble målt, operasjonalisert og validert.



## **5. KONSTRUKSJON AV VARIABLER OG VALIDERING AV MÅLEINSTRUMENT**

Operasjonalisering av teoretiske begrep til målbare variabler er et viktig aspekt ved forskning. I hvilken grad variablene reflekterer de begrepene som ønskes målt, blir betegnet begrepsvaliditet (Cook og Campbell 1979). For at forskningsresultater skal være meningsfulle, tolkbare og generaliserbare, er begrepsvaliditeten en nødvendig betingelse. Dette gjør at begrepsvaliditet er logisk overordnet de andre formene for validitet (Reve 1985:53).

De sentrale variablene i denne undersøkelsen er de forskjellige variablene om styret, særlig de som reflekterer relasjonene mellom styret og daglig ledelse. Tidligere studier i tilknytning til teori om relasjonskontrakter har anvendt perseptuelle vurderinger av relasjonene. Det er også argumentert for behovet for å anvende slike vurderinger for å måle faktisk styreatferd. Med få unntak (Pearce og Zahra 1991) har imidlertid "objektive" indikatorer blitt brukt for å måle styrets uavhengighet. I denne undersøkelsen blir utelukkende perseptuelle styrevariabler anvendt, men der det har vært tilgjengelige objektive mål, er disse brukt i begrepsvalideringen. De objektive kriteriene ble hovedsaklig samlet inn gjennom utsilingsfasen (screeningsfasen).

Det ble anvendt en prosedyre for konstruksjon av styrevariablene som skulle tilsvare fremgangsmåten beskrevet av Reve (1985:67-69) for å utvikle bedre mål. Fremgangsmåten er omfattende og kompleks, men indikerer at teoretiske begrep ikke automatisk kan konstrueres ved hjelp av statistiske analyser. I teoritestende undersøkelser settes det blant annet store krav til begrepens teoretiske innhold (Calder, Phillips og Tybout 1981).

Først ble spørsmål, som skulle fange opp hovedbegrepene ut fra overflatevaliditet, konstruert (avsnitt 5.1). Teorier og operasjonaliseringer fra tidligere studier ble lagt til grunn. Deretter ble termene utsatt for empirisk testing blant eksperter og fra forskjellige respondenter.

Etter datainnsamlingen ble målene utsatt for vurdering av konvergent og diskriminant validitet (avsnitt 5.2). Først ble reliabilitet vurdert. Dette skjedde



blant annet ved dyadiske avviksanalyser av målekriteriene for vurdering av systematiske og tilfeldige responser på spørsmålene i spørreskjemaet. Spørsmål hvor det var vesentlige tilfeldige variasjoner, ble utelatt fra den videre analysen. Deretter ble Cronbach's koeffisient  $\alpha$  beregnet for å vurdere om det var intern konsistens for å sikre endimensjonale begrep (Nunnally 1978).

For ytterligere vurdering av konvergent validitet, samt diskriminant validitet, ble det gjennomført faktoranalyser. Før variablene endelig ble satt sammen og påny vurdert ut fra overflatevaliditet, ble sammenligninger mellom forskjellige innsamlingsmetoder/mål og respondenter foretatt.

## **5.1. Styrevariablene: Observerbare mål**

Studiet har tatt utgangspunkt i to dimensjoner ved relasjonene mellom styret og daglig ledelse. Disse er:

- (1) Uavhengighet (agentteori), og
- (2) Relasjonsorientering (teori om relasjonskontrakter).

Det ble videre valgt å studere hva styrene gjør gjennom styrets involvering i

- (3) kontrollfunksjoner og
- (4) servicefunksjoner.

I dette avsnittet vil de observerbare målene bli presentert. De er generert med utgangspunkt i begrepenes teoretiske innhold og vurderinger av overflatedvaliditet.

### **5.1.1. Uavhengighet**

I uavhengighetsbegrepet ligger den psykiske og finansielle uavhengighet som styremedlemmene har i forholdet til den daglige ledelsen (Baysinger og Butler 1985). Gjennomgangen av studiene som belyser styrets uavhengighet, viste at det var anvendt en rekke forskjellige operasjonaliseringer av begrepet, og at disse målene også kunne representere forskjellige dimensjoner (kapittel 2.3). Kosniks (1987) studie er et av de mest anerkjente styrets rolle (Zahra og Pearce

1989). Dette studiet anvendte seks av de mest sentrale mål på styrets uavhengighet av den daglige ledelsen. Disse var:

- 1 *Familiebånd* mellom ikke-ansatte styremedlemmer og den daglige leder (prosent av ikke-ansatte som er i familie med daglig leder).
- 2 *Vennskapsbånd* (gjensidighet) mellom ikke-ansatte styremedlemmer og den daglige ledelsen var grunnlaget for styremedlemsskap (prosent av ikke-ansatte som har en eller flere ansatte i selskapet i sitt eget styre)
- 3 *Forretningsforbindelser* mellom ikke-ansatte styremedlemmer og bedriften (prosent av ikke-ansatte som har visse spesifiserte forretningsforbindelser med selskapet)
- 4 Antall ikke-ansatte (*outsiders*) i forhold til antall ansatte (*insiders*) styremedlemmer (prosent ikke-ansatte av antall styremedlemmer)
- 5 *Toppledererfaring* blant ikke-ansatte styremedlemmer (prosent ikke-ansatte styremedlemmer som er toppledere i eget selskap)
- 6 *Eierinteressene* til ikke-ansatte styremedlemmer (prosent av aksjekapitalen som eies av ikke-ansatte styremedlemmer)

I forhold til andre studier og nyere litteratur har Kosnik ikke anvendt uavhengighetsmål knyttet til antall styremedlemmer, om daglig leder også er styreleder og i hvilken grad styret er motivert ut fra juridisk ansvar og faglige og profesjonelle incentiver (Kesner og Johnson 1990a; Baysinger og Hoskisson 1990; Hermalin og Weisbach 1991; Judge og Zeithaml 1992).

I norske og svenske bedrifter har det i langt større grad enn i USA, vært en tradisjon at bedriftens ansatte, bortsett fra eventuelt daglig leder, ikke skal være styremedlemmer. Unntatt fra dette er ansattevalgte representanter, men disse blir i teorien prinsipielt betraktet som *outsiders* (Gustavsen 1972). Dette kom også fram i tabell 4.2 som viste at styrene i gjennomsnitt hadde 4,5 medlemmer, hvorav 18% var ansatte. Det tradisjonelle *outsider/insider* målet synes således ikke å være særlig relevant i denne empiriske settingen. Det samme gjelder målene fra andre studier i tilknytning til styrets størrelse og skille mellom posisjonene som daglig leder og styreleder. Det var valgt en populasjon som forutsatte skille mellom daglig leder og styreleder, og ingen av styrene hadde flere medlemmer enn det som tidligere studier hadde funnet ønskelig (Jones 1986).

Da dette studiet av hensyn til de andre variablene skulle anvende primærdata basert på perseptuelle vurderinger, var det også mulig å anvende perseptuelle vurderinger i tilknytning til uavhengighetsvariablen. Dette ga mulighet for å anvende mer direkte indikatorer enn Kosnik. Spesielt syntes Kosnik's mål på venns-kaps- og forretningsforbindelser å være fjernt fra det opprinnelige begrepet (Kosnik 1987). Det å anvende perseptuelle vurderinger ut fra standardiserte målinger, gjør det også enklere å konstruere sammensatte uavhengighetsmål. Da det også gjennom forstudier (Arntsen, Elvekrok og Holt 1989) ble indikert at perseptuelle vurderinger ga tilnæringsvis de samme resultater som de tradisjonelle "objektive" målene, ble det valgt å samle inn vurderinger på følgende spørsmål for å kunne utvikle en eller flere variabler for uavhengighetsbegrepet:

- 4a I hvor stor grad er styremedlemmene rekruttert ut fra familiebandene med den daglige leder (tilsvarende Kosnik)
- 4b I hvor stor grad er styremedlemmene rekruttert ut fra vennskap med daglig leder (tilsvarende Kosnik)
- 4c I hvor stor grad er styremedlemmer rekruttert ut fra forretningsforbindelser med selskapet (tilsvarende Kosnik)
- 4d I hvor stor grad er styremedlemmene rekruttert ut fra erfaring og faglig kompetanse (tilsvarende Kosnik)
- 5a I hvor stor grad er styreleder positivt motivert av eierinteresser (egne eller andres) til å gjøre en god jobb (tilsvarende Kosnik)
- 5b I hvor stor grad er styreleder positivt motivert av formelt juridisk ansvar for å gjøre en god jobb (ut fra Hermalin og Weibach)
- 5c I hvor stor grad er styreleder positivt motivert av faglige eller profesjonelle standarder til å gjøre en god jobb (ut fra Baysinger og Hoskisson)

Siffrene refererer seg til nummer i spørreskjemaet. Det ble valgt å legge vekt på de sider ved uavhengighetsbegrepet som vektla rekrutteringsgrunnlaget for styremedlemmene. Aktuelle kriterier i små og mellomstore bedrifter i Norge og Sverige syntes å være ut fra familieband, venns-kapsband og forretningsforbindelser. Videre var det aktuelt å vurdere rekruttering ut fra erfaring og profesjonell kompetanse.

På grunn av litteraturen som fremhever betydningen av styremedlemmenes incentivstruktur for styrets uavhengighet, ble også spørsmål om hva som motiverte styreleder formulert. Spørsmålene 5a, 5b og 5c vurderer styremedlemmenes incentiver for å gjøre en god jobb. På grunn av vanskeligheter med å vurdere andres motiver, ble disse spørsmålene utelukkende formulert som styreleders motiver.

### **5.1.2. Relasjonsorientering**

Kapittel to pekte på at det er kun et fåtall studier som har operasjonisert Macneils begreper, og de fleste har vært i en empirisk setting knyttet til kjøper - selger relasjoner i distribusjonskanaler. Dette er det først studiet som anvender disse begrepene i intraorganisatoriske relasjoner og i relasjonene mellom styre og ledelse.

I studier hvor Macneils begrep er benyttet, har det vært vanlig å velge enkelte av Macneils (1980) felles kontraktsnormer og måle dem ved hjelp av pretestede utsagn og rangerings- eller Likert lignende skalaer (Haugland og Reve 1993; Kaufmann og Stern 1990; Noordewier, 1986). Haugland og Reve (1993) benyttet kontraktsnormene solidaritet, gjensidighet og forbindelsesnormen. Kaufmann og Stern (1990) benyttet kontraktsnormene gjensidighet, rolleintegritet og solidaritet, mens Noordewier (1986) benyttet følgende fem relasjonskontraktelementer: Flexibility, Sharing of benefits and burdens, Exchange of information, Operating controls og Extendedness.

Begrepene fra Macneil er konstruert av multi-item variabler. Den interne konsistens i begrepene, målt ut fra Cronbach's alfa, har vært varierende og til dels meget lav. Målingen av begrepene har likevel blitt forsvart ut fra at begrepene så langt kun i liten grad har blitt gjenstand for empiriske studier.

Da dette studiet også søker å integrere bidrag som tilsynelatende har motstridende prediksjoner, synes Macneils oppdeling i dimensjonene knyttet til den diskrete kontraktsnormen og relasjonsnormene, å være et gunstig utgangspunkt. Mens den diskrete kontraktsnormen passer godt med effektivitetsbegrepene i neoklassisk økonomisk teori (Macneil 1980:63), vil relasjonsorienterte kontrakter være kjennetegnet av relasjonsnormene.

Macneils relasjonsnormer er følgende:

1. *Rolleintegritet*, som defineres: "Maintenance of complex multidimensional roles forming a network of relationships" (Kaufmann 1987:76).
2. *Bevaring av relasjonen*. Dette er en intensifisering og utvidelse av normen solidaritet. Denne defineres: "Preservation of the exchange relationship itself" (Kaufmann 1987:76).
3. *Harmonisering av relasjonskonflikter*, som defineres: "Conflict resolved by flexible, personal (usually internal) procedures" (Kaufmann 1987:86).
4. *Suprakontrakt normer*. Dette er normer som "distribution of justice, liberty, human dignity, social equality and inequality, and procedural justice, to mention some of the more vital" (Macneil 1980:70).

I forstudier (Bye, Bårdvik og Sagneskar 1989) ble Macneils begrep forsøkt operasjonalisert gjennom Likert-lignende utsagn. Forstudiene viste at Macneils begrep i stor grad var overlappende, og disse forsøkene på operasjonaliseringer resulterte i generelle utsagn uten noen nær tilknytning til Macneils begrep. I hovedundersøkelsen ble det laget spørsmål direkte ut fra Macneils definisjoner. Det var da fare for at respondentene ikke skulle forstå spørsmålene. Spørsmålene ble derfor testet i personlige intervjuer våren 1990 (Amundsen og Nesse 1990) med daglige ledere og styreledere, i diskusjoner og tester overfor fagkollegaer og veiledere, samt i forbindelse med pilottestingen av spørreskjemaet sommeren 1990. Resultatet fra testene var at spørsmålene kommuniserte, men de var vanskelige å gi en absolutt gradering. Dette kunne medføre unøyaktigheter i besvarelsene. Denne tilnærmingen ble likevel valgt. Dette resulterte i at undersøkelsen ble det første kjente studiet som anvender direkte operasjonaliseringer av Macneils relasjonsnormer.

Følgende målekriterier ble valgt ut fra Macneils relasjonsnormer:

- 6a I hvor stor grad er relasjonene mellom styret og daglig leder preget av vaner og interne uskrevne regler og prinsipper (*rolleintegritet*)
- 6b I hvor stor grad er relasjonene mellom styret og daglig leder preget av overlappende arbeidsoppgaver (ingen klar arbeidsfordeling) (*rolleintegritet*)

- 6c I hvor stor grad er relasjonene mellom styret og daglig leder preget at av gjensidige forventninger til hverandres handlinger i fremtiden (*rolleintegritet*)
- 6d I hvor stor grad er relasjonene mellom styret og den daglige ledelse preget av felles holdninger og normer (f.eks. i forhold til etikk, rettferdighet, m.m.) (*suprakontrakt normer*)
- 7a I hvor stor grad legger styreleder og daglig leder vekt på langvarig bevaring av gode personlige relasjoner (*bevaring av relasjonen*)
- 7b I hvor stor grad legger styreleder og daglig leder vekt på langvarig bevaring av gode faglige relasjoner (*bevaring av relasjonen*)
- 7c I hvor stor grad legger styreleder og daglig leder vekt på tillit og positiv innstilling når konflikter skal løses (*harmonisering av rollekonflikter*)

Blant målekriteriene som skulle fange opp de forskjellige sider ved Macneils definisjon av begrepet rolleintegritet (Macneil 1980:65), var det opprinnelig også et spørsmål for vurdering av sosialt bytte mellom partene. Dette ble utelatt etter pilottestingen av spørreskjemaet. Deler av innholdet av sosialt bytte er imidlertid fanget opp av aktørenes gjensidige forventninger til hverandres handlinger i fremtiden.

Det var således sju målekriterier for relasjonsorienteringen med utgangspunkt i Macneil. Siden Macneils begrep så langt kun i liten grad har vært gjenstand for empirisk forskning, lå det en usikkerhet i om de fire relasjonsnormene i virkeligheten gjenspeilet den samme underliggende dimensjonen om relasjonsorientering.

Fokus for studiet var relasjonene mellom styret og daglig leder. Da det er vanskelig å beskrive forhold mellom mange personer, ble flere av spørsmålene stilt angående relasjonene mellom styreleder og daglig leder. For å si noe om relasjonene mellom styret og daglig ledelse, forutsettes det at de øvrige styremedlemmers holdninger i det vesentlige kan sammenlignes med styreleders. Dette vil ikke alltid være tilfellet, men tilnærmingen ble likevel valgt da styreleder forutsettes å ha en dominerende plass i styret.

### **5.1.3. Kontroll**

Det er kun noen få som studier måler direkte hva styrene gjør. Studiene til Zahra og Stanton (1988), Zahra og Pearce (1990), Pearce og Zahra (1991), Judge og Zeithaml (1992) og Johnson, Hoskisson og Hitt (1993) anvender sammenlignbare undersøkelsesdesign. Disse har valgt å la ledere og/eller styremedlemmer vurdere i hvilken grad styret er involvert i forskjellige funksjoner ut fra fem- eller sjudelte vurderingsskalaer. Da dette studiet har valgt oppdeling i kontroll- og servicefunksjoner, mens de nevnte studiene i hovedsak ser på styrets strategiinvolvering, vil spørsmålene være noe forskjellige.

Litteraturen beskriver en rekke kontrollfunksjoner for styret. Disse kan i hovedsak deles inn i tre grupper (Mace 1971; Mintzberg 1983):

- \* Utvelgelse av daglig leder
- \* Direkte kontroll i krisetider
- \* Vurdering av daglig leders beslutninger og atferd.

Gitt at bedriften ikke er i krise og at ikke daglig leder ikke skal erstattes, vil den tredje gruppen være styrets ordinære kontrollfunksjoner. Spørsmålene er i hovedsak knyttet til oppfølging av de atferdsstandarder som økonomistyringslitteraturen anbefaler (Anderson og Anthony 1986).

- 3a I hvor stor grad er styret involvert i å følge opp kostnadsbudsjetter
- 3b I hvor stor grad er styret involvert i å følge opp salgs/omsetningsbudsjetter
- 3c I hvor stor grad er styret involvert i å følge opp likviditet
- 3d I hvor stor grad er styret involvert i å følge opp investeringer
- 3e I hvor stor grad er styret involvert i å følge opp avdelingenes resultater
- 3f I hvor stor grad er styret involvert i å følge opp daglig leders innsats
- 3g I hvor stor grad er styret involvert i å følge opp produktkvalitet
- 3h I hvor stor grad er styret involvert i å følge opp selskapets personalressurser

For å kunne gjennomføre kontrollfunksjonen må styret ha styringsverktøy og pålitelige styringsdata. De fleste styrer har en eller annen form for resultatrapportering. Gjennom økonomisk rapportering skal styret få impulser om bedriftens utvikling mot strategiske mål. Presentasjonsformen er dessverre ofte lite egnet som et aktivt styringsverktøy (Nustad og Reve 1987). Som regel presenteres bare totaltall for hele bedriften (*3e avdelingenes resultater*).

Styret vil kunne benytte både regnskaper, revisjonsrapporter og bedriftens eget økonomistyringssystem for å sikre seg den nødvendige informasjon og oversikt for å ivareta kontrolloppgaven. Det viktigste styringsverktøyet vil likevel være realistiske og gjennomarbeidede budsjetter og systematisk resultatoppfølging (Reve 1989:184). Gjennom budsjettet må styret ta stilling til økonomiske mål for bedriften både på innteks- og kostnadssiden (*3a kostnadsbudsjetter og 3b salgsbudsjetter*). Den økonomiske rapporteringen må være mer enn et finansregnskap. Den bør inneholde nøkkeltall som viser omgivelsenes utvikling, bedriftens utvikling i forhold til omgivelsene, interne forhold så som struktur og produktivitet og det må fange opp endringer i kritiske forutsetninger.

Betydningen av driftsbudsjetter, *investeringsbudsjetter (3d)* og *likviditetsbudsjetter (3c)* er generelt anerkjent. Planer og rapporteringer kan imidlertid også være knyttet til andre størrelser enn regnskapstall, f.eks. til *personalressurser/bedriftskultur/arbeidsmiljø (3h)* og *produktkvalitet (3g)*.

Budsjettarbeidet bør ta utgangspunkt i styrets strategiarbeid, og budsjettet vil dermed også bidra til å kunne følge opp strategiske beslutninger, etc. Styret vil således ha mulighet til å *vurdere daglig ledelse (3f)* ut fra disse kriteriene.

Spørsmålene skal gi et totalbilde av styrets kontrollfunksjoner. En totalvurdering av styrets funksjoner kan imidlertid romme flere underliggende dimensjoner (Gustavsen 1972). Dette kan innebære en naturlig oppdeling i temaer avhengig av om vurderingen skjer ut fra observasjoner og bedriftsintern kunnskap eller ut fra oppfølging av finansielle størrelser. En annen oppdeling kan være knyttet til om kontrollen i første rekke vedrører langsiktige eller kortsiktige forhold. Funksjoner knyttet til de forskjellige oppdelingene vil kunne ha forskjellige relasjoner til de øvrige variablene i undersøkelsen (Huse 1993d).



Til tross for disse hensynene ble det lagt til grunn et ønske om en samlet vurdering av styrets kontrollinvolvering.

#### 5.1.4. Service

Begrepet styrets servicefunksjoner skal fange opp i hvilken grad styret er involvert i å være et serviceorgan for ledelsen. Styrets servicefunksjoner er av en helt annen karakter enn styrets kontrollfunksjoner (Mintzberg 1983). I kontrollrollen sees foretaket og den daglige ledelsen på som et instrument for å virkeliggjøre de ideer som eierne og styret har med virksomheten. I servicerollene er forholdet det motsatte. I denne rollen betones hvilke muligheter styret har for å bistå og hjelpe foretaket og dets ledelse. Styrets strategiske rolle kan forstås nært knyttet til styrets kontrollfunksjoner, men styrets strategifunksjoner kan også sees i lys av servicerollene (Andrews 1981b).

Mintzberg (1983) har en tredeling av styrets servicefunksjoner.

Disse er:

- (1) representativ medvirkning - kooptering,
- (2) etablering av nettverk og legitimering av foretaket i næringslivet, og
- (3) rådgivning til den operative ledelsen.

Da de to første funksjonene begge er sterkt omverdensrelatert med bruk av nettverk, blir den ofte betraktet under ett som styrets nettverksfunksjoner. Selv om kooptering og nettverksetablering konseptuelt kan adskilles, er det oftest vanskelig å skille dem empirisk (Mizruchi og Stearns 1988).

Denne undersøkelsen valgte følgende spørsmål for å fange opp bredden i styrets servicefunksjoner. To spørsmål relateres til rådgivningsfunksjoner, og to spørsmål relateres til nettverksfunksjoner.

- 2c I hvor stor grad er styret involvert som spesialist rådgivere (finans, juss, teknologi) for den daglige ledelsen
- 2d I hvor stor grad er styret involvert som ledelsesrådgivere (konkurranse, strategi, ledelse) for den daglige ledelsen

- 2e I hvor stor grad er styret involvert i å påvirke omgivelsene (banker, kunder, leverandører, myndigheter)
- 2f I hvor stor grad er styret involvert i å knytte kontakter med omgivelsene (banker, kunder, leverandører, myndigheter)

Mange betrakter styrets *rådgivningsfunksjon* overfor den daglige ledelsen som styrets viktigste servicefunksjon (Lundgren 1988). Mace (1971) fant blant annet at styrene fungerte som rådgivere for administrasjonen, de hadde en normsettende funksjon overfor resten av organisasjonen, og de sto for beslutningstaking i krisesituasjoner ved å engasjere eller fungere som konsulenter, avskjedige toppleder og trekke seg fra styret. De ivaretok imidlertid ikke de grunnleggende mål og strategier for foretaket, stilte ikke kritiske spørsmål, initierte ikke diskusjon eller valgte ikke toppleder for selskapet.

Lundgren (1986) fant at over åtti prosent av de intervjuede styremedlemmer og daglige ledere i sitt studie mente at rådgiverrollen var viktigere enn kontrollrollen. Styrets rådgivningsfunksjoner antas å være spesielt viktige i små og mellomstore bedrifter på grunn av manglende egen ekspertise (Falch 1990, Isachsen 1986). Rådgivningsfunksjonene kan være knyttet både til spesialistrådgivning (2c) og til generalistrådgivning (2d) (Castaldi og Wortman 1984).

Styrets *nettverksfunksjoner* er knyttet til både å få kontroll med og påvirke kritiske elementer i omgivelsene (2e) og det å knytte kontakter med omgivelsene (2f). Styremedlemmene vil ut fra den siste funksjonen delta i styret for å sikre selskapet et nettverk og kunne virke som døråpnere for virksomheten (Lundgren 1988). Styremedlemmene vil også kunne legitimere styret i næringslivet og overfor andre interessenter. Ikke minst i nyetablerte og voksende foretak vil legitimitetsrollen være av stor betydning. Denne legitimitetsskapende funksjonen gir ofte det utslag at godt renommerte og velkjente personer velges inn i styret. Et prestisjefyllt styre gir selskapet en aura av respekt og ansvarstaken for de vurderinger som foretaket totalt sett representerer.

Innvendingene angående det å bruke en fellesnevner for styrets kontrollfunksjoner, kan også brukes angående styrets servicefunksjoner. Det kan tenkes

at styrets rådgivningsfunksjoner forholder seg forskjellig til de andre variablene i studiet enn styrets nettverksfunksjoner. I undersøkelsen velges det likevel å legge til grunn den samlede involvering styret har i servicefunksjonene.

### **Sammendrag**

For å måle de fire styrerelaterte begrepene uavhengighet, relasjonsorientering, kontrollfunksjoner og servicefunksjoner, ble det tilsammen utviklet 26 spørsmål som skulle vurderes på femdelte rangeringsskalaer. Fjorten spørsmål var angående relasjonene mellom styret og den daglige ledelsen, mens tolv spørsmål vurderte involveringen i styrets funksjoner.

## **5.2. Styrevariablene: Konvergent og diskriminant validitet**

I konstruksjonen av variablene som skulle måle begrepene, var det viktig å vurdere målekriteriene med utgangspunkt i konvergent og diskriminant validitet. Følgende analyser presenteres i dette avsnittet:

- 5.2.1 Sammenligninger av daglig leders og styreleders besvarelser,
- 5.2.2 vurderinger knyttet til Cronbachs alfa,
- 5.2.3 faktoranalyser og
- 5.2.4 multimetode sammenligninger.

Multimetode sammenligningene ga også bidrag i forhold til variablenes teoretiske innhold.

### **5.2.1. Respondentsammenligninger**

I vedlegg finnes tabell som viser gjennomsnitt og standardavvik på det enkelte spørsmål fra hver av de to respondentene. Undersøkelsens dyadiske tilnærming gjorde det mulig å foreta avviksanalyser av daglig leders og styreleders besvarelser. For å kartlegge mulige systematiske og tilfeldige variasjoner, ble det i første omgang gjort sammenligninger mellom de aritmetiske gjennomsnitt av differansene mellom daglig leders svar og styreleders svar av målekriteriene mot tilsvarende gjennomsnitt av kvadratet av differansene.

Analysene viste at generelt mente styreledere at styrene var mer aktive enn hva daglige ledere mente. Avviksanalysen indikerte videre at besvarelsene på 4c og 6a kunne være utsatt for tilfeldige variasjoner. Det ble derfor valgt å ta disse spørsmålene ut fra den videre analysen.

Hovedvariablene i undersøkelsen ble konstruert ut fra gjennomsnittsbetraktninger. Gjennomsnittsbetraktningene innebar at i konstruksjonen av variablene ble gjennomsnittet av daglig leders og styreleders vurderinger lagt til grunn. Da begrepene beskriver relasjoner og samhandling mellom to parter, var det en styrke å inkludere vurderingene fra begge parter. Gjennomsnittsbetraktninger sammenlignet med andre kombinasjoner av besvarelsene fra styreleder og daglig leder, ble gjennomført først og fremst av praktiske hensyn. Dette synes å være vanlig i tilsvarende studier.

I tillegg analyser ble imidlertid også variabler basert på den enkelte respondents vurderinger anvendt. Det ble også foretatt analyser med variabler konstruert som forskjellene mellom daglig leders og styreleders besvarelser. Disse variablene er nærmere beskrevet i vedlegg.

### **5.2.2. Vurdering av intern konsistens ut fra Cronbachs $\alpha$**

For å sikre endimensjonale begrep ble intern konsistens målt ved beregning av Cronbachs koeffisient alfa (Cronbach 1951). Intern konsistens fastslår homogenitet til et sett av delmål og er knyttet til vurdering av reliabilitet og konvergent validitet. Alfa-verdiene representerer også et kommuniserbart sammenligningskriterium. Generelt vil  $\alpha$ -verdier over 0,7 bli betraktet som tilfredsstillende, mens  $\alpha$ -verdier over 0,8 blir betraktet som meget bra, men et tilfredsstillende nivå må vurderes ut fra hvordan målingen anvendes. Beregning av koeffisient alfa ble foretatt i forskjellige omganger. Tabeller knyttet til alfa-vurderinger finnes i vedlegg.

### **Relasjonsvariablene**

Av de sju delmålene som ble utviklet for å måle uavhengighet, var et av delmålene allerede eliminert på grunn av indikasjoner om tilfeldige feil (4c). Av de seks resterende delmålene viste det seg at det var manglende konsistens mellom flere av dem. Faktoranalyser og analyser av Cronbachs  $\alpha$  viste at

uavhengighetsbegrepet måtte deles i to grupper. Ut fra vurderingene av alfa besto hver gruppe av tre spørsmål, som i hovedtrekk kunne fortolkes som:

- (1) uavhengighet basert på rekrutteringsgrunnlag/*sammensetning* (4a, 4b og 5a)
- (2) uavhengighet basert på *incentiver* (4d, 5b og 5c).

Variabler bestående av gjennomsnittet av daglig leders og styreleders besvarelser på disse spørsmålene ville i utgangspunktet begge ha hatt  $\alpha$ -verdier på 0,65. Retningen på 5a, (motivasjon ut fra eierinteresser), var motsatt av det forventete. For uavhengighetsmålet stiger alfa til 0,77 dersom 5a ikke inkluderes. "Sammensetningsvariabelen" vil da kun bestå av rekruttering ut fra familieforbindelser og ut fra vennsforhold (4a og 4b). Intuitivt virker dette også som de viktigste kriterier for å vurdere styrets uavhengighet i små og mellomstore bedrifter.

"Incentivvariabelen" vil basert på de gjennomsnittlige delmålene, ha høyest  $\alpha$ -verdi der alle tre delmålene trekkes inn. Spørsmål 4d, rekruttering av styremedlemmer ut fra erfaring og kompetanse, har en annen formulering og annet innhold enn spørsmål 5b og 5c, som vurderer hva som motiverer styreleder. Dersom en incentivfortolkning skal legges til grunn for denne variabelen, vil spørsmål 4d ikke være utformet med denne hensikten, og den burde således elimineres. Ut fra den gjennomsnittlige vurderingen av besvarelsene, vil  $\alpha$ -verdien da være på 0,63.

Vurdering av intern konsistens for variabelen "relasjonsnormer" startet med beregninger for seks delmål da ett av delmålene allerede var falt ut på grunn av tilfeldige feil (6a).

Analysene viste at de to gjenværende delmålene, utviklet på basis av relasjonsnormen rolleintegritet (6b og 6c), var svakt korrelert med de øvrige målene. Da besvarelsene for disse delmålene ble tatt ut av analysen, steg koeffisient  $\alpha$  fra 0,71 til 0,82.  $\alpha$  ville stige fra 0,82 til 0,83 dersom også spørsmål 6d basert på relasjonsnormen suprakontraktstnormer utelates. Hensynet til å få delmål som representerer hele domenet for relasjonsnormene, bør imidlertid vektlegges mer enn den lille økningen i koeffisient  $\alpha$ .

### **Funksjonsvariablene**

Vurdering av alfa skjedde både samlet og separat for variablene som skulle måle styrets kontrollinvolvering og serviceinvolvering. Ut fra en samlet vurdering av de tolv spørsmålene ville  $\alpha$  ha vært 0,86.  $\alpha$ -verdien for gjennomsnittet av daglig leders og styreleders besvarelser av de åtte spørsmålene for styrets kontrollinvolvering var på 0,88. Denne ville ha vært tilnæringsvis uendret dersom et av spørsmålene hadde blitt utelatt.

For styrets serviceinvolvering ville  $\alpha$  ha steget fra 0,77 til 0,81 dersom spørsmål 2d knyttet til styrets generalistrådgivning hadde blitt fjernet. Det ble valgt å beholde alle fire spørsmål for å dekke hele bredden i domenet. Analyser som kun tar hensyn til styrets nettverksfunksjoner (2e og 2f) finnes i Borch og Huse (1993) og Huse og Borch (1991), mens analyser basert på vurderinger av spørsmålene samlet (både kontroll og service) finnes i Huse og Lindberg (1991) og Huse (1993a).

### **Sammendrag og vurdering**

Ved vurdering av intern konsistens kom det fram at uavhengighetsbegrepet burde oppdeles i to variabler, mens spørsmålene knyttet til relasjonsnormen rolleintegritet, ikke synes å være konsistente i forhold til spørsmålene ut fra de tre andre relasjonsnormene.

Spørsmålene utviklet for uavhengighetsbegrepet syntes å måle to forskjellige dimensjoner. Den ene dimensjonen var knyttet til om styret var sammensatt ut fra familie- og vennskapsforbindelser med den daglige ledelsen. Høyt korrelert med disse målene var også om styreleder var motivert ut fra eierinteressene. Den andre dimensjonen var knyttet til styremedlemmenes eller styreleders indre incentiver i tilknytning til profesjonelle standarder og juridisk ansvar. Spørsmålet knyttet til motivasjon ut fra eierinteresser forholdt seg til disse dimensjonene anderledes enn forventet ut fra tidligere studier. Dette kan skyldes at en vesentlig andel av små og mellomstore bedrifter eies av daglig leder eller dennes familie.

Det at spørsmålene basert på relasjonsnormen rolleintegritet var lavt korrelert med de tre andre normene, tilsvarte observasjoner gjort av andre som har prøvd å vurdere den interne konsistens blant Macneils relasjonsnormer<sup>1</sup>.

Delmålene som skulle operasjonalisere funksjonsbegrepene service og kontroll hadde forholdsvis høy intern konsistens. Målekriteriene for service hadde  $\alpha$ -koeffisient på 0,77, mens  $\alpha$ -koeffisienten var tett opp under 0,90 for målekriteriene for kontrollbegrepet.

Beregningene av intern konsistens bidrar til å vurdere reliabilitet og konvergent validitet. Den interne konsistensen var lavest for uavhengighetsmålene. I avsnitt 5.2.4 blir uavhengighetskonstruksjonene som her er basert på perseptuelle vurderinger, sammenlignet med tradisjonelle uavhengighetsmål basert på objektive observasjoner. I det neste avsnittet vil også divergent validitet bli vurdert for alle styrevariablene gjennom faktoranalyser.

### **5.2.3. Faktoranalyse**

Styrebegrepenes konvergente og diskriminante validitet ble videre vurdert gjennom faktoranalyser (Reve 1985). Konvergent validitet vil blant annet fremkomme der delmålene for den samme variabelen har høy faktorladning på samme faktor. Et kriterium for diskriminant validitet er at delmål for ulike variabler viser høy ladning på ulike faktorer. Når konvergent og diskriminant validitet skal vurderes i samme faktoranalyse, blir kriteriet at alle delmål for den første variabelen har høy faktorladning på en faktor og lav faktorladning på de øvrige faktorer. Tilsvarende blir forholdet for de andre variablene. Hva som er høy og lav faktorladning er ikke entydig definert, men vil blant annet være avhengig av undersøkelsens formål og hvordan variablene skal anvendes. I en regresjonsanalyse vil det for eksempel være behov for å sette sterkere krav om diskriminant validitet til de uavhengige variablene enn til de avhengige.

I dette avsnittet vil faktoranalyser først bli gjennomført for målekriteriene knyttet til relasjonsbegrepene uavhengighet og relasjonsorientering, deretter for målekriteriene knyttet til funksjonsbegrepene kontroll og service.

---

<sup>1</sup>Kommentert av Patrick Kaufmann.

Faktoranalyse er en av de mest populære metodene for å analysere uavhengighet. I faktoranalysene av styrevariablene ble de samme datasettene benyttet som for vurderingen av intern konsistens. Det ble anvendt hovedakse (PAF) faktoranalyse (Nunnally 1978:331-332) med varimax ekstraksjon (Nunnally 1978:371) og ortogonal rotering (Nunnally 1978:376).

Åtte målekriterier for styrets kontrollfunksjoner, fire målekriterier for styrets servicefunksjoner, fire målekriterier for uavhengighetsbegrepet og fire målekriterier for relasjonsorientering var gjenstand for faktoranalyse for vurdering av konvergent og diskriminant validitet.

Først ble målekriteriene for relasjonsbegrepene vurdert. Med utgangspunkt i de tidligere vurderingene ble det valgt å trekke ut tre faktorer. Resultatene finnes i tabell 5.1.

Tabell 5.1 Faktoranalyse - relasjonsbegrepene

---

Varimax rotert hovedakse faktoranalyse (PAF) med ortogonal rotering for gjennomsnittet av styreleders og daglig leders besvarelser.

	Faktor	1	2	3	Comm.
4a	Familiebånd	.14	<b>.89</b>	-.09	.83
4b	Vennskapsbånd	.04	<b>.75</b>	-.00	.56
5b	Juridisk ansvar	.11	.15	<b>.55</b>	.34
5c	Prof.standarder	.02	.05	<b>.85</b>	.72
6d	Normer	<b>.50</b>	.09	.50	.50
7a	Bev.pers.relas.	<b>.78</b>	.12	.01	.62
7b	Bev.fagl.rel.	<b>.92</b>	.06	.10	.86
7c	Harm.konflikt	<b>.68</b>	.02	.17	.49
Egenverdi		2.51	1.43	.97	
Prosent av variasjon		.31	.18	.12	
Akkumulert prosent		.31	.49	.61	

---

Tabellen viser at delmålene som viste intern konsistens ved beregningen av  $\alpha$  har høy faktorladning på de samme faktorer. Bortsett fra spørsmål 6d har faktorene lav ladning på de andre faktorene. Dette indikerer divergent validitet mellom variabler som kan fastsettes på bakgrunn av de enkelte faktorene.



Beregningene for funksjonsvariablene ble foretatt på tilsvarende måte. I henhold til presentasjonene over ble det valgt å trekke ut to faktorer. Resultatene fremkommer av tabell 5.2. Tabellen viser at alle delmålene for styrets kontrollinvolvering lader høyt på den ene faktoren og lavt på den andre. Målene for styrets serviceinvolvering lader høyt/lavt på motsatte faktorer av målene for kontrollinvolvering. Spørsmål 2d om styrets generalistrådgivning har imidlertid lavere ladninger enn de andre delmålene.

Tabell 5.2 Faktoranalyse - styrets funksjoner

Varimax rotert hovedakseanalyse (PAF) med ortogonal rotering.

	Faktor	1	2	Com.
2c	Spes.rådgivning	.09	<b>.54</b>	.30
2d	Generalist rådgivn.	.14	<b>.37</b>	.15
2e	Knytte kontakter	.14	<b>.97</b>	.97
2f	Påvirke omgivelser	.24	<b>.82</b>	.74
3a	Kostnadsoppfølging	<b>.67</b>	.14	.47
3b	Salgsoppfølging	<b>.76</b>	.09	.58
3c	Likviditetsoppfølg.	<b>.70</b>	.15	.51
3d	Investeringsoppf.	<b>.62</b>	.26	.45
3e	Oppfølg.avd.res.	<b>.77</b>	.06	.60
3f	Oppfølg.av DL	<b>.76</b>	.21	.62
3g	Oppfølg.prod.kval.	<b>.64</b>	.27	.48
3h	Oppfølg.av msk.ress.	<b>.60</b>	.22	.41
	Egenverdi	4.71	1.56	
	Prosent av variasjon	.39	.13	
	Akkumulert prosent	.39	.52	

Faktoranalysene for vurdering av konvergent og diskriminant validitet bekreftet at det synes å være fem underliggende faktorer blant delmålene. Delmålene som var utviklet for å måle uavhengighetsbegrepet, viste seg å gjenspeile to forskjellige underliggende faktorer. Den ene faktoren var knyttet til styresammensetning ut fra familie- og vennskapsforbindelser, mens den andre reflekterte incentiver ut fra juridisk ansvar og faglige og profesjonelle

standarder. Variablene ut fra disse delmålene ble kalt henholdsvis UAV og INC.

Hensynet til divergent validitet ga spesielt grunnlag for å vurdere om spørsmål 6d burde være med i konstruksjonen av variabelen som skulle måle relasjonsnormer. I analysene hadde denne høy faktorladning også på faktoren knyttet til begrepet uavhengighet/incentiver. Da målekriteriene knyttet til relasjonsnormen rolleintegritet allerede var tatt ut av analysen, ville det gå utover representasjonen av hele domenet knyttet til begrepet relasjonsnormer, dersom også dette målekriteriet ble fjernet. Det ble derfor vurdert tilrådelig å beholde dette målekriteriet. Denne variabelen ble kalt REL.

Tilsvarende vurdering kunne knyttes til målingen av begrepet service. Spørsmål 2d hadde lav faktorladning på faktoren i tilknytning til det aktuelle begrep. Da den interne konsistensen ikke vil stige vesentlig ved eliminering av dette delmålet, ble også dette beholdt av hensyn til å representere hele domenet for begrepet service. Variabelen knyttet til disse målingene ut fra et ledelsesperspektiv ble kalt SER.

Samtlige delmål for styrets kontrollinvolveringer forsvarer å bli benyttet i konstruksjonen av variabelen KON ut fra hensynene til konvergent og diskriminant validitet. Denne variabelene ble vurdert ut fra et eierperspektiv.

#### **5.2.4. Multimetode sammenligninger**

For å validere begrepene ble det også gjennomført multimetode sammenligninger mellom de valgte operasjonaliseringene på uavhengighetsvariablene og mål som er anvendt i andre studier. Tilsvarende ble gjort for å vurdere interessentperspektiv vurderingene. Dette ble gjennomført ved sammenligninger mellom de anvendte mål på styrets funksjoner og mål på bedriftens atferd.

#### **Uavhengighetsvariablene**

Mens denne undersøkelsen har lagt perseptuelt registrerte uavhengighetsmål til grunn, har de fleste andre (tradisjonelle) studier valgt å benytte målinger av uavhengighet basert på objektive kjennetegn ved styresammensetning. For å validere uavhengighetsmålene ble det derfor valgt å foreta en sammenligning

mellom tradisjonelle uavhengighetsmål og dimensjonene på uavhengighet som kom fram i den foregående analysen. Resultatene vises i tabell 5.3.

**Tabell 5.3 Uavhengighetsbegrepet - Multimetode sammenligning**

Multimetode sammenligninger av uavhengighetsbegrepet.  
Pearsons produkt-moment korrelasjonskoeffisient

	1.SAMMENSETN.	2.INCENTIVER	GJ.SNITT
	PERSEPT. UAV	PERSEPT. INC	
OBJEKTIVE INDIKATORER			
Antall styremedlemmer	.11	.05	4.58
% familiemedlemmer	-.66***	-.01	.35
% ansatte	-.40***	.13	.35
% eksperter	.34**	.19	.17
% toppledere	.07	.23*	.37
% aksjonærer	-.13	.02	.43
Enveis t-signifikans * < .05, ** < .01, *** < .001			

Sammenligningen viste at en variabel UAV, konstruert som negativen av gjennomsnittet av 4a og 4b, var signifikant negativt korrelert med andelen av styrets medlemmer som var i daglig leders familie og andelen styremedlemmer styremedlemmer som var ansatt i bedriften. UAV var signifikant positivt korrelert med andelen av eksperter i styrene.

Variabelen som var konstruert som gjennomsnittet av 5b og 5c, var signifikant positivt korrelert med andelen av toppledere i styret. Antall styremedlemmer var ikke signifikant relatert hverken til UAV eller INC. Antall aksjonærer i styret var heller ikke signifikant korrelert med noen av de perseptuelle uavhengighetsmålene. Dette kan skyldes den vesentlige eierandelen daglig leder ofte har i små og mellomstore bedrifter.

Tabellen bidrar til å fortolke de perseptuelle variablene, og den indikerer at de valgte perseptuelle målene fanger opp vesentlige sider ved de tradisjonelle uavhengighetsindikatorerne.

### **Interessentmål på styrets effektivitet**

Hypotesene legger til grunn direkte målinger av styrets effektivitet gjennom hva styrene gjør. Effektivitet vil imidlertid kunne bli definert forskjellig avhengig av hvilke intressenter som vurderer. I valideringen av effektivitetsvariablene KON (eierperspektiv) og SER (lederperspektiv), ble disse direkte variablene sett i forhold til indirekte mål på styrets effektivitet. Ut fra kapittel 2.2 ville avkastning eller fortjeneste være et sentralt resultatmål gjennom eierperspektivet, markedsandeler vil være sentralt gjennom et ledelsesperspektiv og vurderinger av bedriftens sosiale atferd vil være mål ut fra andre perspektiv.

I valideringen av de forskjellige perspektivene ble følgende operasjonaliseringer anvendt for resultatmålene:

DR.RES	=	Driftsresultat 1989 dividert med omsetning 1989.
VEKST	=	Omsetning 1989 dividert med omsetning 1986.
SOSIAL	=	En formativ indeks basert på vurderinger av tre utsagn på en Likert-lignende skala.

Gjennomgangen av styreforskningen i kapittel 2 viste hvilke mål som oftest anvendes for å vurdere bedriftens resultater fra et *eierperspektiv*. Varianter av avkastningsmålene ROI, ROA, ROE og earnings synes å være de vanligste. For bedrifter som ikke opererer på fungerende aksjemarkeder, vil de markedsbaserte finansielle målene være av mindre betydning. En variant av disse målene er de som er knyttet til regnskapstall som resultatgrad (brutto og netto), arbeidskraftens produktivitet, omsetningsetnings- og resultatutvikling (Vance 1964; Pfeffer 1972; Cochran, Wood og Jones 1985; Zahra og Stanton 1988; Pearce II og Zahra 1990a; 1990b). For små bedrifter er slike resultattall av varierende pålitelighet, og de reflekterer bedriftens resultater på forskjellige måter. Grønhaug, Refsland og Kvitastein (1989) har diskutert anvendbarheten av slike resultattall for norske hotellbedrifter. Basert på disse vurderingene og tilgjengeligheten av resultattall ble driftsresultatgrad anvendt som det primære målet for å bedriftens avkastning og fortjeneste<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Sammenligninger av forskjellige mål knyttet til et eierperspektiv finnes blant annet i Huse 1993b.

Det ble valgt å anvende omsetningsvekst (VEKST) som indikator på bedriftens resultater fra et *lederperspektiv*. Da bedriftene i utvalget konkurrerer i en rekke forskjellige markeder, ble omsetningsvekst betraktet som et brukbart mål også for vekst i markedsandeler. Det ble lagt et treårsperspektiv til grunn for denne veksten for å ta høyde for noe tilfeldige variasjoner, men i enkelte situasjoner og spesielt i de tilfeller det er utskiftninger av leder, kan dette være noe lenge sett fra et lederperspektiv. Av praktiske hensyn ble omsetningsvekst fra 1986 til 1989 valgt. Dette er perioden forut for vurderingen av styreegenskapene, og målene vil bør derfor ikke legges til grunn ved vurdering av kausal-sammenhenger.

Litteraturen argumenterer for at det er tre hovedelementer i bedriftens sosiale atferd (Wartick og Cochran 1985; Wood 1991). Dette er sosialt ansvar, sosial respons og "issue management". Vedrørende det siste forholdet (issue management) vil forskjellige områder kunne bli vektlagt forskjellig av forskjellige interessenter (Graves og Waddock 1993). Ansatte vil for eksempel kunne vektlekke andre forhold enn lokalsamfunnet. Selv om konkrete mål, som bidrag til veldedige formål, trussel om rettsaker, bevaring av arbeidsplasser, konkurs, etc, har blitt anvendt for å måle bedriftens sosiale atferd, har de fleste studier anvendt vurderingsindekser. I dette studiet ble det valgt å konstruere en formativ indeks med utgangspunkt i daglig leders vurdering av følgende utsagn:

- B Bedriften legger meget stor vekt på å ha en samfunnsnyttig rolle (*issue management i forhold til samfunnet*)
- F Bedriften er en meget god arbeidsplass (*issue management i forhold til ansatte*)
- G Bedriften styres ut fra et gjennomtenkt verdigrunnlag basert på høye moralske normer (*sosial respons*)

Disse spørsmålene var formulert for å fange opp sider ved bedriftenes virksomhet som interessenter, som lokalsamfunn, ansatte, m.fler, legger vekt på, og som ikke gjenspeiles i de andre resultatmålene. Gjennomsnittet av besvarelsene på disse tre spørsmålene utgjorde en formativ indeks som skulle fange opp forskjellige sider ved bedriftens etiske og sosiale atferd. Denne indeksen ble kalt SOSIAL.

Tabell 5.4 Sammenligning av effektivitetsmål

---

	DR.RES	VEKST	SOSIAL
VEKST	.11		
SOSIAL	.11	.17	
KON	.24*	.04	.16
SER	.21	.07	.16

Pearsons produkt-moment korrelasjonskoeffisienter  
Enveis t-signifikans: \* <.05, \*\* <.01

---

Tabell 5.4 viser at de forskjellige målene på bedriftens resultater/atferd ikke er signifikant relatert, og det indikeres således at resultatmålene gjenspeiler forskjellige forhold. Tabellen indikerer videre at det er signifikante sammenhenger mellom hva styrene gjør og bedriftenes atferd/resultater. Som forventet er det samvariasjon mellom KON og DR.RES. Sammenhengene som ble forventet ut fra et eierperspektiv mellom SER og VEKST, indikeres imidlertid ikke.

Den manglende sammenhengen mellom SER og VEKST kan skyldes forhold ved salgsvekst som indikator på ledelsesperspektiv, men den kan også skyldes forhold knyttet til operasjonaliseringen. SOSIAL er ikke signifikant relatert til verken KON eller SER.

### 5.2.5. Oppsummering

I dette avsnittet er styrevariablenes konvergente og diskriminante validitet vurdert. I den empiriske analysen ble det anvendt:

- \* sammenligninger av styreleders og daglig leders besvarelser,
- \* beregninger av Cronbachs koeffisient alfa,
- \* faktoranalyser og
- \* multimetode sammenligninger.

Sammenligningene mellom respondentene ga indikasjoner på forhold knyttet til tilfeldige og systematiske variasjoner i besvarelsene. Alfa beregningene hadde som hovedformål å beregne og gi sammenlignbare mål på endimensjonalitet eller intern konsistens i begrepene. Faktoranalysene ga i tillegg en vurdering av diskriminant validitet, mens multimetode sammenligningene bidro til å belyse koblinger mot andre studier og det teoretiske innholdet i begrepene. Tabell 5.5 viser hvilke spørsmål som ble anvendt i konstruksjonen av variablene. Tabellen viser at seks av de opprinnelige spørsmålene ikke ble anvendt i den videre analysen.

I det neste avsnittet presenteres konstruksjonen av undersøkelsens kontrollvariabler.

Tabell 5.5 Anvendte spørsmål

---

	SPØRSMÅL	VARIABEL
2c	Spes.rådgivning	SER
2d	Gen.rådgivning	SER
2e	Knytte kontakter	SER
2f	Påvirke omgivelse	SER
3a	Kostnadsoppfølging	KON
3b	Salgsoppfølging	KON
3c	Likviditetsoppf.	KON
3d	Investeringsoppf.	KON
3e	Oppfølging av avd.res.	KON
3f	Oppfølging av adm.dir	KON
3g	Oppf.produktkvalitet	KON
3h	Oppf. msk.res.	KON
4a	Familiebånd	-UAV
4b	Vennsk.bånd	-UAV
4c	Forr.forb.	Ikke anvendt
4d	Erfaring/prof.komp.	Ikke anvendt
5a	Eierinteresser	Ikke anvendt
5b	Juridisk ansv.	INC
5c	Prof.standarder	INC
6a	Vaner	Ikke anvendt
6b	Overlappende oppg.	Ikke anvendt
6c	Fremtidsforventn.	Ikke anvendt
6d	Felles normer	REL
7a	Bev.personlige rel.	REL
7b	Bev.faglige rel.	REL
7c	Harm. av konflikt	REL

Komplett formulering av spørsmålene finnes i vedlegg.

---



### 5.3. Kontrollvariablene

I kapittel 2 ble det pekt på en del faktorer knyttet til bedriften og dens omgivelser som kan påvirke styrets rolle. Disse forhold ble også trukket inn som skiller i nivåer som eventuelt kunne løse paradokset om distanse og nærhet.

I tillegg til skiller knyttet til interessentperspektiv var dette faktorer angående:

- \* Bransje
- \* Beliggenhet
- \* Størrelse
- \* Eierstruktur
- \* Bedriftens ledelse og organisasjon for øvrig
- \* Tid og bedriftens tidligere resultater

I en teoritestende undersøkelse bør det søkes å ha et homogent utvalg med hensyn på variabler som ikke skal bidra til å belyse teorien (Calder, Phillips og Tybout 1981). De forhold som det var vanskelig å kontrollere for gjennom utvalget, ble det søkt å ta hensyn til gjennom å anvende kontrollvariabler i multivariate analyser. Undersøkelsen innholdt utelukkende bedrifter i en bransje og med likeartet intern organisasjonsstruktur (jfr. avsnitt 4.1). Da alle bedriftene ligger i enten Norge eller Sverige er lovgivningen knyttet til styrer tilnærmet identisk for alle bedriftene i utvalget, men det kom likevel fram i avsnitt 4.3 at det var visse forskjeller mellom styrene i Sverige og Norge.

I internasjonal sammenheng kan alle bedriftene i utvalget vurderes som små. Størrelse ble likevel tatt med som kontrollvariabel da forskjeller likevel kunne forventes mellom de minste (5 årsverk) og de største (ca 300 årsverk) bedriftene i utvalget. Mange forhold vedrørende eierstruktur og egenskaper ved bedriftens ledelse var det heller ikke mulig å kontrollere for gjennom populasjons- og utvalgskriterier. Det ble derfor valgt å trekke slike faktorer inn som kontrollvariabler i analysene.

Av praktiske grunner ble undersøkelsen lagt opp som et tverrsnittstudie, og det var vanskelig å foreta kontroll med forhold knyttet til tid og bedriftens tidligere resultater. Betydningen av disse forhold blir søkt belyst i tilleggsanalysene i

kapittel 7. Her blir også betydningen av respondentperspektiv ytterligere belyst gjennom enkelte dyadiske variabler. Variablene som anvendes i tilleggsanalysene presenteres der de anvendes.

I det følgende presenteres kontrollvariablene som blir trukket inn i hypotesetestingen i kapittel 6.

### **5.3.1. Beliggenhet**

To tilnærminger ble anvendt for å velge beliggenhetskriterier. Den ene var knyttet til generelle vurdering av produktmarkeds- og arbeidsmarkedskontroll. Den andre var diskusjoner med bransjefolk om konkurranseforhold. Analysene i avsnitt 4.3 indikerte også behovet for å kontrollere for beliggenhet i Norge eller Sverige. Ut fra disse vurderingene ble det valgt å benytte beliggenhetskriterier knyttet til bybeliggenhet og hvilket land bedriften lå i. Følgende variabler ble benyttet:

- BY            Dummy variabel som indikerer 1 dersom hotellet ligger i en by med over 10.000 innbyggere og 0 dersom hotellet ikke ligger i en by med over 10.000 innbyggere
- LAND        Dummy variabel som indikerer 1 dersom hotellet ligger i Sverige og 0 dersom det ligger i Norge

### **5.3.2. Størrelse**

I teori og i tidligere studier har bedriftens størrelse blitt fokusert som viktig for å forstå styrets rolle. Det vanligste målet på størrelse tar utgangspunkt i antall ansatte (Kimberly 1975:582), men størrelse kan bli målt på forskjellige måter. Tosi og Gomez-Mejia (1989), for eksempel, målte størrelse ut fra en kombinasjon av omsetning og antall ansatte. Lov om AS benytter størrelsesbegrep i tilknytning til styrets sammensetning. Disse er antall ansatte og aksjekapitalens størrelse. Undersøkelsens database fra utsilingsfasen har tilgjengelig informasjon om aksjekapitalens størrelse, omsetning og antall ansatte og årsverk. Hotellenes størrelse måles ofte ut fra antall rom eller senger.

I en del regresjon- og korrelasjonsanalyser har bedriftens størrelse blitt målt ut fra den naturlige logaritmen av antall ansatte (Singh 1986). Bruken av logaritmiske transformasjoner av størrelse har blitt stadig mer vanlig. Dette har

både teoretiske og metodiske begrunnelser. En diskusjon av disse årsakene finnes blant annet hos Kimberly (1975). Størrelsesvariabelen vil bli kalt LNANSATT og er den naturlige logaritmen av antall ansatte.

### **5.3.3. Eierstruktur**

Eierstruktur er en variabel som anvendes i mange studier av styrer (Baker, Jensen og Murphy 1988). En rekke forfattere er av den oppfatning at eierstruktur påvirker bedriftens resultater (Jensen og Warner 1988). Eierstrukturen påvirker agentkostnader, blant annet gjennom incentivsystem, både i forhold til styremedlemmer og i forhold til den daglige ledelsen (Baker, Jensen og Murphy 1988). Eierstrukturen påvirker også stemmerettigheter i styret. I studier av større foretak (Tosi og Gomez-Mejia 1989) argumenteres det med at det er eier-kontroll i et foretak dersom det finnes en eier som eier mer enn 5% av aksjene. Baysinger og Kosnik (1989) har valgt å måle eierstruktur ut fra stemmegivende aksjekapital.

Kosnik (1987, 1990) påpeker at daglig leders eierinteresser påvirker styrets uavhengighet i forholdet til den daglige ledelsen. Jeg har valgt å gjennomføre et studie i små og mellomstore bedrifter. Blant disse vil vi finne et stort antall familie- eller familiedominerte bedrifter. I små bedrifter er det kun unntaksvis at det ikke finnes noen enkeltaksjonær som eier over 5% av aksjekapitalen. Ut fra de nevnte argumentene vil tilnæringsvis alle små bedrifter være eierstyrt.

Som kontrollvariabel i tilknytning til eierforhold, er det valgt å benytte en dummyvariabel som indikerer 1 dersom daglig leder og dennes familie eier 50% eller mer av aksjekapitalen. Denne variabelen kalles FAMEIE og vil kontrollere for betydningen av eier/leder bedrifter.

### **5.3.4. Forhold ved daglig ledelse**

I tilknytning til vurdering av styrets uavhengighet benyttes ofte variabler knyttet til daglig leders ansiennitet ("tenure"), dvs antall år denne har vært daglig leder i bedriften (Tosi og Gomez-Mejia 1989; Kosnik 1990). Bortsett fra daglig leders eierandeler er få andre variabler knyttet til egenskaper ved lederen anvendt i andre studier. Av hensyn til oversiktighet, er det valgt å legge denne begrensning også på dette studiet.

I dette studiet anvendes følgende variabel:

LNTEN.DL = Den naturlige logaritmen av antall år daglig leder har hatt sin stilling.

## 5.4. Oppsummering

Dette kapitlet har konstruert og validert variabler for å måle begrepene i modellen som ble presentert i kapittel 3. Valideringsprosessen har vært omfattende. Dette har vært nødvendig i en undersøkelse med vesentlige teoritestende elementer, og der begrep er introdusert som tidligere nesten ikke har blitt studert empirisk.

Tabell 5.5 viser resultatene av denne prosessen. Variablene er tildelt de verdier som er utgangspunkt for hypotesetestingen i neste kapittel. Undersøkelsens fokalvariabler er relasjonsvariablene som skal måle uavhengighet (distanse) og relasjonsorientering (nærhet) i relasjonene mellom styret og daglig ledelse. Gjennom dette kapitlet er det indikert at uavhengighetsbegrepet burde måles gjennom to forskjellige variabler (UAV og INC), mens REL skal måle relasjonsorienteringen. Analysene i dette kapitlet antyder at disse tre variablene representerte forskjellige dimensjoner. Variablene er konstruert på basis av gjennomsnittet av besvarelser fra styreleder og daglig leder.

Effekten av relasjonene mellom styre og ledelse måles gjennom hva styrene faktisk gjør. Vurderingene av effektivitet vil imidlertid avhenge av hvilket interessentperspektiv som anvendes. Denne direkte målingen skjer gjennom variablene som indikerer styrets involvering i forskjellige funksjoner (KON og SER). Sammenhengene mellom styrets funksjoner og interessent-perspektiv er imidlertid ikke empirisk bekreftet i dette studiet<sup>3</sup>.

Det anvendes fem kontrollvariabler i de multivariate analysene i hypotesetestingen. To av variablene representerer bedriftseksterne forhold

---

<sup>3</sup> I Huse 1993g er dette nærmere empirisk belyst.

## Tabell 5.6 Studiets variabler

---

Variablenes verdier for bedriftene som benyttes i hypotesetestingen. For styrevariablene er  $\alpha$  beregnet med utgangspunkt i det datasett som er benyttet for beregning av variabelen.

Variabel	Gj.snitt	StdAvv	Skjev. N	Spørs. N	$\alpha$	
<u>Relasjonsvariablene</u>						
UAV (uavhengighet)	4.04	1.24	-1.28	68	2	.77
INC (incentiver)	3.72	.73	-.43	68	2	.63
REL (relasjoner)	4.14	.59	-.78	70	4	.82
<u>Funksjonsvariablene</u>						
KON (eierperspektiv)	3.57	.70	-.80	67	8	.88
SER (ledelsespersp.)	3.06	.74	.16	68	4	.77
<u>Kontrollvariablene</u>						
BY (dummyvariabel)	.47	.50	.12	70		
LAND (dummyvariabel)	.36	.48	.61	70		
LNANSATT	4.19	.98	.13	67		
FAMEIE (dummyvariabel)	.35	.48	.65	66		
LNTEN.DL	1.37	.92	.15	70		

Aritmetisk gjennomsnitt, standardavvik, skjevhet, antall svar anvendt i konstruksjonen, antall spørsmål bak variabelen og Cronbach's alfa.

---

knyttet til beliggenhet. De tre resterende er knyttet til bedriften og dennes ledelse.

De fem variablene UAV, INC, REL, KON og SER ble konstruert som reflektive indekser og vurdert for konvergent og diskriminant validitet. Cronbachs alfa, som er oppgitt i tabellen, er en indikator på intern konsistens og konvergent validitet. Alfa ble beregnet for gjennomsnittet av besvarelsene på det enkelte spørsmål (item) fra styreleder og daglig leder. Dette innebærer at variablene er konstruert ut fra det dobbelte antall vurderinger av hva som er oppgitt under kolonnen "spørsm.". I henhold til Nunnallys (1978) kriterier er det kun INC som ikke er på et tilfredsstillende nivå. Det er imidlertid vanlig å godta noe lavere koeffisienter når utviklingen av operasjonelle mål er på et så tidlig stadium som de er i denne undersøkelsen (Haugland 1988).

Det fremkommer av tabellen at det for enkelte variablers vedkommende er noe skjevhet i responsene. Spesielt skjevheter i de avhengige variablene kan være

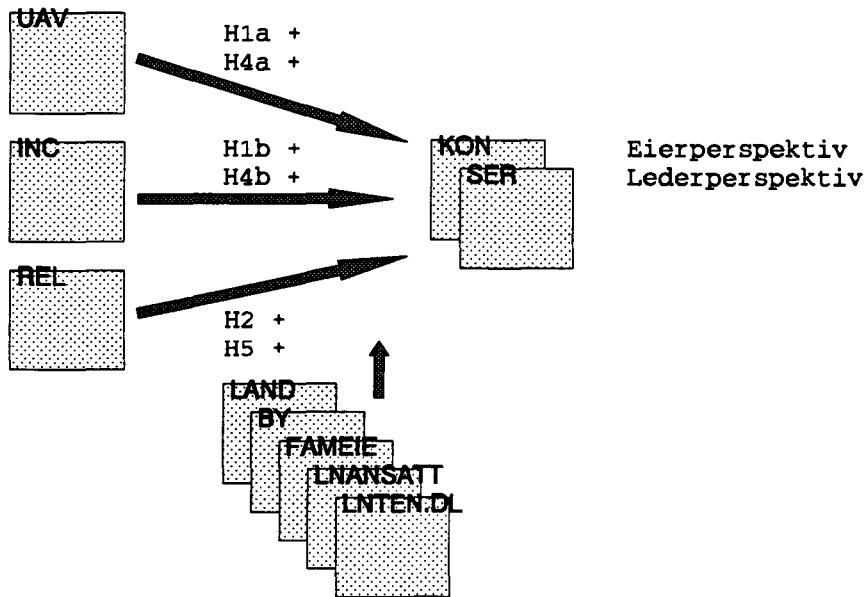
en trussel mot forutsetningene for enkelte dataanalyser. Dette vil bli nærmere diskutert i tilknytning til de aktuelle dataanalysene. Der vil aktuelle forholdsregler bli diskutert.

Begrepenes nomologiske validitet er ikke vurdert i dette kapitlet da valideringsutvalget i store trekk er identisk med utvalget som anvendes i hypotesetestingen.



## 6. DATAANALYSE OG HYPOTSETESTING

Dette kapitlet tester hypotesene fremstilt i kapittel 3. Hypotesene blir testet ut fra de variablene som ble utviklet i forrige kapittel. Sammenhengen mellom variabler og hypoteser er vist i figur 6.1. Sammenlignet med modellen og hypotesene i kapittel 3 er distansebegrepet delt opp i to målbare variabler. Disse er UAV og INC.



Figur 6.1 Variabler og hypoteser

Undersøkelsens sentrale variabler er relasjonsvariablene UAV, INC og REL. UAV og INC er utledet med utgangspunkt i agentteoretisk litteratur som legger vekt på uavhengighet (distanse) i relasjonen mellom styret og daglig ledelse (Kosnik 1987). I mindre bedrifter er uavhengigheten i stor grad knyttet til i hvilken grad det er familie- eller vennskapsbånd mellom styremedlemmene og



daglig leder. INC er knyttet til i hvilken grad styreleder er motivert ut fra formelt juridisk ansvar og faglige og profesjonelle standarder (Hill og Jones 1992; Hermalin og Weisbach 1991). Ved at uavhengighet (distanse) er operasjonalisert gjennom to variabler, vil hypotesene knyttet til uavhengighet (distanse) ha to versjoner. Det vil være en "a-versjon" som vurderes ut fra UAVs betydning, og en "b-versjon" ut fra INCs betydning.

REL er variabelen som skal måle relasjonsorienteringen (nærhet) i forholdet mellom styret og daglig ledelse. Denne variabelen har tatt utgangspunkt i Macneils (1980) begrep relasjonsnormer. REL utgjøres i hovedsak av målekriterier utformet ut fra relasjonsnormene bevaring av relasjonen og harmonisering av relasjonskonflikter, samt suprakontrakt normer.

Vurderingen av styrets effektivitet vil måles mot hva styret faktisk gjør. Effektivitet vil imidlertid kunne bli vurdert forskjellig avhengig av hvilket interessentperspektiv som legges til grunn. I dette arbeidet er det utformet hypoteser ut fra eierperspektiv og lederperspektiv. Fra et eierperspektiv anvendes variabelen KON. Andre perspektiv vil kunne legge varierende vekt på KON og SER.

I følge hypotesene vil alle relasjonene i figuren ha positive fortegn. Figuren viser relasjonsvariablene UAV, INC og REL som forventes å påvirke styrets effektivitet positivt. I de multivariate analysene vil kontrollvariablene LAND, BY, FAMEIE, LNANSATT og LNTEN.DL bli anvendt.

I tillegg til hypotesene som fremkommer av figuren, finnes det hypoteser knyttet til undersøkelsens hovedhypotese om samtidig distanse og nærhet (distansert nærhet). Med begrepet distansert nærhet forstås det at distanse og nærhet kan finne sted samtidig. Da uavhengighetsbegrepet fra agentteori er operasjonalisert med to forskjellige variabler, blir det også to versjoner av hypotesene H3 (eierperspektiv) og H6 (lederperspektiv). "A-versjonene" av disse hypotesene knyttes til samtidig UAV og REL, mens "b-versjonene" knyttes til samtidig INC og REL. Det ble også utformet alternativhypoteser for hypotese 2 (både a og b) og hypotese 4. I alternativhypotesene har sammenhengene negativt fortegn.

Hypotesene blir testet både gjennom bivariante og multivariate metoder. I avsnitt 6.1 vil resultatet av korrelasjonsanalyser bli vist, mens i avsnitt 6.2 vises resultatet av hypotesetestingen ved hjelp av multippel regresjon. I avsnitt 6.3 blir hypotesene knyttet til distansert nærhet analysert. Kapitlet avsluttes med sammendrag og diskusjon (avsnitt 6.4). I kapittel 7 blir det presentert enkelte tilleggsanalyser på bakgrunn av diskusjonen i dette kapitlet. Kapittel 8 vil diskutere resultatene i lys av teoretiske, metodiske og praktiske bidrag og begrensninger.

## **6.1. Korrelasjonsanalyser**

Resultatet av korrelasjonsanalysene er vist i tabell 6.1. Parvis fjerning av manglende svar er benyttet. Enveis t-signifikans for korrelasjonene er oppgitt i tabellene. Dette gjelder også i de tilfeller det ikke finnes uttalte forventninger om fortegnene på korrelasjonskoeffisientene. I vedlegg finnes tabeller som i større detalj viser resultatene av korrelasjonsanalysene. I det følgende vil resultatene fra korrelasjonsanalysene bli gjennomgått med utgangspunkt i undersøkelsens hypoteser, og ut fra andre forhold som kan ha betydning for de videre multivariate analysene.

Tabell 6.1 Korrelasjonskoeffisienter

---

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1.UAV	-								
2.INC	.11	-							
3.REL	-.16	.26*	-						
4.KON	-.07	.46**	.24*	-					
5.SER	.20*	.38**	.05	.38**	-				
6.BY	.12	.17	.08	.06	-.15	-			
7.LAND	-.16	.05	.23*	-.06	-.16	.28**	-		
8.LNANSATT	.24*	.13	-.01	-.01	-.03	.43**	.04	-	
9.FAMEIE	-.62**	.00	.22*	.07	-.09	-.09	.21*	-.33**	-
10.LNTEN.DL	-.01	.02	-.28**	-.13	-.14	.10	-.01	.21	.29**

Pearson's korrelasjonskoeffisienter.

Enveis t-signifikans: \* < .05, \*\* < .01

Tabell 6.1 indikerer resultatet av den effekten relasjonene mellom styre og ledelse har på styrets effektivitet. Av de seks hypotesene knyttet til disse relasjonene, var fire signifikante på 5%-nivået.

Fra eierperspektivet hvor KON ble benyttet som kriterium, var denne ikke signifikant korrelert med UAV (hypotese 1a), den var positivt korrelert med INC (hypotese 1b) på 0,1%-nivået og positivt korrelert med REL (hypotese 2) på 2%-nivået. Fra et lederperspektiv der SER ble benyttet som kriterium, var SER signifikant positivt korrelert til UAV (hypotese 4a) med en enveis signifikans på 3%, positivt korrelert med INC (hypotese 4b) med en enveis signifikans på 0,1%, men ikke signifikant korrelert med REL (hypotese 5).

Tabell 6.1 viser at ingen av kontrollvariablene var signifikant relatert til hva styrene gjør. Tabellen viser også den multikollinearitet som finnes mellom variablene som anvendes som uavhengige variabler i regresjonsanalysene. Den høyeste samvariasjonen er mellom UAV og FAMEIE med en korrelasjonskoeffisient på -0,62. Andre korrelasjoner som kunne påvirke den multivariate hypotesetestingen, syntes i hovedsak å være begrensede.

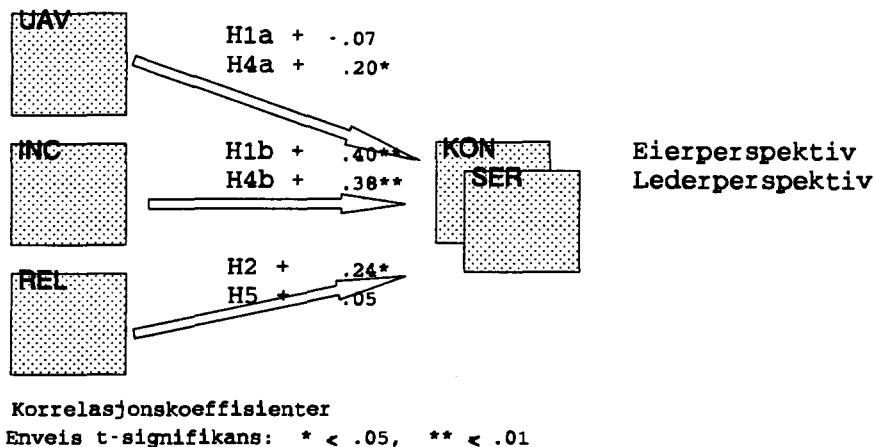
Figur 6.2 oppsummerer den bivariate hypotesetestingen.

Figuren indikerer at generelt får hypotesene (1b og 4b) knyttet til betydningen av INC støtte. Da hypotese 4a (UAV i forhold til SER) og hypotese 2 (REL i forhold til KON) får støtte, gir dette indikasjoner på at alternativhypotesene kan forkastes.

## 6.2. Multivariat analyse

Den multivariate analysen ble i undersøkelsen gjennomført ved hjelp av multipel regresjon utført ved hjelp av SPSS PC+ versjon 4.0. Beregning av regresjonskoeffisientene ble i undersøkelsen foretatt ved hjelp av minste kvadraters metode. I hvilken grad og hvordan variablene og analysene tilfredsstill standardregresjonsligningens forutsetninger (Lillestøl 1982), ble vurdert.

For hver variabel ble det gjennomført søking etter "uteliggere" (outliers), samt vurdering av forutsetninger gjennom forskjellige residualplot (plot av feilledd)



Figur 6.2 Resultat av bivariat hypotesetesting

for vurdering av normalfordeling og linearitet. Det ble ikke vurdert å være nødvendig å transformere noen av kriterievariablene for å imøtekomme standardligningens forutsetninger.

Av tabell 6.2, som viser resultatene av relasjonsegenskapene på styrets effektivitet, fremkommer det at fire av de seks hypotesene får signifikant støtte.

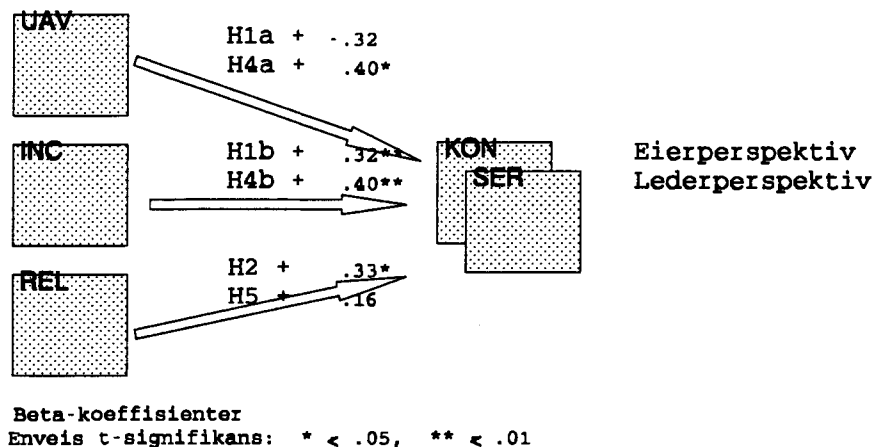
Hypotese 1a synes å bli motsagt da sammenhengene mellom UAV og KON er negativ med en toveis signifikans på 9%. Det er positivt fortegn på sammenhengen mellom REL og SER (hypotese 5), men sammenhengen er ikke signifikant. Tabellen indikerer støtte for hypotesene 1b, 2, 4a og 4b. Det indikeres således at alternativhypotesene (til hypotese 2, 4a og 4b) bør forkastes. Ingen av kontrollvariablene er signifikant relatert til målene på styrets effektivitet. Det indikeres likevel at styrene er noe mer aktive i Norge enn i Sverige.

Tabell 6.2 Regresjonskoeffisienter

Multipel regresjon, minste kvadraters metode.  
 Partielle regresjonskoeffisienter/(standard feil)/Beta-koeffisienter

	Kriterievariabler/perspektiv	
	Eier KON	Leder SER
Predikatorer		
UAV	-.165 (.080) -.321	.216* (.089) .400
INC	.292* (.111) .322	.395** (.120) .403
REL	.374* (.160) .332	.193 (.173) .161
LAND	-.278 (.182)	-.256 (.195)
BY	.089 (.173)	-.119 (.188)
FAMEIE	-.170 (.229)	.327 (.251)
LNANSATT	.015 (.090)	-.046 (.097)
LNTEN.DL	-.009 (.098)	-.018 (.110)
R <sup>2</sup>	.326	.310
Just R <sup>2</sup>	.221	.200
N	60	59
F-sign	.007	.012
Enveis t-signifikans		
* < .05, ** < .01, *** < .001		

Figur 6.3 oppsummerer resultatet av den multivariate hypotesetestingen. Figuren viser de standardiserte partielle regresjonskoeffisientene ( $\beta$ -koeffisientene) og enveis t-signifikans.



Figur 6.3 Resultat av multivariat hypotesetesting

I hovedsak fremkommer de samme resultatene som fra den bivariate analysen i avsnitt 6.1.

I det neste avsnittet vurderes hypotesene knyttet til samtidig distanse og nærhet (distansert nærhet).

### 6.3. Distansert nærhet

Undersøkelsens hovedhypotese ble formulert i kapittel 1 og lyder: "Styret er mest effektivt dersom det er distansert nærhet (samtidig distanse og nærhet) i forholdet mellom styret og den daglige ledelsen". Hovedhypotesen ble operasjonalisert i kapittel 3, og gjennom konstruksjonen av variablene i kapittel 5. Da distansebegrepet ble operasjonalisert i to forskjellige variabler medførte

det at distansert nærhet vurderes både ut fra samtidighet i UAV og REL, og i samtidighet mellom INC og REL. Det første forholdet vil bli kalt UAVREL, mens det andre blir kalt INCREL. Dette resulterte i seks hypoteser som her er gjenstand for empirisk testing. Hypotesene 3a og 3b er i et Eierperspektiv og hypotesene 6a og 6b er i et Lederperspektiv. Testingen av hypotesene om distansert nærhet blir gjennomført på tre måter:

- (1) Ved vurdering av samtidig støtte for distanse- og nærhetsvariablene i regresjonsanalysene,
- (2) ved anvendelse av interaksjonsvariabel, og
- (3) ved en ANOVA analyse.

### 6.3.1. Regresjonsanalysene

Gjennom analysene i forrige avsnitt kom det fram om distansevariablene og nærhetsvariablen samtidig var positivt relatert til effektivitetsmålene. Dette kommer fram blant annet av figur 6.3. Både INC og REL var signifikant positivt relatert til KON (hypotese 3b). Hypotese 3b får således støtte.

I forhold til hypotese 6a (UAV og REL mot SER) og hypotese 6b (INC og REL mot SER) var en av variablene i hypotesen signifikant positivt relatert til SER. Sammenhengen mellom REL og SER hadde positivt fortegn, men sammenhengen var ikke signifikant. Disse hypotesene får således ikke signifikant støtte i denne analysen.

Hypotese 3a (UAV og REL mot KON) får ikke støtte, da det er negativt fortegn i relasjonen mellom UAV og KON.

### 6.3.2. Interaksjonseffekter

Hypotesene ble også testet gjennom anvendelse av variabler knyttet til interaksjonseffekter. For å belyse eventuelle interaksjonseffekter mellom relasjonsvariablene UAV, INC og REL, ble følgende interaksjonsvariabler konstruert:

$$\begin{aligned} \text{UAVREL} &= \text{UAV} \times \text{REL} \\ \text{INCREL} &= \text{INC} \times \text{REL} \end{aligned}$$



Mens forholdet mellom UAV, INC og REL variablene kan variere innen den enkelte bedrift, belyser interaksjonsvariablene UAVREL og INCREL samtidig uavhengighet og relasjonsorientering i den enkelte bedrift.

Tabell 6.3 Distansert nærhet: Interaksjonsvariabler

Korrelasjonskoeffisienter		a) UAVREL	b) INCREL
UAVREL		-	
INCREL		.30**	-
UAV		.89**	-.02
INC		.20	.87**
REL		.28**	.70**
Hypotese 3	KON	-.01	.46**
Hypotese 6	SER	.24*	.29**
Enveis t-signifikans:		* <.05	** <.01

Tabell 6.3 viser korrelasjonskoeffisienter mellom UAVREL og INCREL og UAV, INC, REL, KON og SER. Tabellen viser at UAVREL er sterkt signifikant relatert til UAV, mens korrelasjonskoeffisientene i forhold til REL er atskillig lavere. INCREL er sterkt korrelert med både INC og REL.

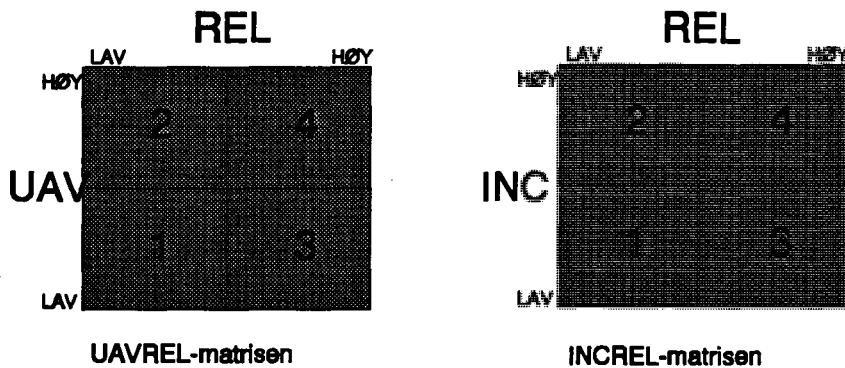
Ut fra resultatene av korrelasjonsanalysene presentert i tabellen, får hypotese 6 støtte av "a-versjonen" ut fra signifikans på 5%-nivået. "B-versjon"-hypotesene får støtte med en signifikans på 1%-nivået. Hypotese 3a fikk ikke støtte.

Multikollinearitet mellom UAVREL og INCREL og de andre uavhengige variablene gjorde det vanskelig å gjennomføre multivariat regresjonsanalyse med interaksjonsledd.

### 6.3.3. ANOVA-analyse

Vurderingen av undersøkelsens hovedhypotese om distansert nærhet ble også supplert med noen enkle interaksjonsanalyser direkte knyttet til firefeltmatrisen

i figur 3.2. Da uavhengighetsbegrepet ble målt ved hjelp av to variabler, UAV og INC, ble det nødvendig å anvende to slike firefeltsmatriser. Disse vises i figur 6.4.



Figur 6.4 Distansert nærhet: Firefeltsmatriser

Bedriftene ble inndelt i grupper basert på firefeltsmatrisene. Hypotesene om distansert nærhet innebærer at vurderingene i rute 1 skal være lavest, mens vurderingene i rute 4 skal være høyest. Rute 4 er situasjonen som betegnes distansert nærhet.

Inndelingen i grupper skjedde ved at variablene UAV, INC og REL ble dikotomisert. Dette skjedde gjennom å anvende variablenes middeltall (median) som utgangspunkt for oppdelingen i høy versus lav vurdering. Tabell 6.4 viser resultatene av ANOVA analyser hvor også gruppenes aritmetiske gjennomsnitt kommer fram. I tabellen er ingen kontrollvariabler tatt med. Ved oppdeling i grupper på helt ned til 10-15 bedrifter vil standardfeilene for den enkelte

gruppes gjennomsnitt lett bli forholdsvis høye. Dette innebærer at forskjellene på gjennomsnittene kan bli lite signifikante. Antall enheter i hver gruppe burde være større for å kunne vise signifikante forskjeller.

Tabell 6.4 Distansert nærhet: ANOVA-analyse

<b>UAVREL-matrisen</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>		<b>T-sign</b>
<b>UAV</b>		<b>Lav</b>	<b>Høy</b>	<b>Lav</b>	<b>Høy</b>	<b>F</b>	<b>&gt; .05</b>
<b>REL</b>		<b>Lav</b>	<b>Lav</b>	<b>Høy</b>	<b>Høy</b>		
KON	(H3a)	3.18	3.58	3.74	3.55	1.35	4>1;3>1;2>1
SER	(H6a)	2.78	3.21	2.98	3.27	0.98	4>1;2>1
N		10	18-20	18-21	15-17		
<b>INCREL-matrisen</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>		<b>T-sign</b>
<b>INC</b>		<b>Lav</b>	<b>Høy</b>	<b>Lav</b>	<b>Høy</b>	<b>F</b>	<b>&gt; .05</b>
<b>REL</b>		<b>Lav</b>	<b>Lav</b>	<b>Høy</b>	<b>Høy</b>		
KON	(H3b)	3.37	3.64	3.38	3.85	2.18	4>1;4>3
SER	(H6b)	2.90	3.43	2.74	3.29	2.93*	4>1;4>3;2>1;2>3
N		17-19	10	14-15	22-24		
Aritmetisk gjennomsnitt, f-sign * < .05, ** < .01							

Analysene indikerer at for INCREL matrisens vedkommende vil en nullhypotese om at det ikke er forskjeller mellom gruppene bli forkastet når SER vurderes. I forhold til KON er signifikansnivået på 10%. Analysene gir ikke grunnlag å forkaste nullhypotesen i forhold til UAVREL matrisen.

I tabellen fremkommer også resultater av t-tester angående rekkefølgen for de forskjellige gruppene. Det kommer fram at rekkefølgen mellom de forskjellige gruppene varierer avhengig av hvilket effektivitetskriterium som anvendes. I UAVREL matrisen er resultatene i rute 4 signifikant høyere enn resultatene i rute 1 i begge vurderingene. Det er ingen signifikante forskjeller mellom rute 2, 3 og 4.

Ved vurderingene av INCREL-matrisen og "b-versjonene" av hypotesene kommer det også fram rute 1 i alle tilfellene har signifikant lavere vurdering enn rute 4 for begge målene på styrets effektivitet. Heller ikke her får rute 4 generelt signifikant høyere vurdering enn rute 2 eller 3.

Den dikotome analysen kan oppsummeres ved at hypotesene om samtidig distanse og nærhet får delvis støtte ved at rute 1 i begge tilfellene får signifikant lavere vurdering enn rute 4. Støtten er begrenset fordi rute 4 ikke i noen av tilfellene er signifikant høyere enn både rute 2 og 3. For hypotese 3a og 6b sitt vedkommende indikeres det at rute 2 eller 3 kan være høyere enn rute 4. Mens det for a-versjonenes vedkommende er signifikante forskjeller mellom rute 1 og de andre rutene, synes det ikke som det er forskjeller mellom rute 1 og rute 3 for b-versjonenes vedkommende. Tabellen indikerer at det både er høyest vurdering i rute 4 og lavest vurdering i rute 1 vedrørende hypotese 3b og 6a.

#### **6.3.4. Oppsummering**

I dette avsnittet ble det presentert resultater av tre forskjellige analyser av hypotesene om samtidig distanse og nærhet. Resultatene av disse vises i tabell 6.5.

Vurderingen av synteseløsningen på paradokset om samtidig distanse og nærhet ble gjennomført ved hjelp av tre forskjellige analyser. Vurderingen av resultatene må i hovedsak også vurderes ut fra resultatene fra betydningen av hver av variablene UAV, INC og REL. Da UAV-hypotesene ikke ble støttet, falt på mange måter også antakelsene knyttet til UAVREL bort.

Den første tilnærmingen tok utgangspunkt i resultatene fra regresjonsanalysene i avsnitt 6.2. Analysene ble gjennomført separat avhengig av om uavhengighetsmålene UAV eller INC ble anvendt. Selv om det fantes situasjoner både i forhold til UAVREL og INCREL som indikerte at distanse og nærhet samtidig kunne være mest effektivt, vil en totalvurdering for UAVREL sitt vedkommende ikke gi en generell støtte til synteseløsningen. Det motsatte ble indikert gjennom INCREL. I begge vurderinger av INCRELs betydning på styrets effektivitet, var det indikasjoner på at synteseløsningen burde støttes.

**Tabell 6.5 Distansert nærhet: Samlet vurdering**

	Samtidighet i regr.anal. (avsn. 6.3.1)	Interaksjons- variabler (avsn. 6.3.2)	Firefelts- matrise (avsn.6.3.3)	Samlet vurdering
<b>UAVREL</b>				
H1a KON	0	0	0	0
H6a SER	ikke sign	støtte	ikke sign	støtte
Totalt	0	0	0	0
<b>INCREL</b>				
H3b KON	støtte	støtte	ikke sign	støtte
H6b SER	ikke sign	støtte	0	ikke sign
Totalt	ikke sign	støtte	0	ikke sign
-----				
"støtte"	- tilsvarende 5% signifikansnivå			
"ikke sign"	- indikasjoner, men ikke støtte tilsvarende 5%-nivået			
"0"	- ingen støtte, men heller ikke forkastet			

Det ble deretter gjennomført analyser ved hjelp av interaksjonsvariabler. Korrelasjonsanalyser mellom interaksjonsvariablene UAVREL og INCREL og de forskjellige målene på styrets effektivitet, ga generelt de samme resultatene som den foregående vurderingen.

I den tredje analysen, som ble gjennomført ved hjelp av ANOVA, ble relasjonsvariablene UAV, INC og REL oppdelt ut fra gjennomsnittet (*medianen*), og effektivitetskriterier ble sammenlignet mellom grupper i en firefeltsmatrise avhengig av om vurderingene av relasjonsvariablene var høye eller lave. Dette innebar at hver av gruppene, som ble sammenlignet, inneholdt et lite antall case. Dette medførte igjen lave signifikansnivåer, selv om tendensene fra de tidligere analysene syntes å være tilstede.

En totalvurdering av resultatene av synteseanalysene kan innebære at synteseløsningen er mulig. Resultatene viste at samtidig høy INC og REL vil kunne medføre det mest effektive styrearbeidet, og at der verken INC eller REL er høy, vil styrearbeidet være minst effektivt. Da analysene av UAV i forhold til KON (hypotese 1a) ikke viste signifikant positiv innflytelse på styrets

effektivitet, var det heller ikke å forvente ut fra hypoteseutledningene, at hypotesene knyttet til UAVREL generelt skulle bli støttet.

## 6.4. Sammendrag og diskusjon

Dette kapitlet har presentert dataanalysen for vurdering av undersøkelsens hypoteser. Hypotesene var utformet med kausalsammenhenger, og ut fra praktiske begrensninger ble undersøkelsen gjennomført kun med utgangspunkt i tverrsnittsdata. Forutsetningen om tidspresedens ble ikke tatt i betraktning. Hypotesene la til grunn at relasjonene mellom styre og ledelse vil kunne bli vurdert forskjellig avhengig av hvilket interessentperspektiv som ble lagt til grunn. Resultatene av dataanalysen er oppsummert i tabell 6.6. Tabellen kan sammenlignes med sammenstillingen av hypotesene presentert i tabell 3.1.

Tabell 6.6 Oppsummering av hypotesetestingen

	KON Eier- perspektiv		SER Leder- perspektiv	
UAV (agentteori)	H1a	-	H4a	+
INC (agentteori)	H1b	++	H4b	++
REL (teori om relasjonskontrakter)	H2	+	H5	0
UAVREL (syntese)	H3a	0	H6a	+
INCREL (syntese)	H3b	+	H6b	ikke sign
-----				
++	støtte av hypotese tilsvarende 1% enveis signifikans			
+	støtte av hypotese tilsvarende 5% enveis signifikans			
ikke sign	positive fortegn, men ikke støtte tilsvarende 5% enveis signifikans			
0	ingen støtte			
-	motsatt resultat av hypotese funnet (tilsvarende 10% toveis signifikans)			

Tabellen indikerer at følgende oppsummering kan gjøres av hypotesetestingen i dette kapitlet:

*Analysene indikerte at bevissthet om interessentperspektiv er vesentlig for å kunne trekke slutninger om betydningen av relasjonene mellom styre og ledelse. I grove trekk kan analysene sammenfattes med at prediksjonene ut fra INC, REL og INCREL får støtte og at en synteseløsning er mulig. Det er vanskelig å trekke umiddelbare konklusjoner ut fra prediksjonene vedrørende UAV.*

### **Incentivhypotesene: INC-variabelen**

Ut fra de to perspektivene fikk hypotesene knyttet til UAV støtte kun ut fra lederperspektivet (hypotese 4a), mens INC fikk støtte ut fra begge perspektivene. Dette indikerer at incentiver og motivasjon er vesentlige forhold knyttet til hva styrene gjør. Dette er på mange måter i kjernen av agentteori (Fama og Jensen 1983). Mens de fleste andre studier som positivt har vektlagt incentivenes betydning for styrets atferd har anvendt monetære incentiver<sup>1</sup> (Dalton og Rechner 1989; Kosnik og Bettenhausen 1990; Kosnik 1990), indikerer resultatene av disse analysene at incentiver knyttet til bevissthet om juridisk ansvar (Hermalin og Weisback 1988), samt motivasjon ut fra faglige og profesjonelle standarder (Baysinger og Hoskisson 1990), er positivt relatert til styrets effektivitet. Dette er tidligere ikke empirisk belyst (Davis 1993). Ut fra resultatene i avhandlingen synes incentivargumentet å kunne brukes i alle de anvendte interessentforholdene og ikke bare i et aksjonærperspektiv (Hill og Jones 1992).

### **Sammensetningshypotesene: UAV-variabelen**

Analysene basert på UAV, som er målt gjennom vurderinger av i hvilken grad styremedlemmene er rekruttert ut fra familie- og vennskapsforhold til ledelsen, indikerer at disse forhold er negativt relatert til KON, men positivt relatert til SER. Det at UAV er positivt relatert til SER, er i samsvar med hypotese 4a.

---

<sup>1</sup> I Huse (1993h) er det med utgangspunkt i datamaterialet fra denne avhandlingen, gjennomført analyser som indikerer at det er positive sammenhenger mellom styrets totale strategiske involvering og styremedlemmenes eierandeler i bedriften.

Sammenhengene mellom UAV og styrets effektivitet i et lederperspektiv tilsvarer funnene i andre nyere studier (Zahra og Pearce 1990; Judge 1989). I argumentasjonen for hypotese 4 ble det påpekt at såkalte uavhengige styremedlemmer vil kunne ha en ekspertise og et nettverk som ledelsen vil kunne ha nytte av. Dette tilsvarer et ressurs-avhengighets resonnement (Pfeffer og Salancik 1978), men operasjonaliseringene har ofte vært de samme som i agentteoretiske vurderinger (Gales and Kesner 1992). Dette kan innebære at ikke nødvendigvis agentteori, men at ressurs-avhengighetsteori har fått støtte gjennom UAV operasjonaliseringen i denne analysen.

I analysen kom det fram at UAV var negativt relatert til styrets kontrollinvolvering (KON). Resultatene fra tilsvarende analyser har ikke vært entydige, men resultatene i denne undersøkelsen er i motsetning til funnene hos blant annet Kosnik (1987). Dersom UAV i stor grad kan forstås ut fra et ressurs-avhengighetsperspektiv, vil UAV-styremedlemmer også kunne forstås som kvasi-insiders (Gilson 1990; Baysinger og Butler 1985). Dette er styremedlemmer som ledelsen trekker inn som eksperter. Kvasi-insiders vil i stor grad være avhengige av ledelsen som velger dem og også sørger for deres kompensasjon. Fra en agentteoretisk vurdering vil de da ikke være uavhengige.

I diskusjoner knyttet til sammensetningsvurderinger av uavhengighet kommenteres det i enkelte bidrag hvilken betydning "insiders" har for kontrollfunksjoner. I komplekse organisasjoner, der det er vanskelig å vurdere bedriften og lederens innsats ut fra resultatvurderinger, vil det være behov for prosesskontroll (Fama og Jensen 1983). Mange forfattere er av den oppfatning av slik kontroll bør gjøres av interne styremedlemmer (insiders) (Hermalin og Weisbach 1991). Det bør således være en balanse mellom interne og eksterne styremedlemmer. Med en operasjonalisering knyttet til familie- og vennsforbindelser synes denne forklaringen å være mindre aktuell her, men den bør likevel søkes vurdert i senere studier.

Resultatene av regresjonsanalysene i forhold UAVs betydning må også tolkes med forsiktighet på grunn av mulige multikollinearitetsproblemer i forhold til kontrollvariabelen FAMEIE. Samtidig vurdering av eierstruktur og



styresammensetning er et generelt problem ved studier av styret på grunn av substitusjonseffekter av alternative styringsmekanismer (Rediker og Seth 1993).

En ytterligere forklaring på funnene her kan være knyttet til tidsperspektivet som anvendes. Studier knyttet til betydningen av uavhengighet i forhold til styrets effektivitet, har videre belyst at det vil kunne finnes en sammenheng, men det vil være en forsinket effekt mellom uavhengighetsmålet og effektivitetsmålet (Baysinger og Butler 1985). For å vurdere disse forhold nærmere presenteres i neste kapittel tilleggsanalyser knyttet til UAV der et tidsperspektiv trekkes inn (avsnitt 7.1).

### **Relasjonsnormer og syntese**

REL synes å være viktig i et eierperspektiv (hypotese 2). Det er derimot ikke signifikante sammenhenger mellom REL og styrets servicefunksjoner (hypotese 5). Dette kan indikere at service til ledelsen gjennom rådgivning og nettverksfunksjoner kan ytes selv om relasjonen ikke er preget av nærhet og tillit, mens dette synes å være viktig for å kunne utføre kontrollfunksjoner.

Resultatene i forhold til syntesehypotesene (vedrørende UAVREL og INCREL) fulgte i hovedsak resultatene fra de andre analysene. Da UAV var negativt relatert til KON, fikk dette betydning også for hypotese 3a der både UAV og KON var involvert. Resonnementet bak synteseløsningen fikk videre støtte ved at alternativhypotesene ble forkastet.

### **Interessentperspektiv**

Gjennom anvendelsen av variablene KON og SER ga hypotesetestingen indikasjon på viktigheten av å ha forståelse for interessentperspektivene som benyttes i vurderingen av styrets rolle. For å belyse dette nærmere, presenteres det i neste kapittel tilleggsanalyser som går dypere inn i interessenttilnærminger. Dette gjøres ved å vurdere hypotesene gjennom målinger mot bedriftens atferd (kapittel 7.2) og gjennom å foreta dyadiske vurderinger (kapittel 7.3).

Mens dette kapitlet har gjennomført en diskusjon av hypotesene ut fra variablene som ble utviklet i forrige kapittel, vil kapittel 8 foreta vurderinger av undersøkelsen i lys av metodiske, teoretiske og praktiske bidrag og begrensinger.

## **7. TILLEGGSANALYSER**

Som en utdyping av resultatene og diskusjonen knyttet til hypotesetestingen i det foregående kapittel, ble det gjennomført enkelte tilleggsanalyser. I dette kapitlet presenteres tilleggsanalyser der tidsperspektivet trekkes inn (avsnitt 7.1), vurderinger knyttet til bedriftens atferd (avsnitt 7.2), og vurderinger med utgangspunkt i dyadiske analyser (avsnitt 7.3). Ut fra diskusjonen i kapittel 6 har det første avsnittet som hovedmål å belyse betydningen av hypotesene knyttet til sammensetningsvariabelen UAV, mens de to andre avsnittene hadde som hovedmål å belyse hypotesenes effektivitetsmål ut fra interessentperspektiver. Avsnitt 7.4 gir en kort oversikt over enkelte andre gjennomførte tilleggsanalyser som bidrar til å belyse hypotesetestingen.

### **7.1. Tidsperspektiv**

I litteraturgjennomgangen i avsnitt 2.3 om betydningen av styrets uavhengighet, var det særlig to forhold knyttet til tidsperspektiv som ble trukket fram som viktige for å forstå betydningen av relasjonene mellom styret og ledelsen. Det ene forholdet var knyttet til en forsinkelseeffekt (Baysinger og Butler 1985), mens det andre forholdet var knyttet til betydningen av bedriftens livssyklusfase og tidligere finansielle resultater. Spesielt er betydningen av tidligere kriseopplevelser blitt fokusert (Hermalin og Weisbach 1988; Gilson 1990). En mangel ved denne undersøkelsen var at det bare ble anvendt tverrsnittsdata og ikke tidsseriedata. I dette avsnittet gjennomføres imidlertid noen enkle analyser der disse tidsperspektivene vurderes.

#### **7.1.1. Forsinkelseeffekt**

Mens blant annet Baysinger og Butler (1985) fant positive sammenhenger mellom outsider ratio som mål på styrets uavhengighet og styrets effektivitet, indikerte hypotesetestingen i denne undersøkelsen at det kunne være negative relasjoner mellom uavhengighetsmålet UAV og effektivitetsmålet KON ut fra et eierperspektiv. I studiet til Baysinger og Butler var sammenhengen imidlertid knyttet til en tidsforskyvning mellom uavhengighetsmålet og bedriftens resultater.

For å få fram tidspresendens mellom relasjonsvariablene og effektivitetsmålene, ble det anvendt enkelte variabler som vedrørte tidligere perioder. I spørreskjemaene var respondentene blitt bedt om å vurdere nåsituasjon (1990) og situasjonen to år tilbake (1988). 1988-tallene er imidlertid mangelfulle, hvilket innebærer at kun et lite antall case kunne anvendes i dataanalyser.

På grunn av den retrospektive tilnærmingen og det lille antall case med fullstendige data, må tabellen 7.1 fortolkes med varsomhet. På grunn av det lille antall case er heller ikke kontrollvariablene med i ligningene som vises i tabellen. Det ble imidlertid kun ubetydelige forskjeller der disse ble trukket inn.

Tabell 7.1 Forsinket effekt - retrospektiv vurdering

---

Multippel regresjon. Minste kvadraters metode. B/(standardfeil B)/ beta		
	KON.90	SER.90
UAV.88	.31* (.10) .51	-.10 (.08) -.24
INC.88	.79** (.19) .85	.62** (.15) .84
REL.88	-.01 (.21) -.01	-.27 (.16) -.33
Just R <sup>2</sup>	.66	.60
F-sign	.00	.01
N	14	14

Enveis t-signifikans:  
\* < .05, \*\* < .01, \*\*\* < .001

---

Tabell 7.1 indikerer at betydningen av incentivvariabelen INC opprettholdes også når en tidsforskyvning introduseres. Den vesentligste endringen som kommer fram gjennom tabellen er betydningen av sammensetningsvariabelen UAV. Tabell 7.1 indikerer tilsvarende resultater som funnene til Baysinger og Butler (1985) at det vil være en positiv sammenheng mellom outsider ratio og

bedriftens resultater når en tidsforskyvning trekkes inn. Tabellen indikerer forholdsvis klare positive sammenhenger mellom UAV og KON ( $t\text{-sign} = .014$ ). Dermed antydes det at resonnementene basert på agentteori også vil kunne ha støtte i dette utvalget.

Noen av de sammenhenger som kom fram i regresjonsanalysen i tabell 6.2, kommer ikke fram i tabell 7.1. Dette gjelder spesielt betydningen av REL. Årsaken kan være både styrken på sammenhengene og tidsperspektivets betydning. Betydningen av forsinket effekt i vurderingene mellom egenskapsvariablene og funksjonsvariablene bør få oppmerksomhet i senere studier.

### **7.1.2. Tidligere økonomisk krise**

For å belyse betydningen av bedriftens økonomiske situasjon for styrets effektivitet, ble det trukket inn en vurdering av om bedriften var i økonomisk krise i 1987. I flere studier blir det trukket fram at det spesielt er i krisesituasjoner at styrene er aktive (Mace 1971; Lorsch 1989; Gilson 1990). Tabell 7.2 vedrører kun bedrifter som eksisterte i 1987, og daglig leders vurdering av om bedriften var i økonomisk krise i 1987, er trukket inn som kontrollvariabel.

Resultatene i tabell 7.2 indikerer at betydningen av INC reduseres, men det er kun i forhold til KON at denne reduksjonen antydes. Dette kan indikere at kriseopplevelse påvirker incentivvariabelen INC. Dette kan skyldes at bevisstgjøringen av konsekvensene av juridisk ansvar og motivasjonen ut fra faglige og profesjonelle standarder, vil kunne påvirkes av om bedriften er eller har vært i økonomisk krise. Betydningen av UAV og REL synes ikke å være påvirket av forholdene som ligger til grunn for denne tabellen.

### **7.1.3. Oppsummering**

Dette avsnittet har trukket inn enkelte analyser og variabler som belyser et tidsperspektiv. Det har kommet fram at noen sammenhenger påvirkes når tidsperspektivet trekkes inn, mens andre forhold synes å være mer konstante. Det ble i analysene indikert at det særlig er forhold knyttet til styrets kontrollfunksjon som påvirkes når tidsperspektivet trekkes inn. Mens tverrsnittsanalysene indikerer negative sammenhenger for hypotese 1a mellom sammensetningsvariabelen UAV og styrets kontrollinvolvering (KON), antydes

Tabell 7.2 Tidligere økonomisk krise

Multippel regresjon. Minste kvadraters metode.  
B/(standardfeil B)/Beta

	KON	SER
UAV	-.17 (.09) -.35	.28* (.10) .42
INC	.13 (.13) .15	.45** (.15) .42
REL	.46* (.18) .42	.37 (.20) .28
KRISE 87	-.05 (.06)	.01 (.07)
LAND	-.31 (.21)	-.34 (.24)
BY	-.11 (.20)	-.11 (.23)
FAMEIE	-.11 (.26)	.62 (.31)
LNANSATT	.13 (.09)	-.01 (.11)
LNFTEN.DL	-.01 (.11)	-.04 (.13)
R <sup>2</sup>	.33	.38
Just R <sup>2</sup>	.17	.23
F-sign	.05	.02
N	51	48
Enveis t-signifikans: * < .05, ** < .01		

det at fortegnet endres når det legges inn en tidsforskyvning mellom variablene. Mens analysene i kapittel 6 indikerte at hypotese 1a kunne forkastes, indikerer introduksjonen av tidsforskyvningen det motsatte resultatet.

Betydningen av incentivvariabelen INC i forhold til styrets kontrollfunksjoner synes å bli påvirket av om bedriften har vært gjennom en økonomisk krise.

Dette gir imidlertid ikke grunn til å revurdere resultatene av hypotese 1b om positive sammenhenger mellom INC og KON. Disse resultatene understreker betydningen av å bruke tidsseriedata for vurdering av styrets kontrollfunksjoner.

## **7.2. Indirekte vurderinger - bedriftens resultater**

Da det tidligere ikke er gjennomført empiriske studier knyttet til interessentforventninger til styrenes rolle<sup>1</sup>, var det ønskelig også å foreta analyser mellom relasjonsmålene og atferdsmål for bedriftens resultater (jfr avsnitt 2.2). Dette kan betraktes som indirekte målinger av styrets effektivitet, men det er slike mål som vanligvis er anvendt i studier av relasjonene mellom styrets uavhengighet og forskjellige interessentperspektiv (Zahra, Minyard og Oviatt 1993). Ut fra avsnitt 2.2 ble det valgt å anvende brutto resultatgrad (DR.RES) som mål ut fra et eierperspektiv, salgsvekst 1986-1989 (VEKST) som mål ut fra et lederperspektiv og en formativ CSP indeks (SOSIAL) som mål ut fra andre perspektiv.

I avsnitt 5.2.3 ble disse målene anvendt i multimetode validering av effektivitetsmålene. Variablene er beskrevet nærmere der. Multimetode valideringen viste at KON var signifikant korrelert til DR.RES, og KONSER var signifikant korrelert med SOSIAL.

### **7.2.1. Indirekte mål: Regresjonsanalyser**

For å tilfredsstille kravene til standardregresjonsligningen (Lillestøl 1982), ble de avhengige variablene justert for skjevheter og en uteligger (VEKST). Dette medførte at den naturlige logaritmen for DR.RES (LNDRIFT) og VEKST (LNVEKST), samt kvadratet av SOSIAL ( $SOSIAL^2$ ) ble anvendt i analysene. Anvendelsen av salgsvekst fra 1986 til 1989 som mål i en kausalvurdering, må imidlertid gjøres med stor forsiktighet (jfr. underavsnitt 5.2.4). Resultatet av de indirekte vurderingene finnes i tabell 7.3.

Tabellen bærer preg av at bedriftens atferd bare er et indirekte mål på styrets effektivitet, men indikerer likevel signifikante positive sammenhenger mellom

---

<sup>1</sup> Jfr imidlertid Huse 1993g

**Tabell 7.3 Regresjonskoeffisienter - indirekte analyse**

Multippel regresjon, minste kvadraters metode.  
Partielle regresjonskoeffisienter/(standard feil)/beta

	Kriterievariabler/perspektiv		
	Eier LNDRIFT	Leder LNVEKST	Andre SOSIAL <sup>2</sup>
Predikatorer			
UAV	-.017 (.022) -.137	.025 (.042) .116	-1.123 (.856) -.235
INC	-.022 (.026) -.114	.061 (.058) .153	1.553 (1.140) .182
REL	.119** (.039) .483	.119 (.081) .249	4.135** (1.635) .396
LAND	.003 (.044)	.050 (.097)	-1.28 (1.90)
BY	.033 (.044)	-.097 (.093)	-1.58 (1.80)
FAMEIE	-.065 (.056)	.236 (.123)	-3.25 (2.37)
LNANSATT	-.004 (.022)	.053 (.045)	-.399 (.896)
LNTEN.DL	.086 (.025)	-.045 (.048)	1.17 (1.03)
R <sup>2</sup>	.279	.302	.219
Just R <sup>2</sup>	.148	.147	.090
F-sign	.05	.08	.14
N	53	45	56

Enveis t-signifikans

\* < .05, \*\* < .01, \*\*\* < .001

REL og LNDRIFT, samt mellom REL og SOSIAL<sup>2</sup>. Fordi SER ikke syntes å være relatert til VEKST, var det heller ikke forventet å finne tilsvarende sammenhenger mellom relasjonsvariablene og LNVEKST som i testingen av hypotesene i lederperspektivet. Tabell 7.3 markerer da heller ingen sammenheng

knyttet til kriterievariabelen LNVEKST. Det var ikke signifikante sammenhenger mellom sammensetningsvariabelen UAV og resultatmålene, eller mellom incentivvariabelen INC og resultatvariablene.

Manglende signifikante resultater her er heller ikke overraskende sett i lys av varierende funn også i tilsvarende amerikanske undersøkelser av små og mellomstore bedrifter. Funnene som rapporteres i tabell 7.3 angående styrets uavhengighet i forhold til salgsvekst og resultatgrad ligner funnene til Daily og Dalton (1993) i et tilsvarende tverrsnittsstudie av små og mellomstore amerikanske bedrifter.

Analysen ga ikke noen støtte i forhold til å forstå interessentperspektivenes betydning. Betydningen av interessenttilnærmingen vil bli vurdert nærmere i neste avsnitt. Analysen knyttet til mål på bedriftens atferd ga imidlertid enkelte interessante indikasjoner i tilknytning til årsaks-virkningsforhold.

### **7.2.2. Årsakskjede**

Zahra og Pearce (1989) antyder følgende årsakskjede mellom styresammensetning og bedriftens resultater:

*Sammensetning -> Motivasjon -> Prosess -> Funksjon -> Resultat*

Dette kan innebære at jo lenger fra hverandre to variabler er i årsakskjeden, jo viktigere er det å belyse sammenhengene gjennom tidsserieanalyser. På grunn av den lengre årsakskjeden vil det kunne forventes at tidsperspektivet vil være av enda større betydning når bedriftens resultater vurderes enn når styrets funksjoner vurderes. Dette vil kunne forklare at det ikke fremkommer signifikante sammenhenger mellom distansevariablene (UAV og INC) og bedriftens atferd.

Manglende eller negative sammenhenger mellom incentivvariabelen INC og bedriftens finansielle atferd vil imidlertid også kunne forklares ut fra diskusjonen i underavsnitt 7.1.2. Da INC synes å være påvirket av om bedriften har eller har hatt økonomisk krise, vil det være rimelig å anta at INC vil være negativt relatert til bedriftens økonomiske resultater. Disse vurderingene understreker



betydningen av å anvende mål på faktisk styreatferd når betydningen av relasjonene mellom styre og ledelse studeres.

REL var den av relasjonsvariablene som i de foregående analysene syntes å være minst influert av tidsperspektivet. Dette kan skyldes at REL er knyttet til prosesser eller arbeidsstil, som igjen er påvirket av forhold knyttet til styrets sammensetning (UAV) og motivasjon (INC). Sammenhengene mellom REL og resultatvariablene er interessante. Sammenhengene i disse indirekte vurderingene synes å være sterkere enn i de direkte vurderingene av styrets effektivitet. Dette kan antyde at REL-variabelen også fanger opp forhold som påvirker bedriftens resultater uten at å gå gjennom styrets involvering i forskjellige funksjoner. Dette kan for eksempel knyttes til at i relasjoner preget av tillit og gjensidighet, vil det eksplisitte behovet for kontroll være mindre, og dersom bedriftens styre og ledende organer overfor omgivelsene er tillitsvekkende, vil dette også kunne ha et implisitt servicebidrag. Tilsvarende betraktninger har Demb og Neubauer som hevder at en arbeidsform preget av tillit vil kunne kompensere for mangelfullt definerte funksjoner (Demb og Neubauer 1992).

### **7.2.3. Oppsummering**

Dette avsnittet har hatt som hovedformål å vurdere variablene om relasjonene mellom styret og ledelsen i forhold til indirekte vurderinger av effektivitetsmål fra de forskjellige interessentperspektivene. Dette har vært en vanlig tilnærming i tidligere studier. Kun variabelen REL (relasjonsorientering) var signifikant relatert til kriterievariablene. Analysene støttet ikke vurderingene i tilknytning til interessentbetraktningene. Analysene ga imidlertid innspill i forbindelse med årsakssammenhenger, som indikerte betydningen av å anvende direkte effektivitetsvurderinger knyttet til faktisk styreatferd når betydningene av relasjonene mellom styre og ledelse skal vurderes.

## **7.3. Dyadiske vurderinger**

En dyade er den enkleste relasjonen mellom to parter, og en dyade kan bli definert som en relasjon som består av to gjensidig uavhengige parter (Reve 1980; Kleppe 1990). Dyadiske analyser er spesielt verdifulle der aktørene forventes å vurdere mål og oppmerksomhet i forhold til relasjonen på

forskjellige måter. Dette er understreket i interessenttilnærmingen som ligger til grunn i avhandlingen. Da undersøkelsen hadde et design basert på responser fra nøkkelinformanter fra forskjellige sider av et relasjonsforhold, lot det seg gjøre å gjennomføre dyadiske tilnærminger.

Dyadiske analyser kan gjennomføres på flere forskjellige måter (Kleppe 1990; Haugland 1988; Huse 1993b). I denne undersøkelsen ble dyadiske analyser primært brukt i valideringen av begrepene (John og Reve 1982) (jfr kapittel 5). Andre måter å gjennomføre dyadiske analyser på kan for eksempel være (1) å sammenligne resultater av undersøkelser basert på responser fra de forskjellige sidene av relasjonen (Huse 1993b) og (2) ved å anvende variabler knyttet til forholdet mellom besvarelsene (Haugland 1988).

I dette avsnittet vil hypotesetestingen først bli supplert med analyser basert på responser fra de forskjellige sidene av dyaden (avsnitt 7.3.1). Deretter vil det bli anvendt variabler knyttet til forholdet mellom besvarelsene (avsnitt 7.3.2).

### **7.3.1. Forskjellige verdier**

I tillegg til å anvende variabler konstruert som gjennomsnittet av daglig leders og styreformanns responser (KON og SER), ble det konstruert variabler basert på besvarelsene fra hver side i dyaden. Tabeller knyttet til valideringen av variablene finnes i vedlegg til kapittel 5. Variablene knyttet til styreleders besvarelser omtales KON.S og SER.S, mens variablene knyttet til daglig leders vurderinger kalles KON.D og SER.D. Variablene inneholder de samme spørsmålene som KON og SER, men verdiene er basert på vurderinger fra hver av respondentene. I vedlegg til kapittel 6 finnes tabell med korrelasjonskoeffisienter mellom KON.D, SER.D, KON.S, SER.S og de andre variablene som er anvendt i avhandlingen. Tabell 7.4 viser resultater av regresjonsanalyser med disse dyadiske variablene.

I tabellen vises regresjonskoeffisienter fra et eierperspektiv vurdert av styreleder (KON.S) og fra et lederperspektiv vurdert av daglig leder (SER.D). Ingen av de to ligningene er signifikante, og alle sammenhengene knyttet til hypotesene er svakere enn det som kom fram i tabell 6.2. Det er interessant å observere at effekten av INC i forhold til KON reduseres betraktelig. I korrelasjonstabellen i vedlegget fremkommer det at INC er signifikant korrelert med både KON.S og

Tabell 7.4 Dyadisk vurdering og kohesjonsvariabler

Multipel regresjon, minste kvadraters metode.  
B/(standardfeil B)/Beta

	KON.S	SER.D	KON	SER
UAV	-.18 (.10) -.30	.20 (.12) .28	-.14 (.09) -.27	.23* (.09) .43
INC	.15 (.14) .14	.31 (.17) .25	.30* (.12) .32	.44** (.13) .45
REL	.44* (.20) .34	.06 (.24) .04	.42* (.19) .37	.25 (.19) .21
REL.K			.00 (.07)	.07 (.07)
KON.K			-.04 (.04)	-.00 (.04)
SER.K			-.00 (.03)	.02 (.03)
LAND	-.37 (.23)	.01 (.27)	-.34 (.21)	-.16 (.22)
BY	-.04 (.22)	.24 (.26)	.05 (.20)	-.19 (.21)
FAMEIE	-.23 (.29)	.48 (.35)	-.14 (.25)	.36 (.26)
LNANSATT	.13 (.11)	-.05 (.14)	.03 (.10)	-.05 (.10)
LNTFN.DL	.05 (.12)	-.26 (.14)	.04 (.11)	-.04 (.12)
R2	.21	.19	.37	.33
Just R2	.09	.07	.23	.17
F-sign	.12	.16	.01	.04
N	60	59	59	59

Enveis t-signifikans: \* < .05, \*\* < .01, \*\*\* < .001

KON.D. Denne analysen indikerer at det er viktig å være bevisst hvem som svarer der det kan være grunn til å tro at forskjellige verdier og forskjellig informasjon kan være knyttet til vurderingene. Det er her kommet fram at

daglige ledere og styreledere vurderer hva styret gjør forskjellig. Disse forskjellene kan være knyttet til kunnskap om hva styrene i realiteten gjør, og til forventninger om hva styrene bør gjøre. I dette tilfellet kan det virke som om styrelederne undervurderer forskjellene i kontrollfunksjoner, mens lederne undervurderer forskjellene i servicefunksjoner.

### **7.3.2. Kohesjonsvariabler**

Det ble også gjennomført analyser ved hjelp av variabler knyttet til kohesjon og interaksjon mellom respondentene. Interaksjonsanalysene ble gjennomført ved hjelp av variabler konstruert av daglig leders besvarelser multiplisert med styreleders besvarelser. Resultatene av disse analysene resulterte ikke i endret vurdering av hypotesene. Kohesjonsanalysene ble gjennomført gjennom konstruksjonen av variabler knyttet til kohesjon eller samsvar mellom besvarelsene. I tabell 7.4 er det presentert resultater av analyser der kohesjonsvariabler basert på grad av den enighet det er mellom styreleders og daglig leders besvarelser. Variablene ble konstruert gjennom faktoranalyser av kvadratet av differansene i besvarelsene til daglig leder og styreleder (jfr. appendiks). Faktoranalysene indikerte at det var grunnlag for å konstruere tre variabler. Disse ble kalt REL.K, KON.K og SER.K, og de korresponderer i hovedsak til enighet i vurdering av relasjonsorientering, kontrollinvolveringen og serviceinvolveringen.

Ligningene med kohesjonsvariablene i tabell 7.4 følger det samme mønsteret som ligningene i tabell 6.2. Kohesjonsvariablene synes ikke å være relatert til effektivitetsmålene. Den lille effekten som antydes, er at de fleste koeffisienter knyttet til hypotesene endrer seg noe til støtte for hypotesene.

Det ble også gjennomført analyser med varianter av kohesjonsvariablene. En slik variant var variabler konstruert på basis av differensene mellom styreleders og daglig leders besvarelser. Koeffisientene for disse variablene var gjennomgående høyere, men ingen var signifikante. Vurderingen av hypotesene ble uendret.

### **7.3.3. Sammendrag**

I dette avsnittet er det rapportert resultater fra dyadiske analyser. Dyadiske analyser er spesielt viktige der det forventes at interessentene på hver side av

dyaden vil ha forskjellige oppfatninger og forståelser av hva samhandlingsresultatene bør være. Først ble det presentert resultater av analyser der variablenes verdier var knyttet til den enkelte respondents vurderinger. Deretter ble resultater knyttet til analyser med kohesjonsvariabler presentert.

De dyadiske vurderingene ga enkelte innspill for videre analyser og forskning, men bortsett fra bidraget knyttet til konstruksjonen av variablene, bidro de dyadiske analysene i denne undersøkelsen ikke til å påvirke konklusjonene av hypotesetestingen.

## 7.4. Andre analyser

I tilknytning til undersøkelsen ble det gjennomført et større antall tilleggsanalyser. Noen skulle bidra til å kontrollere for betydning av skjevheter og multikollinearitet. Andre analyser ble gjennomført for å holde sentrale kontrollvariabler konstante.

For å vurdere konsekvenser av skjevheter i variablene ble det gjennomført analyser med kvadratiske transformasjoner av KON, SER, UAV, INC og REL. En mulig årsak til skjevhetene var utformingen av svaralternativene i spørreskjemaet. Disse transformeringene endret ikke konklusjonene av analysene.

I tabell 6.1, som viste resultatene fra korrelasjonsanalysene, kom det fram at UAV samvarierte i meget stor grad med eierforhold (FAMEIE). Dette er i tråd med intuitive vurderinger og diskusjonen hos Rediker og Seth (1993). På grunn av disse mulige multikollinearitetsproblemene ble det i de multivariate analysene også gjennomført vurderinger av betydningen av relasjonsvariablene der resultat for bedrifter med FAMEIE = 1, ble sammenlignet med bedrifter der FAMEIE = 0. FAMEIE = 1 innebar at daglig leder og dennes familie eier over 50% av aksjekapitalen. Sammenligningene indikerte at betydningen av relasjonene mellom styre og ledelse kan variere avhengig av FAMEIE, men ingen funn som endret totalbildet av hypotesetestingen ble gjort. Blant funnene kom det fram at hypotese 1b (INC mot KON) og hypotese 2 (REL mot KON), fikk signifikant

støtte for bedriftene som var familieeid, mens hypotese 4b (INC mot SER) fikk signifikant støtte der bedriftene ikke var familieeid.

I andre sammenhenger rapporteres analyser med utgangspunkt i forskjellige bedriftsstørrelser og analyser basert på styrets nettverksfunksjoner. I analysene basert på forskjeller i bedriftsstørrelser kom det fram at betydningen av REL var størst i de minste bedriftene (under 25 ansatte), mens UAV hadde større betydning i de største bedriftene (over 50 ansatte) (Huse 1993a). Dette kan indikere at paradokset om distanse og nærhet også bør vurderes ut fra skiller i bedriftsstørrelse.

Styrets servicefunksjoner var oppdelt i både rådgivnings- og nettverksfunksjoner. I valideringen av variablene (tabell 5.2) kom det fram at den interne konsistens mellom rådgivnings- og nettverksfunksjonene ikke var spesielt sterk, og at rådgivning og nettverk kunne innebære forskjellige dimensjoner. Analyser av styrets nettverksfunksjoner som mål på styrets effektivitet, ga resultater i samsvar med resultatene i kapittel 6 (Borch og Huse 1993). Tilsvarende analyser er foreløpig ikke gjennomført for andre undergrupper av styrets funksjoner. I Huse (1993h) er det imidlertid gjennomført analyser mellom forskjellige "tradisjonelle" sammensetningskriterier og forskjellige styrefunksjoner.

## 7.5. Avslutning

Med utgangspunktet i resultatene fra hypotesetestingen i kapittel 6, ble det gjennomført enkelte tilleggsanalyser. I dette kapitlet ble det rapportert resultater fra tilleggsanalyser knyttet til:

- (1) Introduksjon av et tidsperspektiv i analysene,
- (2) vurdering av bedriftens resultater som indirekte vurdering av styrets effektivitet, og
- (3) dyadiske tilnærminger.

Analysene knyttet til tidsperspektiv ga indikasjoner på at spesielt betydningen av UAV i forhold til KON ble endret. Mens tverrsnittsvurderingene indikerte negative sammenhenger, ga tilleggsanalysene indikasjoner om at når

tidsforskyvninger introduseres, vil sammenhengene kunne bli positive. Det ble antydnet at INC var avhengig av om bedriften var eller hadde vært i økonomisk krise.

Vurderingen av bedriftens resultater ga indikasjoner om at REL, som er knyttet til prosesser og styrets arbeidsform, også kan ha selvstendige funksjoner i forhold til bedriftens resultater.

Tilleggsanalysene med de dyadiske tilnærmingene ga i denne sammenheng ikke resultater som i vesentlig grad bidro til å endre tolkningen av hypotesetestingen. De understreket imidlertid betydningen av at verdier og oppfatninger kan variere mellom respondenter. Forskjellene i respondentenes vurderinger kan ha vesentlige konsekvenser for resultatene av analyser.

## **8. DISTANSERT NÆRHET - BIDRAG OG BEGRENSNINGER**

Undersøkelsens har hatt som mål å falsifisere hypoteser om betydningen av (1) distanse (agentt teori) og (2) nærhet (teori om relasjonskontrakter) i relasjonene mellom styre og ledelse for effektivt styrearbeid. Samtidig nærhet og distanse kan oppleves som et paradoks. Paradokser vil kunne søkes løst gjennom separasjon og gjennom syntese. I denne undersøkelsen har det vært søkt å løse dette tilsynelatende paradokset om at både distanse og nærhet resulterer i mest effektiv styreatferd, gjennom en syntese.

Forskningsspørsmålet i undersøkelsen ble konkretisert gjennom følgende hovedhypotese:

"Styret vil være mest effektivt dersom det er distansert nærhet (samtidig distanse og nærhet) i forholdet mellom styret og den daglige ledelsen".

I undersøkelsen ble effektivitet målt ut fra faktisk styreatferd og vurdert ut fra forskjellige interessentperspektiv. Forventningene til undersøkelsens bidrag var knyttet til følgende forhold:

- (1) Undersøkelsen betraktet styrene i små og mellomstore bedrifter,
- (2) den studerte styrer i Norge og Sverige,
- (3) den la effektivitetskriterier fra flere interessenter enn eierne til grunn, og
- (4) i tillegg til å anvende den agentteoretiske tilnærmingen, ble relasjonene mellom styre og ledelse studert i lys av teori om relasjonskontrakter (Macneil 1980).

Undersøkelsen ble utformet som en teorigenerert empirisk test, og det teoretiske bidraget var kjernen i undersøkelsen. I det kommende avsnittet diskuteres



undersøkelsens teoretiske bidrag (avsnitt 8.1). Deretter presenteres metodiske begrensninger og bidrag (avsnitt 8.2) og praktiske bidrag og begrensninger (avsnitt 8.3). Til slutt oppsummeres undersøkelsens bidrag, og forslag til videre forskning presenteres i lys av undersøkelsens hovedkonklusjoner (avsnitt 8.4).

## **8.1. Teoretiske bidrag og begrensninger**

Med utgangspunkt i problemstillingen fra kapittel 1 og diskusjonen i kapittel 2 ble følgende fokus valgt for undersøkelsen:

- (1) Å gjøre et forsøke på å integrere forskjellige teorier om betydningen av relasjonene mellom styre og daglig ledelse, og
- (2) å teste/falsifisere hypoteser om hvordan betydningen av relasjonene mellom styre og ledelse i små og mellomstore bedrifter påvirker styrets effektivitet.

De teoretiske bidragene blir i det følgende knyttet opp mot bidragsformuleringene i kapittel 2. Dette innebærer at først diskuteres bidrag knyttet til generell styreforskning (underavsnitt 8.1.1), deretter bidrag i forhold til interessentperspektiv (underavsnitt 8.1.2), bidrag i forhold til agentteori (underavsnitt 8.1.3) og bidrag i forhold til teori om relasjonskontrakter (underavsnitt 8.1.4). Avsnittet oppsummeres og diskuteres i underavsnitt 8.1.5.

### **8.1.1. Styreforskning**

I avsnitt 2.1 ble det pekt på at eksisterende kunnskap om styrever kjenetegnes ved at styrelitteraturen preges av mangelfull teoretisk integrasjon, den er fragmentert, i hovedsak bærer den preg av deskriptive studier, og situasjonsbestemte forhold er kun i liten grad tatt hensyn til.

Diskusjonen i avsnittet 2.1 bidro til å peke på hvordan denne undersøkelsen burde posisjonere seg i forhold til eksisterende kunnskap om styrever. Ut fra dette ble det valgt å gjennomføre:

- \* En teoribasert undersøkelse hvor det skulle søkes å integrere bidrag fra forskjellige teoretiske retninger.

- \* En undersøkelse der både en tradisjonell teoretisk tilnærming (agentteori) og en teori knyttet til atferdsmessige handlingsforestillinger (teori om relasjonskontrakter) skulle anvendes.
- \* En undersøkelse som skulle legge forskjellige interessentperspektiv til grunn for definering av styrets rolle og styrets effektivitet, og hvor styrets effektivitet skulle bli vurdert på grunnlag av faktisk styrearbeid.

I tillegg ville undersøkelsen posisjonere seg ved å anvende en empiri knyttet til små og mellomstore bedrifter i Skandinavia. Da undersøkelsen hadde et teoritestende hovedformål og design, ble det valgt en homogen empirisk setting for undersøkelsen. En generalisering av funnene for styrer i hotellbedrifter til andre bedrifter, må gjøres med varsomhet.

### **Teoribasert undersøkelse og interessenttilnærminger**

Undersøkelsen har vært teoribasert, og den har søkt å integrere bidrag fra forskjellige teoretiske retninger. Bidraget i forhold til agentteori og teori om relasjonskontrakter diskuteres senere i avsnittet. Undersøkelsen har anvendt forskjellige interessentperspektiv til grunn for definering av styrets effektivitet. Dette diskuteres nærmere i neste underavsnitt. I tillegg har undersøkelsen som effektivitetsmål anvendt faktisk styrearbeid i en undersøkelse av små og mellomstore bedrifter i Norge og Sverige.

### **Atferdsmessige handlingsforestillinger**

Mens hovedtyngden av studier om styrets rolle enten har hatt et rent deskriptivt preg eller utelukkende vært konsentrert om effekten av strukturelle trekk som styresammensetning, har denne undersøkelsen søkt å knytte sammen både strukturelle og prosessuelle egenskaper ved styrene i et hypotesetestende studie. Undersøkelsen har imidlertid kun anvendt en variabel knyttet til styrets arbeidsformer, og denne variabelen var utledet direkte fra teori. Undersøkelsen viste at arbeidsformer er vesentlige for både hvilke funksjoner styret ivaretar og effekten av dem. Dette bør ha konsekvenser for videre forskning. Det bør utformes studier for å kartlegge, beskrive og teste effekten av forskjellige sider ved arbeidsformene, samt prosessene i og utenfor styrerommet (Mintzberg 1983). Dette er i tråd med vurderingene til Pettigrew (1992), som mener det

først og fremst er behov for å vite mer om styrene utover den generelle opptatthet av styresammensetning.

### **Faktisk styreatferd**

Mens de fleste studier har anvendt mål knyttet til bedriftens atferd og resultater som indikatorer på betydningen av relasjonene mellom styret og ledelsen, har denne undersøkelsen anvendt effektivitetsmål knyttet til faktisk styreatferd. Med utgangspunkt i forskjellige interessenttilnærminger, ble det utviklet forskjellige mål på styrets funksjoner. Det ble anvendt et mål på styrets involvering i kontrollfunksjoner og et mål på involvering i servicefunksjoner.

Sammenlignet med mål på bedriftens atferd, er målene på faktisk styreatferd nærmere i årsakskjeden de forskjellige målene på relasjonene mellom styre og ledelse (Zahra og Pearce 1989; Demb og Neubauer 1992). Dette hadde fortrinn ved at tidsperspektivet hadde mindre betydning, og det var enklere å ha kontroll med de vesentligste spuriøse effektene. Til tross for disse fortrinnene understreket undersøkelsen at tidsperspektiv var vesentlige for forståelse av uavhengighetsvariablenes betydning både for å vurdere hva som var årsak/virkning (Hermalin og Weisbach 1988; Gilson 1990) og for å ta tidsforsinkelser i betraktning (Baysinger og Butler 1985). Dette bør være sentralt i senere undersøkelsesutforminger.

#### **8.1.2. Interessentperspektiver på styrets rolle**

I avsnitt 2.2 ble det understreket at styret er bedriftens viktigste interessentorgan (Freeman 1984; Reve 1993). Tidligere studier har anvendt en lang rekke forskjellige mål på styrets effektivitet, men de har kun i begrenset grad knyttet de forskjellige målene til forskjellige interessentperspektiv.

Med utgangspunkt i diskusjon av hva forskjellige interessenter vil legge vekt på med hensyn på bedriftens atferd og styrets funksjoner, ble det utviklet effektivitetskriterier sett i lys av forskjellige interessenter. Variabler i utgangspunkt knyttet til et eierperspektiv (kontrollfunksjoner) og et ledelsesperspektiv (servicefunksjoner) ble utviklet. Men det ble også diskutert hvordan forskjellige andre interessenter som for eksempel ansatte og lokalsamfunn, har forventninger til styrets funksjoner. Disse funksjonsvariablene

ble videre knyttet opp mot mål på bedriftens atferd og resultater sett i lys av de forskjellige interessentperspektivene.

Gjennom interessenttilnærmingen har også litteratur vedrørende økonomisk mikroteori, ledelsesteori og teori om bedriftens sosiale ansvar blitt knyttet sammen.

I undersøkelsen ble det vist at betydningen av relasjonene ville kunne variere avhengig av interessentperspektiv. Gjennom vurderingene og resultatene ut fra de forskjellige interessentperspektivene, har undersøkelsen bidratt til å belyse empirisk betydningen av interessenteori i små og mellomstore bedrifter (Thompson, Wartick og Smith 1991) og i forhold til styrets rolle generelt (Freeman og Reed 1983). Resultatene i undersøkelsen har vært i samsvar med Hill og Jones (1992) bidrag om en "Stakeholder - Agency Theory". Det gjenstår imidlertid en rekke forhold som trenger ytterligere belysning i senere studier i tilknytning til interessenter og styrever.

### **8.1.3. Agentteori**

I denne undersøkelsen ble det valgt å ta utgangspunkt i agentteori (Jensen og Meckling 1976; Fama og Jensen 1983). Dette skyldes at hovedvekten av teoribaserte studier om betydningen av relasjonene mellom styre og ledelse har lagt agentteori til grunn, og at styret som en kontrollmekanisme for eierne, er et sentralt element i agentproblemet som følger av skillet mellom eierskap og ledelse (Berle og Means 1932).

Med utgangspunkt i diskusjonen i avsnitt 2.3 skulle denne undersøkelsen søke å bidra til en økt forståelse av agentteori i forhold til styrever ved å:

- \* Studere agentteoretiske bidrag i små og mellomstore bedrifter, og
- \* integrere forhold som tidligere kun fragmentert er studert.

Mens agentteoretiske vurderinger i hovedsak er anvendt i forhold til store bedrifter, har agentteori kun i liten grad vært anvendt i forhold til mindre virksomheter (Eisenhardt 1989). Hypotesetestingen skulle belyse om agentteoretiske resonnement også var egnet til å anvende på små og mellomstore bedrifter. Begrep utledet av agentteoretiske resonnement har fått støtte ved

vurdering av styrer i store amerikanske bedrifter, men det har vært indikasjoner på at resonnementene ikke vil være gyldige i forhold til mindre bedrifter (Ford 1988; Landström 1991).

### **Operasjonaliseringer**

Operasjonaliseringen av begrepene som måler styrets uavhengighet, har skjedd ut fra diskusjoner av tidligere anvendte operasjonaliseringer, og de anvendte operasjonaliseringene er empirisk sammenlignet med operasjonaliseringer anvendt i andre studier. Sammenligningene viste likheter, men også forskjeller, og de har bidratt til fortolkningen av forskjellige uavhengighetsmål. Gjennom empirisk validering av forskjellige mål på uavhengighet basert på litteratur knyttet til agentteori, viste det seg at det forelå to underliggende hoveddimensjoner i de valgte uavhengighetskriteriene. Ut fra dette ble det konstruert to variabler. Disse var INC, knyttet til et incentivargument, og UAV, knyttet til en sammensetningsvurdering.

### **Uavhengighet - incentivargumentet**

Resultatene fra undersøkelsen indikerte at incentivargumentet utledet fra agentteori, syntes å ha spesielt stor betydning for forståelse av styrets effektivitet (Fama og Jensen 1983). INC variabelen, som var knyttet til i hvilken grad styremedlemmene var motivert av juridisk ansvar og av faglige og profesjonelle standarder (Hermalin og Weisbach 1991; Baysinger og Hoskisson 1990; Kesner og Johnson 1990a), var signifikant relatert til alle hovedmålene på styrets effektivitet. Tilsvarende incentivhypoteser synes ikke å være testet i andre sammenhenger enn i forhold til styremedlemmenes eierinteresser (Kosnik 1990). Et studie knyttet til styremedlemmenes karrieremessige incentiver er gjennomført av Davis (1993), men han fant ikke støtte for et agentteori utledet resonnement om at styremedlemmer som bidrar til å bedre bedriftens resultater, vil øke sine arbeidsmarkedsverdi (som styremedlem) og således bli invitert som medlem av flere styrer. I vår undersøkelse ble det belyst at INC variabelen var påvirket av om bedriften nylig hadde vært i økonomisk krise. Denne kontrollen fikk ikke Davis (1993) med i sin undersøkelse. Avhandlingens funn er i tråd med vurderinger i deskriptive studier (Demb og Neubauer 1992; Lorsch 1989; Mace 1971).

### **Uavhengighet og styresammensetning**

Uavhengighetsargumentet fra agentteori anvendte en tilsynelatende tveegget operasjonalisering knyttet til styrets sammensetning. Et sentralt mål på styrets uavhengighet har vært "outsider ratio". Dette målet har i mange sammenhenger også blitt brukt til å måle eksternt ekspertise som trekkes inn til bedriften gjennom styret (Gales og Kesner 1992). Denne dobbeltheten ble også indikert i dette studiet. I hypotesetestingen basert på tverrsnittsdata var det signifikante positive sammenhenger mellom uavhengighetsmålet UAV og styrets servicebidrag til ledelsen. Dette er i samsvar med ressurs-avhengighets vurderinger (Pfeffer og Salancik 1978). UAV variabelen var imidlertid signifikant negativt relatert til styrets kontrollinvolvering. Dette var i strid med agentteorivurderinger, men kunne finne forklaring dersom eksterne styremedlemmer i hovedsak rekrutteres for å yte service. På den måten kan de karakteriseres som kvasi-insiders (Gilson 1990; Baysinger og Butler 1985). Tilleggsanalysene i kapittel 7 nyanserte dette bildet noe. Der ble det anvendt variabler som var basert på retrospektive vurderinger. UAV ble målt for 1988 og styrets effektivitet i 1990. Disse analysene markerte positive sammenhenger mellom UAV og styrets kontrollinvolvering. Betydningen av denne forsinkede effekten er i samsvar med funnene til Baysinger og Butler (1985) med utgangspunkt i agentteori.

### **Oppsummering**

Undersøkelsen har tatt utgangspunkt i begrep tilsvarende de i amerikanske studier og prøvd å tilpasse dem til skandinaviske forhold med små og mellomstore bedrifter. Gjennom analysene ble det gitt indikasjoner på at de agentteoretiske begrepene var egnet å benytte. Dette kom klarest fram da tidsperspektiv ble tatt inn i analysene. Styremedlemmenes motivasjon knyttet til faglige standarder, samt deres bevissthet om juridisk ansvar, var av vesentlig betydning for styrets effektivitet.

#### **8.1.4. Teori om relasjonskontrakter**

Med utgangspunkt i avsnitt 2.4 skulle undersøkelsen ha to hovedbidrag i forhold til teori om relasjonskontrakter. Den skulle:

- \* Anvende og operasjonalisere Macneils begrep i forhold til styrerommet, og

\* anvende og operasjonalisere relasjonsnormene.

Dette arbeidet har vært et av de første studier som anvender begrep utledet fra teori om relasjonskontrakter i tilknytning til intra-organisatoriske forhold, inklusive forhold knyttet til styrets rolle<sup>1</sup>. Videre så har tidligere empiriske studier i hovedsak tatt utgangspunkt i de felles kontraktsnormene. Denne undersøkelsen har vært et av de første som tar utgangspunkt i relasjonsnormene. Ut fra begge hensynene over, vil denne undersøkelse bidra til å belyse Macneils teori om relasjonskontrakter empirisk.

### **Relasjonsnormene**

Mens fleste andre studier, som har anvendt Macneils begrep relasjonsorientering, har valgt å måle det ut fra enkelte av de felles kontraktsnormene, er relasjonsorientering i denne avhandlingen definert med utgangspunkt i Macneils fire relasjonsnormer (1) rolleintegritet, (2) bevaring av relasjoner, (3) harmonisering av relasjonskonflikter og (4) suprakontrakt normer (1980:64-70). Disse utgjør kjernen av de felles kontraktsnormene som måler relasjonsorientering (Macneil 1983:349). Relasjonsnormene atskiller seg fra de felles kontraktsnormene, sett bort fra i den grad de finnes i de felles kontraktsnormene, ved at de ikke er viktige i all kontraktsatferd, men kun i relasjonskontrakter (Macneil 1983:361). Det er dette som burde vise om det eksisterer relasjonsorientering eller ikke.

I konstruksjonen og valideringen av målekriteriene for relasjonsnormene ble det valgt å utelate spørsmålene som var knyttet til relasjonsnormen rolleintegritet. I følge Macneil (1983:362) og enkelte andre som har prøvd å studere begrepene, vil denne rolleintegritet være noe forskjellig fra de andre relasjonsnormene. I valideringen av variabelen viste det seg at spørsmålene knyttet til denne normen var nært relatert til sammensetningsvariabelen for uavhengighet. Dette indikerte at målene for rolleintegritet var knyttet til de nære relasjoner som finnes i familien. Denne siden ved relasjonsorientering var det ønskelig å redusere betydningen av, slik at betydningen av de mer idealistiske relasjonene kunne vurderes (Sjöstrand 1985:226).

---

<sup>1</sup> Betydningen av relasjonsnormene i forhold til styrets rolle er empirisk belyst i Huse (1993a, 1993d), samt Borch og Huse (1993). Alle disse artiklene er imidlertid basert på resultatene i denne undersøkelsen.

Det viste seg at de tre gjenværende relasjonsnormene til dels var overlappende. I henhold til Macneil var det også forventet at det ville være vanskelig å skille relasjonsnormene bevaring av relasjoner og harmonisering av relasjonskonflikter (Macneil 1983:362). Disse ville være sterkt forbundet med utenomliggende verdier og normer som for eksempel med suprakontrakt normen. Den empiriske vurdering av relasjonsnormene, som ble gjennomført i undersøkelsen, ga således støtte til tidligere vurderinger av de innbyrdes relasjoner dem imellom.

### **Styrerommet**

Hypotesetestingen indikerte støtte til betydningen av relasjonen mellom styre og ledelse basert på variabelen utledet fra Macneils relasjonsnormer (REL). Det var signifikante sammenhenger mellom relasjonsvariabelen og effektivitetsvariablene for faktisk styreatferd i et eierperspektiv (KON) (jfr tabell 6.2). I tabell 7.3 ble det i tillegg indikert at REL også påvirket bedriftens driftsresultater (LNDRIFT) og bedriftens sosiale atferd (SOSIAL<sup>2</sup>).

### **Begrensninger**

Selv om funnene i dette studiet var positive for teori om relasjonskontrakter, tilkjenner Macneil selv en viss skepsis til om teorien vil gjelde for relasjoner i store bedrifter (1983:417-418). Han ser hvordan store byråkratier reduserer muligheten for å utvikle relasjonsorientering. Dette gjelder blant annet i forhold til solidaritet og verdier knyttet til midlenes egnethet, og at store organisasjoner derfor lett utvikler seg til å bli sterile og lite humane. For å kunne verne om disse verdiene som er knyttet til kontraktsnormene, gir han uttrykk for at han selv vil vie krefter til å fremme fremveksten av små sosiale og økonomiske enheter.

*"..... It is also just possible that such small structures will be so effective that they might eventually challenge the bureaucratic dinosaurs. I am not counting on either event happening, but such directions are the ideological thrust that I would add to power relational contract theory" (1983:418).*

Senere studier får således vurdere relevansen av teori om relasjonskontrakter i store bedrifter.



En annen begrensning er at ved vurderingen av relasjonsorientering, er det en mangel på sammenligningsgrunnlag ved operasjonalisering av variabelen. Dette studiet lider noe av at både problemstilling og operasjonalisering av begrepene befinner seg fortsatt på et meget tidlig utviklingsnivå. Senere studier bør vurdere på nytt innholdet i begrepene før operasjonaliseringsform velges. Dette studiet indikerte at relasjonsnormen rolleintegritet ikke naturlig ble forent med de andre relasjonsnormene. Dersom dette hadde vært bevisst på forhånd, ville det vært søkt å finne flere operasjonaliseringer for hver av relasjonsnormene for således å kontrollere nærmere den interne konsistensen mellom dem.

#### **8.1.5. Distansert nærhet**

Studiet har prøvd å finne løsninger på paradokset om samtidig distanse og nærhet, eller med andre ord; uavhengighet og relasjonsorientering ut fra henholdsvis agentteori og teori om relasjonskontrakter. Mulige løsninger på dette tilsynelatende paradokset kunne være gjennom skiller i for eksempel perspektiv, forhold ved bedriften eller forhold ved omgivelsene. I denne undersøkelsen er det forsøkt å syntesere ved å ta utgangspunkt i forskjeller i forutsetninger om mål, beslutningstaking og aktører. Dette innebar at mens agentteori betraktet interne prosesser som en "black box", og lot uavhengighetskriteriet gjelde input, åpnet teori om relasjonskontrakter for å se på prosessene knyttet til aktørenes mål og beslutninger.

Vurderingene knyttet til teori om relasjonskontrakter er i samsvar med sosioøkonomiens kritikk av det neoklassiske paradigmat (Etzioni 1988). Det neoklassiske paradigmat legger til grunn forutsetninger om aktørene som rasjonelle, individuelle nyttemaksimerere. I prinsippal-agent relasjoner mellom reaktive eiere (prinsipal) og den daglige ledelsen (agent) setter slike forutsetninger krav til at det finnes kontrollorgan som har en viss distanse til de som blir kontrollert (Larsson 1989).

Vektleggingen av distanse skyldes at agentteori og det neoklassiske paradigmat ikke tar tilstrekkelig hensyn til atferdsmessige handlingsforestillinger (Lundgren 1986). Når forutsetningene fra det neoklassiske paradigmat lettes på, vil vektleggingen av atferdsmessige handlingsforestillinger kunne føre til at nærhet blir viktig for å få til effektivt samarbeid (Donaldson 1990; Collin 1990).

I motsetning til Donaldson (1990), men på samme måte som Etzioni (1988) og Demb og Neubauer (1992), har det blitt lagt til grunn i denne undersøkelsen at distanse og nærhet kan opptre samtidig. Distanse vil forholde seg til egenskaper ved styremedlemmene (input), mens nærhet vil forholde seg til arbeidsmåter og prosesser i styrearbeidet. Koblingen av disse forholdene har ligget til grunn for begrepet distansert nærhet.

### **Hovedhypotesen**

Undersøkelsens hovedhypotese var knyttet til om styret vil være mest effektivt dersom det er distansert nærhet (samtidig distanse og nærhet) i forholdet mellom styret og den daglige ledelsen. Dette ble testet empirisk. Distanse ble fortolket og operasjonalisert i lys av agentteori. Dette ledet til variabler ut fra et sammensetningskriterium (UAV) og fra et incentivkriterium (INC). Nærhet fikk sin operasjonalisering gjennom teori om relasjonskontrakter. Ut fra denne ble variabelen REL konstruert.

Da to distanseoperasjonaliseringer var anvendt, medførte dette også at to sett av hovedhypotesen ble testet. Resultatet av hypotesetestingen varierte avhengig av hvilket distansemål og hvilket interessentperspektiv som ble lagt til grunn. Generelt ble hypotesene støttet der incentivkriteriet ble anvendt som distansemål (jfr. tabell 6.5). Hypotesen fikk imidlertid ikke støtte der sammensetningskriteriet (UAV) ble anvendt. Dette var i samsvar med resultatene av hypotesetestingen vedrørende UAVs betydning (jfr. underavsnitt 8.1.3). Avsnitt 7.1 indikerte imidlertid at også med hensyn på sammensetningsdefinisjonen, ville hypotesen kunne få støtte. I det avsnittet ble et tidsperspektiv introdusert. Det antydte at sammensetningsmålet på distanse kunne være positivt relatert til effektivitetsmålene dersom en tidsforskyvning ble tatt i betraktning.

Resonnementene bak hovedhypotesen om distansert nærhet fikk ytterligere støtte ved at alternativhypoteser basert på at distanse og nærhet ikke lar seg forene, ble forkastet.

### **Integrasjon av teorier**

Gjennom vurderingene av begrepet distansert nærhet, er det gjort et forsøk på å integrere forskjellige teorier som belyser betydningen av relasjonene mellom styret og den daglige ledelsen. Mens Williamson (1985, 1986) har anvendt teori

om relasjonskontrakter for å møte behovet for å løse opp forutsetninger om opportunistiske aktører der transaksjoner kjennetegnes av hyppighet, usikkerhet og spesifikke investeringer, har agentteori i første rekke søkt å løse problemet med ufullstendige kontrakter (Tirole 1988) gjennom overføring av eierrettigheter (Grossman og Hart 1986).

Gjennom denne undersøkelsen foreslås det at teori om relasjonskontrakter har et bidrag i løsningen av problemet om ufullstendige kontrakter. Dette er i tråd med agentteoretiske vurderinger i tilknytning til blant annet anseelsesteori og bedriftskultur (Kreps 1990; Weigelt og Camerer 1988; Camerer og Vespalainen 1988). Bidraget knyttes i første rekke til at mens det i tradisjonelle agentteoretiske vurderinger ligger til grunn input vurderinger, bidrar teori om relasjonskontrakter til å vurdere prosesser. Distanse og nærhet vil således ikke være to mekanismer som utelukker hverandre, men undersøkelsen har understreket at i et system av komplekse sosiale og økonomiske kontrollmekanismer, står distanse og nærhet fram som to selvstendige kontrollmekanismer som kan "opereres" samtidig i den samme virksomhet (Bradach og Eccles 1989).

#### **8.1.6. Avslutning**

Dette avsnittet har så langt diskutert undersøkelsens bidrag med utgangspunkt i problemformuleringene i hvert av avsnittene i kapittel 2, og som basis i studiet har det vært valgt å anvende agentteori og teori om relasjonskontrakter fordi begge har som mål å forklare den relative effektiviteten av forskjellige institusjonelle mekanismer. De er valgt til tross for at de har vært utsatt for kritikk fra flere hold.

Både agentteori og teori om relasjonskontrakter er kontraktsteorier, og kontraktsteorier vil kunne ha en tendens til å vektlegge form mer enn substans (Sjöstrand 1992). Selv om teori om relasjonskontrakter legger vekt på langvarige kontrakter, og at betydningen av den formelle kontrakten er nedtonet i forhold til normsystemer knyttet til bytteforholdet, mangler den i henhold til Sjöstrand (1992) et dynamisk fokus og overser eksistensen av historiske maktforskjeller. Denne kritikken innebærer at fremtidige studier bør legge mer vekt på dynamikk og maktforhold.

En annen kritikk er knyttet til anvendelsen av agentteori. Perrow (1986) kritiserer agentteori for å påvirke vårt menneskesyn på en negativ måte. Han hevder at teorier som baseres på forutsetninger i tilknytning til "negative verdier", som for eksempel opportuniste, må behandles med varsomhet. Perrow formulerer det på denne måten:

*"Theories shape our world; they encourage us to see it a certain way, and then we exclude other visions that could direct our actions" (1986:235).*

Dersom vi lærer teorier basert på opportuniste, vil dette lett medføre at vi også handler deretter. Dette innebærer at også etikk og instrumentelle verdier bør trekkes inn i teorier, forskning og undervisning.

## **8.2. Metodiske bidrag og begrensninger**

Undersøkelsen var utformet som en teorigenerert empirisk test av relasjonene mellom styret og daglig ledelse i forhold til styrets effektivitet. Det ble i første rekke lagt vekt på undersøkelsens teoretiske bidrag. For å nå målene var det imidlertid en rekke metodiske utfordringer som det var nødvendig å ta stilling til. I noen tilfeller førte dette undersøkelsen inn i upløyd mark, mens i andre tilfeller innebar det at metoden la begrensninger på fortolkningen av undersøkelsens resultater. Gjennom den læreprosess som arbeidet med denne undersøkelsen har vært, kom det også fram at enkelte beslutninger og vurderinger som ble gjort i en tidlig fase, antagelig burde ha hatt et annet utfall.

Undersøkelsesmetoden ble presentert i kapittel 4 og kapittel 5. I dette avsnittet presenteres først en diskusjon i forhold til metodiske begrensninger ved undersøkelsen (underavsnitt 8.2.1). Deretter presenteres enkelte metodiske bidrag (underavsnitt 8.2.2).

### **8.2.1. Metodiske begrensninger**

Diskusjonen av undersøkelsens metodiske begrensninger vil her bli knyttet opp mot forskjellige former for validitet (Cook og Campbell 1979; Reve 1985). Da undersøkelsen primært hadde et teoritestende formål, satte dette andre krav til

validitetsprioriteringer enn om det hadde vært en effekttestende undersøkelse (Calder, Phillips og Tybout 1981, 1982). Mens effekttestende undersøkelser krever fremgangsmåter som sikrer at alle egenskaper ved virkeligheten er representert i utvalget, vil en teoritestende undersøkelse ha en fremgangsmåte som sikrer at vitenskapelige bidrag er testbare. Med utgangspunkt i et feltsurvey innebar dette at begrepsvaliditet og statistisk konklusjonsvaliditet ble prioritert.

### **Begrepsvaliditet.**

Undersøkelsens begrepsvaliditet er diskutert og vurdert i kapittel 5. Analysen er gjennomført innen et område hvor det er få sammenlignbare studier. Et kritisk og vanskelig punkt i begrepsvalideringen er da omformingen av abstrakte begrep til operasjonelle kriterier. I denne omformingen er det to faser; først å fortolke de teoretiske begrepene for så å formidle dem til respondentene. I konstruksjonen av relasjonsvariabelen (REL) ble det valgt å knytte spørsmålstillingene nært til de teoretiske begrepene. Dette innebar en risiko for at respondentene, som i utgangspunktet ikke ble forventet å ha forståelse for de teoretiske begrepene, kunne misforstå.

Et element i kontrollen med denne usikkerheten, var at de fleste variabler ble målt ut fra flere spørsmål, flere metoder og/eller respondenter. Et interessant bidrag i forbindelse med begrepsvalideringen var de signifikante korrelasjonene mellom den perseptuelle variabelen for styrets uavhengighet og de tradisjonelle objektive målekriteriene. Alle hovedvariabler i undersøkelsen var gjenstand for faktoranalyse for vurdering av konvergent og diskriminant validitet, samt for analyse av intern konsistens ved beregning av Cronbach's koeffisient  $\alpha$ .

Intern konsistens i undersøkelsen varierte noe for de enkelte begrepene. Tabell 5.5 summerer egenskaper ved variablene. Av relasjonsvariablene hadde INC-variabelen (incentivkriteriet på uavhengighet) lavest intern konsistens vurdert ut fra Cronbachs alfa (0,63). Denne variabelen framkom ved at de forskjellige målekriteriene, som skulle dekke hele domenet for styrets uavhengighet, ikke lot seg forene. Målekriteriene ble da delt inn i to grupper som skulle reflektere hvert sitt underliggende begrep. Ingen kjente studier har tidligere anvendt variabler for å måle et tilsvarende incentivbegrep, selv om det pekes på behovet for det i nyere litteratur (Baysinger og Hoskisson 1990; Hermalin og Weisbach 1991). Dette incentivkriteriet synes å være meget lovende å gjøre videre studier

ut fra. Det burde arbeides både med konstruksjon og validering av begrepet i tillegg til å anvende det i analyser.

Til tross for tilfredsstillende mål på intern konsistens på de fleste av undersøkelsens variabler, må det presiseres at det er kun styreleder og daglig leder som har vært respondenter. Relasjonene har også vedrørt andre parter. I andre sammenhenger kommer det for eksempel frem at øvrige styremedlemmer vil kunne oppleve relasjonene og hva styret gjør på en annen måte enn styreleder (Demb og Neubauer 1992; Huse 1993g). Dette bør tas i betraktning i senere studier, og innebærer at denne undersøkelsen må fortolkes ut fra at det kun er daglig leders og styreleder som har vært respondenter. I vurderingen av styrets effektivitet kunne også andre interessenters vurderinger ha blitt trukket inn.

Diskusjonen av variablenes teoretiske innhold er trukket inn i diskusjonen i tilknytning til undersøkelsens teoretiske bidrag. Generelt bør det likevel kommenteres at operasjonaliseringene ble preget av det undersøkelsesdesign som ble valgt. En utdypet forståelse av de forskjellige begrepene vil kunne skje ved anvendelse av kvalitative metoder som for eksempel deltakende observasjon.

### **Statistisk konklusjonsvaliditet**

For å sikre undersøkelsens statistiske konklusjonsvaliditet, ble det lagt vekt på (a) populasjons- og utvalgsriterier og (b) valg av statistiske tilnærminger. I teoritestende studier er det et mål å oppnå maksimalt homogene respondenter (Calder, Phillips og Tybout 1981). Dette er ønsket av to grunner. For det første medfører dette nøyaktigere teoretiske prediksjoner enn hva som er mulig med heterogene grupper. For det andre blir homogene respondenter foretrukket fordi muligheten til å trekke feil slutninger om samvariasjon reduseres.

I denne undersøkelsen var vurderinger om homogene enheter grunnleggende for populasjons- og utvalgsriterier. Det var ønskelig å finne en bransje med et tilstrekkelig antall likeartede enheter. Dette medførte at det ble valgt hotellaksjeselskap der daglig leder ikke samtidig var styreleder. For å få et tilstrekkelig antall enheter ble alle bedrifter som tilfredsstilte populasjonskriteriene i Norge og Sverige valgt. I de empiriske analysene viste det seg at flere utenforliggende forhold samvarierte med målene på relasjonene

mellom styre og ledelse (jfr tabell 6.1), mens det ikke ble påvist at noen av disse forhold samvarierte med effektivitetsmålene. I forhold til sammensetningsmålet på uavhengighet samvarierte målene på bedriftens størrelse og eierstruktur, mens relasjonsorienteringsvariabelen samvarierte med land, eierstruktur og daglig leders ansiennitet. Ingen av kontrollvariablene varierte med incentivvariabelen. Ideelt sett i en teoritestende undersøkelse burde disse variablene ha vært holdt konstante, men populasjonens størrelse tillot ikke annet enn å anvende et totalutvalg.

Selv om effektstørrelsen i analysene var relativt store sammenlignet med de fleste andre studier av styrets rolle (sammenlign figur 6.1 med underavsnitt 4.5.2), var utvalget for lite til å kunne trekke konklusjoner på basis av signifikante resultater ved vurderinger av undergrupper. Med utgangspunkt i analyser av det samme datamaterialet (jfr. f.eks. Huse 1993a) indikeres det imidlertid at analyser av undergrupper vil kunne nyansere resultatene. Et større antall case hadde således vært ønskelig. Forholdet det ikke var mulig å kontrollere for gjennom empirisk setting, ble i stor grad trukket inn som kontrollvariabler i multivariate analyser.

Analysene av studiets hypoteser har i hovedsak skjedd ved hjelp av **multippel regresjon**. Regresjonsligningene ble vurdert ut fra om de møtte kravene fra standardregresjonsligningen. I analysene kom det imidlertid fram **indikasjoner** på at de uavhengige variablene kunne ligge på forskjellige nivå i en årsaksrekke (jfr avsnitt 7.3). Nærmere vurderinger av dette kunne med fordel **gjøres med et kraftigere analyseverktøy**, som for eksempel LISREL.

### **Kausalitet og intern validitet**

Med bakgrunn i ressurser tilgjengelige i dette arbeidet, ble det tillagt **mer vekt** på en virkelighetsnær tilknytning for prosjektet enn vurdering av **kausalitet**. Undersøkelsen var lagt opp som et feltsurvey, men hypoteser **har hatt** formuleringer knyttet til kausalrelasjoner. Dette vil normalt være tilfellet i teoritestende undersøkelser. Vurdering av slike relasjoner oppnås normalt **best** gjennom ekte eksperiment (Cook og Campbell 1979). Ekte eksperiment sikrer både mot spuriøse effekter fra tredjevariabler og at årsak er forut for virkning i tid. Å teste kausalsammenhenger ut fra et tverrsnitt feltsurvey vil ha

begrensninger både i forhold til kontroll med effekten av tredjevariabler og med hensyn på om årsaken går forut for virkningen.

I avhandlingen er det lagt vekt på en grundig gjennomgang av tilsvarende studier som basis for valg av kausalsammenhengene. Undersøkelsen har også vurdert og trukket inn som kontrollforhold de variabler som i litteraturen og i tidligere studier, synes å kunne ha størst påvirkning på sammenhengene.

De analyser som ble gjort der tidsperspektiv (jfr avsnitt 7.1) ble trukket inn, samt i vurderingene i den lengere årsakskjeden (avsnitt 7.2), viste hvor avgjørende dette var for enkelte av variablenes vedkommende. Dette understreker betydningen av at fremtidige undersøkelser bør legge større vekt på kausale design og på tidsserieanalyser. Med utgangspunkt i disse begrensningene må undersøkelsen i første omgang betraktes som en testing av assosiasjoner framfor kausalrelasjoner (Wallace 1983).

### **Ekstern validitet**

Da undersøkelsen i hovedsak ble utformet teoritestende framfor effekttestende, ble det valgt å prioritere statistisk konklusjonsvaliditet framfor ekstern validitet (Calder, Phillips og Tybout 1982). Det ble ut fra dette valgt en meget snever populasjonsdefinisjon for den empiriske undersøkelsen. Undersøkelsens generaliseringsverdi ligger i at den er et av mange bidrag til å vurdere teorier i forskjellige sammenhenger og med bruk av forskjellige metoder. Dette er oppnådd i undersøkelsen både i forhold til agentteoretiske resonnement og teori om relasjonkontrakter.

For de sider ved undersøkelsen som er av mer eksplorativ karakter, for eksempel den generelle forståelsen av styrets rolle og bidraget til å belyse betydningen av interessenttilnærminger, må den eksterne validiteten vurderes noe annerledes. Undersøkelsen har studert styrer i hotellaksjeselskap i Norge og Sverige som er medlem av de største bransjeorganisasjonene. Det er kun studert styrer der det er skille mellom posisjonene som styreleder og daglig ledelse, og det har vært lagt en del ytterligere begrensninger i tilknytning til bedriftsstørrelse, familierelasjoner mellom styremedlemmene, identiske styrer i flere selskap og varigheten på de eksisterende relasjonene mellom aktørene. Undersøkelsen har videre også funnet sted på et tidspunkt. Disse forhold må tas i betraktning når



det skal trekkes konklusjoner fra undersøkelsen utover vurderinger knyttet til teoritesting.

### **8.2.2. Metodiske bidrag**

Det er to metodiske forhold ved denne undersøkelsen som tidligere har fått lite oppmerksomhet. Studiet er et av de første som kombinerer interessenttilnærminger og dyadiske analyser i intraorganisatoriske prinsipal-agentforhold (Judge og Zeithaml 1992)<sup>2</sup>. Tidligere er det i hovedsak interorganisatoriske relasjoner som har blitt studert med slike tilnærminger (Stern og Reve 1980; John og Reve 1982). Ingen av disse metodiske tilnærmingene ble viet tilstrekkelig oppmerksomhet i startfasen og problemformuleringen for undersøkelsen, og potensialet i disse tilnærmingene ble av den grunn ikke fullt utnyttet.

Det kom likevel fram at bevissthet i forhold til interessenttilnærming kan være av avgjørende betydning når hypoteser angående selskapsledelse skal testes. I avhandlingen kom det fram at mens hypotesene om betydningen av relasjonsorientering fikk støtte i et eierperspektiv, var sammenhengene ikke signifikante i et lederperspektiv (jfr tabell 6.6). I senere arbeid bør flere interessentperspektiv kunne trekkes inn og måles eksplisitt.

De dyadiske analysene kan bidra til å få fram de forskjellige interessentenes verdier og holdninger. Dette kom blant annet fram gjennom sammenligningen av styreleders og daglig leders besvarelser (jfr. vedlegg til kapittel 5). Styreleder ga systematisk høyere vurdering av styrets funksjoner enn hva daglig leder gjorde. I denne avhandlingen ble imidlertid dyadiske analyser ikke direkte anvendt i hypotesetestingen, men kun i begrepsvalidering og i enkelte tilleggsanalyser. I senere arbeid bør potensialet i dyadiske analyser innarbeides i problemformuleringene og få større oppmerksomhet.

Sammenligning av relasjoner sett fra forskjellige perspektiv og vurdert fra de forskjellige interessentene, burde være interessante metodiske tilnærminger som

---

<sup>2</sup> I Huse (1993b) er hovedelementer av metodebidraget fra denne undersøkelsen presentert.

også burde anvendes i andre intraorganisatoriske undersøkelser for å få fram betydningen av de forskjellige interessentenes verdier og holdninger.

### **8.3. Praktiske bidrag og begrensninger<sup>3</sup>**

Dette avsnittet vil søke å trekke praktiske implikasjoner fra undersøkelsen. Dette gjøres gjennom interessentbetraktninger. Undersøkelsen har gjennom teoretisk diskusjon og empiriske analyser gitt et bidrag til å gi en helhetsforståelse av hva styreinstitusjonen er og hvilke forhold som påvirker styrets rolle. Det har vært testet teorigenererte hypoteser om betydningen av relasjonene mellom styret og den daglige ledelsen. Undersøkelsen har i hovedsak hatt et teoritestende design, og generaliseringer utover undersøkelsens teoritestende bidrag må imidlertid gjøres med forsiktighet, og det må være en bevissthet om at denne undersøkelsen har anvendt en empirisk setting knyttet til hotellaksjeselskap i Norge og Sverige. Internasjonalt vil disse bedriftene bli betraktet som små eller mellomstore.

Normalt oppfattes styremedlemmene som den gruppen som vil være mest interessert i praktisk kunnskap om styrets rolle, og styremedlemmer er oftest målgruppen for litteraturen om styret. Det vil imidlertid også være andre som kan ha praktisk interesse av kunnskap om styret. Dette vil for eksempel være eiere, finansinstitusjoner, kreditorer, myndigheter, bedriftenes ledergrupper og andre ansatte. Dette avsnittet om praktiske bidrag er disponert ut fra forskjellige målgrupper.

#### **8.3.1. Aksjonærer/eiere**

Vurderinger av styrets effektivitet skjer i teorien oftest i et eierperspektiv. Det er eierne som formelt direkte eller indirekte velger de fleste styremedlemmer. Undersøkelsen har belyst i hvilken grad egenskaper ved styresammensetning og styremedlemmenes incentiver bidrar til at styrene ivaretar eiernes interesser. I hvilken grad den enkelte aksjonær har frihet til å foreta vurdering av styremedlemmer vil i vesentlig grad være avhengig av eierstruktur. Mindre

---

<sup>3</sup> For nærmere belysning av praktiske bidrag fra avhandlingen vises det til Huse 1993f.

bedrifter vil imidlertid i større grad enn i store bedrifter kunne være preget av samlet eierstruktur og aktive eiere.

### **Advarsel mot "tantestyrer"**

Undersøkelsen indikerte at forhold knyttet til styremedlemmenes indre motivasjonsstruktur bidro til at styremedlemmene ivaretok kontrolloppgaver i tråd med eierinteresser. Undersøkelsen belyste ut fra dette at eierne ved valg og ved motivasjon av styremedlemmer bør vurdere om disse er bevisst faglige og profesjonelle standarder, samt at de er bevisst styremedlemmenes juridiske ansvar.

I rekrutteringsvurderinger bør det således legges vekt på å finne styremedlemmer som ønsker å vise at de kan ivareta styrefunksjonene. Dette innebærer at styremedlemmene bør ha tilstrekkelig tid, kompetanse og motivasjon for den jobben de påtar seg. Toppledere i velrenommerte selskap er ofte betraktet som de mest attraktive styremedlemmer. Selv om disse kan ha ønsket kompetanse for å ivareta styrevervet, finnes det enkelte betenkeligheter ved å ha toppledere i styrene. For det første tar det mye tid og krefter å gjøre et godt styrearbeid. En bedriftsleder vil sjelden kunne yte stor innsats for mange bedrifter. Det vil gå på bekostning av deres egen jobb. Den andre faktoren er at topplederes motivasjon for styrevervet ikke nødvendigvis er ideell. Yngre nestledere vil ofte være mer langt mer "sultne" på å vise hva de duger til gjennom styrevervet. Gjennom styrearbeidet vil de kunne få demonstrert i hvilken grad de er egnet til toppleroppgaver.

Styremedlemmenes juridiske ansvar har blitt påpekt i den senere tid, og bevisstheten om denne har medført at enkelte kandidater har reservert seg fra å gå inn i styreoppgaver. Undersøkelsen indikerer imidlertid at bevissthet om juridisk ansvar bidrar til at styrets funksjoner blir ivaretatt. Dette burde innebære at eiere burde se til at styremedlemmene er seg sitt ansvar bevisst. Dette kan for eksempel skje gjennom utvelgelse, eller gjennom opplæring/motivasjon overfor styremedlemmene. Bevissthet og bevisstgjøring blant styrets medlemmer vil hindre at styrene vil få såkalte "tantestyrer" som kun oppfyller de formelle krav om at det skal eksistere et styre.

### **Advarsel mot "barbarstyrer"**

Undersøkelsen ga ikke grunnlag for å si noe om styremedlemmene burde være ansatt i bedriften, være i familie med ledelsen eller tilsvarende sammensetningskriterier. Det kom imidlertid fram at også fra et eierperspektiv er det av betydning at det etableres arbeidsrutiner og prosesser i styrearbeidet knyttet til tillit, gjensidighet og nærhet mellom styre og ledelse. Dette innebærer en advarsel mot "barbarstyrer" (Huse 1993f) som utelukkende arbeider for å begrense ledelsens opportunistiske atferd.

### **8.3.2. Finansinstitusjoner/kreditorer**

I avsnitt 2.3 ble det pekt på at agentteori også bør ha relevans i mindre bedrifter selv om det er eier/leder bedrifter. Dette skyldes ikke minst at mindre bedrifter i stor grad har fremmedfinansiering, og i mange tilfeller er egenkapitalen svært lav. I slike situasjoner vil kreditorer, som for eksempel finansinstitusjoner og leverandører, gå inn som vesentlige prinsipaler og interessenter. Til forskjell fra aksjonærene vil kreditorene normalt ikke ha formell adgang til å velge styremedlemmer. Kreditorenes mulighet til å påvirke styrene vil i stor grad være avhengig av det gjensidige styrkeforholdet mellom bedrift og kreditor.

Kreditorenes oppmerksomhet mot et styre vil i første rekke bli trukket fram dersom det er fare for at deres tilgodehavende kan gå tapt. Konkurstrusler og konkurser i den senere tid har markert betydningen for kreditorene å sikre sine interesser, og det er særlig de kreditorer som har store, dårlige sikrede engasjement som vil se betydningen av godt fungerende styrer. Statens Nærings- og Distriktsutviklingsfond (SND) og tilsvarende organer er i denne situasjonen, men behov for å beskytte sine engasjement vil også banker og andre kreditorer kunne ha.

Bedrifter med økonomiske problemer vil i stor grad være avhengig av å tilpasse seg kreditorenes krav. Kreditorene vil for eksempel kunne knytte betingelser til å fornye engasjement, og bedrifter med økonomiske problemer vil ofte ikke ha alternative finansieringskilder. I løpet av de senere årene har kreditorene kastet sitt lys på styrene, og de har begynt å sette krav til dem. Kravene innebærer at

bedriftene må få inn styremedlemmer utenfra<sup>4</sup>. Dette innebærer at kreditorene i mange sammenhenger har blitt en viktigere pådriver enn aksjonærene for å få etablert effektive styrever.

Resultatene av denne undersøkelsen indikerer en advarsel mot kreditorenes krav til styrene. Det må ikke utelukkende settes krav om å få inn utenforstående og uavhengige styrever. Kreditorene må også være forsiktige med selv å utpeke styremedlemmer som skal kontrollere ledelsen. Dette gjelder både i forhold til ansvarliggjøring av styremedlemmene (ut fra incentivvariabelen) og i forhold til at undersøkelsen peker på betydningen av at tillit og nærhet i relasjonene mellom styre og ledelse (ut fra relasjonsorientering og REL variabelen) er viktig for å få til effektivt styreverarbeid. Det bør derfor legges vekt på at det kommer inn styremedlemmer som kreditorene tror at kan arbeide konstruktivt og tillitsfullt sammen med den daglige ledelsen.

I praksis innebærer dette at saksbehandlere i finansinstitusjonene og hos andre kreditorer som vurderer styrever, bør ha et grundig kjennskap til styreinsititusjonen og hva som påvirker effektivt styreverarbeid.

### **8.3.3. Myndigheter, samfunn**

Myndigheter og samfunn vil ha flere roller i forhold til bedrifter og styrever, og de vil ha flere sanksjonsmuligheter. Enkelte av disse rollene tilsvarer kreditorrollen, men vektlegging av andre enn økonomiske interesser kommer ofte inn (skattemyndigheter, arbeidstilsyn, miljøverninteresser, etc). En annen rolle er knyttet til lovgiverfunksjonen. Det er bidrag i forhold til lovgivningen som blir presentert her.

Undersøkelsen har indikert at det er sammenhenger mellom faktisk styreverarbeid og bedriftens resultater og sosiale atferd, og den har bidratt til å belyse betydningen av styrets juridiske ansvar. Den gir støtte til antagelsen om at styremedlemmene vurderer forebyggelse som en vesentlig beskyttelse mot det å bli saksøkt som styremedlem (Kesner og Johnsen 1990b). For å unngå å bli

---

<sup>4</sup> Se for eksempel intervju med banksjef Erik Setsås, DnB i Apropos 5.10.91.

saksøkt involverer styremedlemmene seg i bedriften og styrets kontroll- og servicefunksjoner.

#### **8.3.4. Ledergrupper og ansatte**

Ved introduksjonen av undersøkelsens interessenttilnærming ble det i avsnitt 2.2 pekt på hvilke interesser bedriftens ledelse og ansatte kan ha i forhold til styret. Fra et lederperspektiv kan styret bli betraktet som et serviceorgan for ledelsen, mens ansatte også vil kunne være interessert i et styre som har en kontrollfunksjon over ledelsen. Bedriftens ledelse, ledergruppe og ansatte vil alle kunne bidra til å legge premisser for hvordan relasjonene mellom styre og ledelse kan utvikle seg.

Undersøkelsen gir ikke støtte til antagelsen om at tillitsfulle relasjoner og nærhet er vesentlige for å ivareta servicefunksjoner (hypotese 5). Det antydes imidlertid at eksterne styremedlemmer vil ha mer å bidra med enn interne i så henseende (hypotese 4a). Undersøkelsen indikerte videre at styremedlemmenes motivasjon ut fra juridisk ansvar, samt faglige og profesjonelle standarder bidro i meget stor grad til styremedlemmenes totalinvolvering i både kontroll og service.

Resultatene fra undersøkelsen peker på at bedriftens ansatte, ledelse og ledergruppe bør ha interesser i hvordan relasjonene mellom styre og ledelse er. Gjennom en bevisstgjøring av disse gruppene overfor styrets rolle og betydningen av relasjonene mellom styre og ledelse, bør dette kunne påvirke effekten av styrets arbeid.

#### **8.3.5. Styremedlemmene**

Mens håndbokslitteraturen om styre ser i hovedsak på styrene med styremedlemmers briller, har denne undersøkelsen i hovedsak sett på styrene i lys av interessenter som eiere, ledelsen, etc. For å belyse betydningen av relasjonene mellom styre og ledelse har det imidlertid også vært nødvendig å diskutere hva som motiverer styremedlemmene til å ivareta sine verv, mens hva de personlig oppnår gjennom sine verv kan være andre ting. I tillegg til betydningen knyttet til eierskap inneholder lister over forhold som motiverer til styredeltakelse blant annet bedriftens renommé og utfordringer knyttet til bedriften, muligheter til å kunne påvirke, samt egen lærdom inklusive nettverksbygging, profilering og utfordring i styrearbeidet (Lorsch 1989; Huse

1993e). Økonomisk godtgjørelse blir gjerne også tatt med i slike lister, men oppgis oftest som mindre viktig.

Sett fra styremedlemmenes side bør distansert nærhet vektlegges. Distansert nærhet oppnås på den ene siden gjennom en bevisstgjøring i forhold til interessenter, ansvar og personlig utvikling, og på den andre siden gjennom vektlegging av samarbeid og tillitsfulle relasjoner med ledelsen. Undersøkelsen indikerte at slik distansert nærhet bidrar i særlig grad til at styrets kontrollfunksjoner (hypotese 3b), men også servicefunksjoner, blir ivaretatt (hypotese 6b). Dette har igjen en positiv innvirkning på bedriftens resultater og sosiale atferd. Ivaretagelsen av styrets funksjoner vil direkte eller indirekte bidra til at styremedlemmer får tilfredsstilt sine motiv til styredeltakelse.

I praksis vil distansert nærhet kunne stimuleres gjennom regelmessig egnevaluering av styrene i forhold til arbeidsformer og hvordan forholdet til interessenter blir ivaretatt (Alderfer 1986).

### **8.3.6. Læresteder og undervisningsinstitusjoner**

Inntil nylig har styreinstitusjonen og styrets rolle nesten ikke blitt behandlet i lærebøker eller på pensumlister i tilknytning til fag som økonomistyring, organisasjonsteori, strategi og foretaksledelse. Dette gjelder både i Norge og i andre land. Styret har tydeligvis blitt betraktet som noe som kun tilhører styremedlemmenes sfære og som har hatt lite å si for ledelsen av bedrifter. Med utgangspunkt i presentasjonen over og resultatene av denne undersøkelsen, burde styrets rolle få større oppmerksomhet også ved læreinstitusjonene. Et praktisk bidrag fra denne undersøkelsen bør være at kunnskaper om styrene og betydningen av relasjonene mellom styre og ledelse tilføres personer som representerer de forskjellige interessentgruppene. Dette vil kunne gjøres gjennom læresteder og undervisningsinstitusjoner.

## **8.4. Sammendrag og forslag til videre forskning**

Avsnitt 8.1 har diskutert resultatene fra hypotesetestingen i kapittel 6 og kapittel 7 ut fra undersøkelsens bidrag i lys av kapittel 2, avsnitt 8.2 har kommentert de metodiske bidrag og begrensninger som kom fram gjennom kapittel 4 og kapittel

5, mens i avsnitt 8.3 ble det søkt å trekke praktiske implikasjoner ut fra undersøkelsen.

Dette avsnittet vil bidra med sammendrag og konklusjoner av de foregående avsnittene, samt å peke på retninger for videre forskning ut fra erfaringene fra undersøkelsen.

#### 8.4.1. Sammendrag av bidrag

Tabell 8.1 oppsummerer bidragene slik de ble presentert i de foregående avsnittene. Tabellen relaterer de forskjellige bidragene til avsnittene i kapittel 2.

Tabell 8.1 Oppsummering av bidrag

OMRÅDE	BIDRAG	VIDERE FORSKNING
2.1 Styre- litteraturen	EMPIRISK RAMME Faktisk styreatferd Styrer i SMB i Skandinavia Atferdsmessige handlings- forestillinger	Andre populasjoner/utvalg Andre statistiske verktøy Andre metoder
2.2 Interessent- vurderinger	EFFEKTIVITETSMÅL Integrasjon øk.mikroteori/ ledelsesteori/CSP teori Dyadisk tilnærming	Flere interessenter Interessentforventninger Utvikle/utnytte dyadisk metode
2.3 Agentteori	DISTANSE Agentteori i SMB Operasjonaliseringer/ incentivvariabel	Kausalt design Anvende tidsperspektiv Operasjonaliseringer
2.4 Relasjons- kontrakter	NÆRHET Rel.kontrakter/styre Operasjonaliseringer/ relasjonsnormer	Andre teorier Andre relasjoner Andre operasjonaliseringer
2.5 Distansert nærhet	SYNTESE Integrasjon agentteori/ teori om rel.kontr.	Interaksjoner Andre teorier Annen virkelighet



## **Styrelitteraturen**

Avsnitt 2.1 presenterte den empiriske rammen for undersøkelsen. Styrets rolle er blitt definert som et av de mest utfordrende og spennende områder i strategiforskning fremover (Pettigrew 1992). I avsnittet ble det pekt på behovet for en teoriintegrerende undersøkelse om betydningen av relasjonene mellom styre og ledelse. Undersøkelsen har et bidrag ved at det har vært et av de få studier som har vurdert styrer i små og mellomstore bedrifter (jfr. Huse 1990, 1993e; Borch og Huse 1993). Det har tidligere heller ikke vært gjennomført mange studier av styrer i Skandinavia (jfr. Huse 1993h). Undersøkelsen har videre hatt bidrag ved at kun et begrenset antall teoribaserte studier har anvendt mål knyttet til faktisk styrearbeid og atferdsmessige handlingsforestillinger. Koblingene mellom faktisk styreatferd (styrets funksjoner), atferdsmessige handlingsforestillinger (prosesser og arbeidsmåte) og egenskaper ved styremedlemmene (input) ga støtte til vurderinger fra blant annet Demb og Neubauer (1992) som gir grunnlag for mye spennende videre forskning om styrets rolle.

## **Interessentvurderinger**

Avsnitt 2.2 definerte undersøkelsen effektivitetsmål. Dette ble gjort med utgangspunkt i forskjellige interessenttilnæringer. Da styret er bedriftens øverste interessentorgan vil interessenteori være spesielt egnet i forhold til forståelsen av styrets rolle (Freeman og Reed 1983). Interessenttilnærmingen koblet vurderinger basert økonomisk mikroteori (agentteori), ledelsesteori og teori om bedriftens sosiale atferd. Til tross for at interessenttilnæringer ligger i kjernen i forståelsen av styrets rolle, er systematiske empiriske analyser av dette kun i begrenset grad gjennomført. Undersøkelsen har hatt et bidrag ved å koble interessenttilnæringer med dyadiske analyser av styret (jfr. Huse 1993b). En interessenttilnærming koblet mot undersøkelsens empiriske setting gjorde det mulig å gjennomføre dyadiske analyser i en politisk koalisjonsmodell (Stern og Reve 1980). Denne muligheten burde utvikles videre.

## **Agentteori**

Avsnitt 2.3 definerte distansebegrep gjennom uavhengighetsvurderingene i agentteori og forskning basert på agentteori. Undersøkelsen har hatt et bidrag i forhold til agentteori ved å belyse agentteori i forhold til små og mellomstore bedrifter (Eisenhardt 1989), og den har operasjonalisert uavhengighetsbegrepet

gjennom en sammensetningsvariabel og en incentivvariabel. Betydningen av motivasjon ut fra faglige og profesjonelle standarder, samt juridisk ansvar er understreket i teoretiske vurderinger, men synes ikke tidligere å ha fått tilsvarende signifikant empirisk støtte. Undersøkelsens teoritestende bidrag hadde vært styrket dersom et kausalt undersøkelsesdesign hadde blitt lagt til grunn.

### **Nærhet**

Avsnitt 2.4 definerte nærhetsbegrepet gjennom teori om relasjonskontrakter. Teori om relasjonskontrakter har kun i begrenset grad vært gjenstand for empirisk forskning, og det kjennes ikke til andre teoritestende studier der den har vært anvendt i forhold til styrer eller intraorganisatoriske relasjoner. Det kjennes heller ikke til andre studier der teori om relasjonskontrakter er blitt operasjonalisert gjennom relasjonsnormene.

### **Distansert nærhet**

I avsnitt 2.5 ble det presentert hvordan det tilsynelatende paradokset om samtidig distanse og nærhet vil kunne løses gjennom en syntese (Poole og Van de Ven 1989). En rekke vurderinger av agentteori konkluderer med behovet for integrering med teorier fra andre disipliner eller med andre forutsetninger (Levinthal 1988; Eisenhardt 1989; Holmstrøm og Tirole 1989; Oviatt 1988). Et forsøk på denne integreringen er undersøkelsens hovedbidrag. Dette er gjort ved å sette begrep basert på agentteoretiske utledninger opp mot begrep basert på teori om relasjonskontrakter (jfr. Huse 1993a, 1993d).

### **8.4.2. Videre forskning**

Diskusjonen av undersøkelsens bidrag pekte også på problemstillinger som dette arbeidet ikke har bidratt til å løse eller som ideelt sett kunne ha blitt løst annerledes. Dette fører fram til veier i videre forskning. Forslag til videre forskning er også oppsummert i tabell 8.1. Disse er relatert til problemstillingene slik de ble skissert i kapittel 2.

Undersøkelsen hadde i hovedsak et teoritestende formål. Dette studiet ble imidlertid gjennomført ved hjelp av et tverrsnitts feltsurvey. Undersøkelsens teoritestende bidrag vil ut fra dette bli styrket om senere studier fikk en kausal

utforming. Dette vil kunne skje ved laboratorieeksperiment eller som kvasi-eksperiment.

### **Styrelitteraturen**

En annen retning på fremtidige undersøkelser vil kunne ha som mål å generalisere effektene av forhold ved styret som kom fram i denne undersøkelsen. Denne undersøkelsen tok utgangspunkt i hotellaksjeselskap i Norge og Sverige. Fremtidige undersøkelser bør kunne replisere deler av undersøkelsen med andre populasjons- og utvalgsdefinisjoner. Undersøkelsen bør for eksempel kunne gjennomføres for bedrifter i andre bransjer, i andre land og til andre tider.

Undersøkelsen anvendte i hovedsak enkle statistiske analyser. Undersøkelsen antydte at sti analyser ved hjelp av for eksempel LISREL modeller, kan bidra til å belyse årsakskjeder knyttet til blant annet styresammensetning, incentiver, prosesser, styrets funksjoner og bedriftens resultater. Senere studier bør søke å legge til rette for slike analyseverktøy.

I avsnitt 2.1 ble atferdsmessige handlingsforestillinger knyttet til prosesser i og utenfor styrerommet, trukket fram som viktige. Dette studiet anvendte en teoritestende tilnærming for å belyse problemområdet. Lundgren (1986) anvendte en eksplorativ tilnærming for å beskrive prosesser i og utenfor styrerommet i store svenske foretak. Videre studier bør kunne fortsette med eksplorative tilnærminger, og studier av små og mellomstore bedrifter bør også inkluderes.

### **Interessenttilnærminger**

Mens denne undersøkelsen søkte å anvende tre forskjellige interessentperspektiv, bør senere undersøkelser kunne analysere styrets rolle med utgangspunkt i flere interessenters forventninger. Slike interessenter kan for eksempel være ansatte, kreditorer, lokalsamfunn og myndigheter, samt kunder og leverandører. I disse vurderingene bør også miljøhensyn inngå. Slike vurderinger bør også søke å kartlegge eksplisitt empirisk hvilke forventninger de forskjellige interessentene har til styrets rolle.

Dyadiske analyser i intraorganisatoriske prinsipal-agentforhold synes å være en spennende metodisk tilnærming som bør utvikles videre og også utnyttes i senere analyser av styrets rolle og betydningen av relasjonene mellom styre og ledelse.

### **Agentteori**

I tillegg til den generelle kommentaren innledningsvis om at teoritestende undersøkelser bør søke å anvende kausale design, bør fremtidige studier knyttet til betydningen av distansebegrepet vedrørende styresammensetning og incentiver legge et tidsperspektiv til grunn i analysene. Denne undersøkelsen ga indikasjoner på betydningen av tidsforsinkelser ved vurderingen av uavhengighetsbegrepet, mens incentivvariabelen var påvirket av bedriftens tidligere resultater.

Fremtidige undersøkelser bør arbeide videre med operasjonaliseringer av begrepene knyttet til uavhengighet. Operasjonaliseringer knyttet til bevissthet om juridisk ansvar, samt motivasjon knyttet til faglige og profesjonelle standarder synes som spesielt spennende å gå videre med.

### **Relasjonskontrakter**

I denne undersøkelsen ble Macneils (1980) teori om relasjonskontrakter lagt til grunn for vurdering av nærhet, men andre teorier og tilnærminger kunne vært anvendt, for eksempel Donaldsons (1990) stewardship theory, klientilnærminger basert på Sjöstrand (1985, 1992) eller Ouchi (1980), teorier om ledelseseliter og nettverk (Useem 1984), psykologiske kontrakter, etc.

I undersøkelsen ble det anvendt operasjonaliseringer knyttet til Macneils relasjonsnormer. Disse begrepene synes ikke å være operasjonalisert tidligere for bruk i empiriske studier. Fremtidige studier bør arbeide videre med analyser og operasjonaliseringer av disse begrepene. Mens relasjonsnormene i dette studiet ble anvendt i forholdet mellom styre og ledelse, bør fremtidige studier anvende relasjonsnormene også i andre relasjoner.

### **Distansert nærhet**

I denne undersøkelsen ble distansert nærhet diskutert og belyst gjennom relasjonene mellom styre og ledelse ved hjelp av agentteori og teori om

relasjonskontrakter. Tilsvarende fremtidige studier bør i større grad legge interaksjonsanalyser mellom de forskjellige teoriene til grunn. Fremtidige studier bør også vurdere å legge andre teorier og andre virkeligheter til grunn.

### **8.4.3. Konklusjoner**

Dette avsnittet har kort oppsummert undersøkelsens bidrag og forslag til videre forskning knyttet til de problemstillingene som innledningsvis ble formulert.

Styrets rolle har i løpet av de senere år fått stor oppmerksomhet. Forskning om styre er imidlertid fortsatt på et jomfruelig stadium (Pettigrew 1992). Denne undersøkelsen har hatt sitt hovedbidrag ved å belyse hva som bør kjennetegne relasjoner mellom styre og ledelse for at effektivt styrearbeid skal kunne oppnås. Dette er gjort gjennom en teoribasert empirisk analyse knyttet til begrepene distanse og nærhet.

Undersøkelsen har vist at en distanse i relasjonene mellom styre og ledelse knyttet til styremedlemmenes bevissthet om juridisk ansvar og motivasjon ut fra faglige og profesjonelle standarder er vesentlig for at effektivt styrearbeid skal kunne oppnås. Et agentteoretisk resonnement, som vektla at styret skulle være psykisk og finansielt uavhengige av den daglige ledelsen, ble lagt til grunn, og effektivitet er målt gjennom faktisk styreatferd ut fra forskjellige interessenters vurderinger. Undersøkelsen ga ikke grunnlag for å kunne trekke konklusjoner vedrørende betydningen av en tradisjonell uavhengighetsvurdering knyttet til styresammensetning.

Undersøkelsen indikerte også betydningen av forhold knyttet til prosess-betraktninger og atferdsmessige handlingsforestillinger. Nærhetsbegrepet ble introdusert for å belyse slike forhold, og i undersøkelsen ble det analysert gjennom å falsifisere hypoteser utledet fra teori om relasjonskontrakter. Undersøkelsen indikerte i dette perspektivet at nærhet i relasjonene mellom styre og ledelse er vesentlig for effektivt styrearbeid.

Ved å betrakte distanse som en "input"-egenskap og nærhet som en prosess-egenskap, var det mulig å løse det tilsynelatende paradokset om at distansert nærhet (samtidig distanse og nærhet) bør kjennetegne relasjonene mellom styre

og ledelse for å oppnå størst effektivitet. Hypotesetestingen indikerte også at en slik hypotese vil kunne få støtte.

I tillegg til å belyse forhold knyttet til styrets rolle, har denne undersøkelsen bidratt til å belyse agentteori og teori om relasjonskontrakter i små og mellomstore bedrifter. Undersøkelsens metodiske bidrag har vært knyttet til dyadiske analyser i et interessentperspektiv, mens de praktiske bidragene i hovedsak er relatert til å bistå forskjellige interessenter i å vurdere styrer.

Med utgangspunkt i denne undersøkelsen bør fremtidig forskning kunne ta tre retninger. Disse er knyttet til:

- (1) Teoritestende undersøkelser med kausale design
- (2) Repliserende undersøkelser med anvendelse av bedrifter i andre bransjer og i andre land
- (3) Eksplorative undersøkelser med vektlegging av prosesser og atferdsmessige handlingsforestillinger i små og mellomstore virksomheter

Med den ramme og forståelse som er kommet fram gjennom denne undersøkelsen, og ut fra den begrensede kunnskap som fortsatt er om styrer i små og mellomstore virksomheter, synes kanskje den tredje retningen knyttet til eksplorative undersøkelser, å være den mest spennende på kort sikt. Ved gjennomføring av slike studier bør det vurderes om metoder i tilknytning sosialantropologi, som for eksempel deltakende observasjon, kan være hensiktsmessig.



## REFERANSER

Aksjeloven (1976): *Lov om aksjeselskap* (The Norwegian Company Law)

Albrow, M. (1970): *"Bureaucracy"* London, Macmillan

Alchian, A. & H. Demsetz (1972): "Production, information, and economic organization" *American Economic Review*, Vol 62: 777-795.

Alderfer, C. (1986): "The invisible director on corporate boards" *Harvard Business Review*, Nov-Dec: 38-52

Allen, M.P. (1974): "The structure of interorganizational elite cooptation: Interlocking directorates" *American Sociological Review* Vol 39 : 393-406

Amundsen, P.A. & P.J. Nesse (1990): *"Opprusting av verkstedindustrien i Nord-Norge- en studie av styre og daglig ledelse i 11 verkstedbedrifter"* Siviløkonomutdanningen i Bodø, SOPP

Andersen, B. & B. Slåtta (1990): *"En undersøkelse av styrets egenskaper og strategideltakelse"* Bodø, NF-arbeidsnotat 1060/90

Andersen, B., P.C. Enge & B. Slåtta (1989): *"Styrets strategiengasjement: En skisse til operasjonlisering av styrets strategiengasjement"* Bodø, NF-arbeidsnotat 1051/89

Anderson, C.V. & R.N. Anthony (1986): *"The new corporate directors"* New York, John Wiley and Sons

Anderson, E. & A.T. Coughlan (1987): "International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution" *Journal of Marketing* Vol 51: 71-82

Andrews, K.R. (1981a): "Replaying the board's role in formulating strategy" *Harvard Business Review* May-June: 18-26



Andrews,K.R. (1981b): "Corporate strategy as a vital function of the board" *Harvard Business Review* Nov-Dec: 174-184.

Andrews,K.R. (1983): "Directors' responsibility for corporate strategy" i Harmermesh,R.G. (red) (1983): "*Strategic Management*" (512-521), New York, Wiley and Sons

Ansoff,I. (1965): "*Corporate Strategy*" New York, McGraw-Hill

Aram,J.D. & S.A.Cowen (1983): "*Information for corporate directors. The role of the board in the management process*" New York, NAA Press

Arntsen,J.P, I.Elvekrok & P.M.Holt (1989): "*Styrets selvstendighet: En skisse til operasjonalisering av styrets uavhengighet i forhold til den daglige ledelsen*" Bodø, NF-arbeidsnotat 1052/89

Arrow,K.J. (1985): "The economics of agency" i Pratt,J.W. & R.J.Zeckhauser (red): "*Principals and agents: The structure of business*" (37-51), Boston, Harvard Business School Press

Baker,G.P., C.Jensen & K.J.Murphy (1988): "Compensation and incentives: Practice vs. theory" *The Journal of Finance* Vol XLIII, 3: 593-616

Barnard,C.I. (1938): "*The functions of the executive*" Cambridge, Mass., Harvard University Press

Barnea,A., R.A.Haugen & L.Senbet (1981): "Market imperfections, agency problems, and capital structure: A review" *Financial Management* Vol 10, 3: 7-22

Barney,J.B. (1990): "The debate between traditional management theory and organizational economics: Substantive differences or intergroup conflict?" *Academy of Management Review* Vol 15, 3: 382-393

Baysinger,B.D. & H.N.Butler (1985): "Corporate governance and the board of directors: Performance effects of changes in board composition" *Journal of Law, Economics, and Organization* Vol I, 1: 101-124

Baysinger,B.D. & R.E.Hoskisson (1990): "The composition of board of directors and strategic control: Effects of corporate strategy" *Academy of Management Review* Vol 15, 1: 72-87

Baysinger,B. & R.Kosnik (1989): "Corporate governance and strategy: Directors, shareholders, and corporate R&D spending" upublisert manuskript, Texas A&M University

Baysinger,B., R.Kosnik & T.A.Turk (1991): "Effects of board and ownership structure on R&D strategy" *Academy of Management Journal* Vol 34, 1: 205-214

Berle,A. & G.Means (1932): "*The modern corporation and private property*" New York, Macmillan

Bhide,A. (1991): "Active markets, deficient governance" Harvard Business School, upublisert manuskript

Blake,R.R. & J.S.Mouton (1968): "*Lederstil. Utvikling av arbeidsmiljø og organisasjon*" Oslo, Bedriftsøkonomisk Forlag

Blegen,H.M. & B.Nylehn (1974): "*Organisasjonsteori*" Trondheim, Tapir

Blunch,N.J. (1984): "Position bias in multiple-choice questions" *Journal of Marketing Research* Vol XXII, May: 216-220

Boecker,W. & J.Goodstein (1993): "Performance and successor choice: The moderating effects of governance and ownership" *Academy of Management Journal* Vol 36, 1: 172-186

Borch,O.J. (1990): "*Strategi og lederhandling i mindre foretak*" Bodø, HSN-rapport 1990:1

- Borch,O.J. & M.Huse (1993): "Informal strategic networks and boards of directors" *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol 18, 1: 23-36
- Boyd,B.K. (1994): "Board control and CEO compensation" *Strategic Management Journal*, in press
- Boye,K. & A.Kinserdal (1992): "*Små og mellomstore bedrifter i Norge - en analyse av betydning, lønnsomhetsforhold og kapitalforhold*" Bergen, SNF-rapport 87/92
- Bradach,J.L. & R.G.Eccles (1989): "Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms" *Annual Review of Sociology* Vol 15: 97-118
- Bradburn,N.M. (1983): "Response effect" i Rossi,P.H., J.D.Wright & A.B.Anderson (1983): "*Handbook of survey research*" New York, Academic Press
- Burns,T. & G.M.Stalker (1961): "*The management of innovation*" London, Tavistock Publications
- Bye,R., J.Bårdvik & T.Sagneskar (1989): "*Styrerelasjoner: En skisse til operasjonalisering av Macneils teori om relasjonskontrakter*" Bodø, NF-arbeidsnotat 1049/90
- Calder,B.J., L.Phillips & A.M.Tybout (1981): "Designing research for application" *Journal of Consumer Research*, Vol 8, Sept: 197-207
- Calder,B.J., L.Phillips & A.M.Tybout (1982): "The concept of external validity" *Journal of Consumer Research*, Vol 9, Dec: 240-244
- Camerer,C. & A.Vespalainen (1988): "The economic efficiency of corporate culture" *Strategic Management Journal* Vol 9: 115-126
- Chaganti,R.S, V.Mahajan & S.Sharma (1985): "Corporate board size, composition and corporate finance in retailing industry" *Journal of Management Studies* Vol 22, 4: 400-417

Christensen, B.H. & M.Huse (1982): "Organisasjonsutvikling induisert ved holdningsundersøkelser" *Bedriftsøkonomen* 8: 404-409

Cochran, P.L. & R.A.Wood (1984): "Corporate social responsibility and financial performance" *Academy of Management Journal* Vol 27, 1: 42-56

Cochran, P.L., R.A.Wood & T.B.Jones (1985): "The composition of boards of directors and incidence of golden parachutes" *Academy of Management Journal* Vol 28, 3: 664-671

Colbjørnsen, T. (1992): "Reisen til markedet" Oslo, TANO

Collin, S.-O. (1990): "*Aktiebolagets kontroll*" Lund, Lund University Press

Cook, T.D. & D.T.Campbell (1979): "*Quasi-experimentation: Design and analysis for field settings*" Boston, Houghton Mifflin Company

Cooper, A.C. (1979): "Strategic management: New ventures and small business" i Schendel, D.E. & C.N.Hofer (red): "*Strategic management: A new view of business policy and planning*" (316-327) Boston, Little Brown

Cronbach, L.J. (1951): "Coefficient alpha and the internal structure of tests" *Psychometrika* Vol 16, 3: 297-334

Cyert, R.M. & J.G.March (1963): "*A behavioral theory of the firm*" Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall

Daily, C.M. & D.R.Dalton (1992): "The relationship between governance structure and corporate performance in entrepreneurial firms" *Journal of Business Venturing* Vol 7: 375-386

Daily, C.M. & D.R.Dalton (1993): "Board of directors leadership and structure: Control and performance implications" *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol 17, 3: 65-81

Dalton,D.R. & I.D.Kesner (1987): "Composition and CEO duality in boards of directors: An international perspective" *Journal of International Business Studies* Fall: 34-42

Dalton,D.R. & P.L.Rechner (1989): "On the antecedents of corporate severance agreements: An empirical assessment" *Journal of Business Ethics* Vol 8: 455-462

Davis,G.F. (1991): "Agents without principals? The spread of the poison pill through the intercorporate network" *Administrative Science Quarterly* Vol 36, 4: 583-613

Davis,G.F. (1993): "Who gets ahead in the market for corporate directors: The political economy of multiple board memberships" *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 202-206

Demb,A. & F-F.Neubauer (1989): "The board's mandate: Mediating corporate Lifespace" *European Journal of Management* Vol 7, 3: 273-282

Demb,A. & F-F.Neubauer (1990): "Subsidiary company boards reconsidered" *European Management Journal* Vol 8, 4: 480-487

Demb,A. & F.-F.Neubauer (1992): *"The corporate board - Confronting the paradoxes"* New York, Oxford University Press

Dess,G.G. & R.B.Robinson (1984): "Measuring organizational performance in absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerat business unit" *Strategic Management Journal* Vol 5: 265-273

Dill,W.R. (1958): "Environment as an influence on managerial autonomy" *Administrative Science Quarterly*, Vol 2: 409-443

Dill,W.R. (1975): "Public participation in corporate planning: Strategic management in a Kibitzer's world" *Journal of Long Range Planning*: 57-63

Donaldson,L. (1990): "The ethereal hand: Organization and management theory" *Academy of Management Review* Vol 15, 3: 369-381

Drucker,P.F. (1973): "*Management, task, responsibilities, practices*" London, Heinemann

Dwyer,F.R., P.H.Schurr & S.Oh (1987): "Developing buyer-seller relationships" *Journal of Marketing* Vol 51, 2: 11-27

Eisenhardt,K.M. (1989): "Agency theory: An assessment and review" *Academy of Management Review* Vol 14, 1: 57-74

Engelstad,P.H. & T.U.Quale (1977): "*Innsyn og innflytelse: Styre og bedriftsforsamling*" Oslo, Tiden Norsk Forlag

Estes,R.M (1980): "Corporate governance in the courts" *Harvard Business Review* Vol 51, 1: 107-114

Etzioni,A. (1988): "*The moral dimension, towards a new economics*" New York, The Free Press.

Falch,R. (1990): "Styret - billig ressurs i SMB" *Næring i Nord*, 2

Fama,E. (1980): "Agency problems and the theory of the firm" *Journal of Political Economy* Vol 88: 288-307

Fama,E.F. & M.C.Jensen (1983): "Separation of ownership and control" *Journal of Law and Economics* Vol 26: 301-325

Fiedler,F.E. (1967): "*A theory of leadership effectiveness*" New York, McGraw-Hill

Finkelstein,S. & D.C.Hambrick (1989): "Chief executive compensation: A study of the intersection of markets and political processes" *Strategic Management Journal* Vol 10: 121-134

Ford,R.H. (1988): "Outside directors and the privately-owned firm: Are they necessary?" *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol 12, Fall: 49-57

Freeman,R.E. (1984): "*Strategic management - A stakeholder approach*", Marshfield, Pitman

Freeman,R.E. & D.L.Reed (1983): "Stockholder and stakeholders: A new perspective on corporate governance" *California Management Review*, Vol XXV, 3: 88-106

Galbraith,J. (1977): "*Organization design*" Reading, Mass., Addison-Wesley Publishing Company

Gilson,S.C. (1990): "Bankruptcy, boards, banks, and blockholders" *Journal of Financial Economics* Vol 27: 355-387

Gjesdal,F. (1978): "Stewardship accounting: Controlling informational externalities" upublisert Ph.D. thesis, Graduate School of Business, Stanford University

Granovetter, M.S. (1973): "The strength of weak ties" *American Journal of Sociology*, Vol 78: 1360-1380

Granovetter, M.S. (1985): "Economic action and social structure: The problem of embeddednes" *American Journal of Sociology* Vol 91: 481-510

Graves,S.B. & S.A.Waddock (1993): "Institutional owners and corporate social performance" i Proceedings from International Association for Business and Society Fourth Annual Conference, 557-562

Gray,C. (1991): "Self-employment and the concepts of self and control" presentert på IAREP/SASE Conference i Stockholm, 16-19 juni

Griesinger,D.W. (1990): "The human side of economic organization" *Academy of Management Review* Vol 15, 3: 478-499

Grossmann,S. & O.Hart (1986): "The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration" *Journal of Political Economy*, Vol 94: 691-719

Grønhaug,K., A.K.Refsland & O.Kvitastein (1989): "*Reiselivsbedrifters suksess karakterisert ved økonomiske, bedrifts-, og markedsmessige kjennetegn*" Bergen, SAF-rapport 20' 89.

Gulli,O.C. (1989): "*Styrehåndboken*" Oslo, Bedriftsøkonomens Forlag

Gustavsen,B. (1972): "*Industristyret*", Oslo, Tanum

Hammer,T.H., Curral,S.C & R.N.Stern (1991): "Worker representation on boards of directors: A study of competing roles" *Industrial and Labor Relation Review*, Vol 44, 4: 661-680

Harrigan,K.R. (1981): "Numbers and positions of women elected to corporate boards" *Academy of Management Journal* Vol 24, 3: 619-625

Haugland,S.A.V. (1988): "*Relasjonskontrakter i distribusjonskanaler*" SAF-rapport 5' 88.

Haugland,S.A.V. & T.Reve (1993): "Relational contracting and distribution channel cohesion" *Journal of Marketing Channels* Vol 2, 3: 27-60

Hedberg,B., P.C.Nyström & W.H.Starback (1976): "Camping on seesaws" *Administrative Science Quarterly* Vol 21: 41-65

Heide,J.B. & A.S.Miner (1988): "Cooperation and the shadow of the future: Effects of the anticipated future interaction on interorganizational cooperation" Cleveland/Madison-WI, upublisert manuskript

Heide,J. & G.John (1990): "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships" *Journal of Marketing Research* Vol XXVII, Febr: 24-36



Heide, J. & G. John (1988): "Explaining "Closeness" in Industrial Buyer-Supplier Relationships: An Empirical Investigation of the Determinants of Joint Action", Cleveland/Minneapolis (oktober), upublisert manuskript

Henke, J.W. (1986): "Involving the board of directors in strategic planning" *Journal of Business Strategy* Vol 7, 2: 87-95

Hermalin, B.E. & M.S. Weisbach (1988): "The determinants of board composition" *Rand Journal of Economics* Vol 19, 4: 589-606

Hermalin, B.E. & M.S. Weisbach (1991): "The effect of board composition and direct incentives on firm performance" *Financial Management*, Vol 20, Winter: 101-112

Herman, E.S. (1981): "*Corporate control, corporate power*" Cambridge, The Twentieth Century Fund, Press Syndicate

Hersey, P. & K.H. Blanchard (1982): "*Management of organizational behavior: Utilizing human resources*" Englewood Cliffs, Prentice Hall

Hill, C.W.L. & T.M. Jones (1992): "Stakeholder - agency theory" *Journal of Management Studies* Vol 29, 2: 131-154

Hill, C.W.L. & S.A. Snell (1988): "External control, corporate strategy, and firm performance in research-intensive industries" *Strategic Management Journal* Vol 9: 577-590.

Hirsch, E. (1986): "Det juridiske lederansvar" *Norsk Harvard* 4: 110-119

Hofstede, G. (1983): "National cultures in four dimensions" *International Studies of Management and Organization* Vol XIII, 1-2: 46-74.

Holmström, B.R. & J. Tirole (1989): "The theory of the firm" i Schmalensee & Willig (1989): "*Handbook of industrial organizations*" Cambridge, MIT Press

Huse,M. (1989): "*Pilotstudier i styrets interne funksjoner: Operasjonaliseringer av variablene i en avhandling om styrets interne funksjoner og relasjonene mellom styret og den daglige ledelsen*" Bodø, Nordlandsforskning, NF-arbeidsnotat 1053/89

Huse,M. (1990): "Board composition in small enterprises" *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol 2, 4: 363-373

Huse,M. (1993a): "Relational norms as a supplement to neo-classical understanding of directorates" *Journal of Socio-Economics* Vol 22, 3: 219-240

Huse,M. (1993b): "Stakeholder analyses and boards of directors" presentert på Academy of Management Annual Meeting, Atlanta, 8-11.august

Huse,M. (1993c): "To be or not to be: On boards and bankruptcy" presentert på Academy of Management Annual Meeting, Atlanta, 8-11.august

Huse,M. (1993d): "The paradox of simultaneous interdependence and independence" *Journal of Small Business Economics*, kommer

Huse,M. (1993e): "Styrets rolle i små og mellomstore bedrifter" i Reve,T. og T.Grønli (red) (1993): "*Styrets rolle*" Oslo, TANO

Huse,M. (1993f): "*Tante, barbar eller klan: Om styret styrets rolle*" Bodø, Nordlandsforskning, NF-rapport 8/93

Huse,M. (1993g): "*Regionstyret*" Bodø, Nordlandsforskning, NF-rapport 10/93

Huse,M. (1993h): "The boards role in the strategic decision process: An international perspective" presentert på Academy of Management Annual Meeting, Atlanta, 8.-11.august

Huse,M. & F.Lindberg (1991): "Family firms and boards of directors" presentert på EIASM Research in Entrepreneurship, Växjö 28-29.november

Huse,M. & E.Ljunggren (1992): "Konkurser og styrever" Bodø, Nordlandsforskning, NF-rapport 21/92-70

Ims,K.J. (1987): "*Leder i dialog*" Bergen, Universitetsforlaget

Isachsen,K. (1986): "*Styrearbeid*" Oslo, TANO

Jarodd,L. & T.A.Tellefsen (1993): "*Styret som ressurs: Hvordan bedriften overlever og lever lenger*" Oslo, TANO

Jensen,M.C. (1989): "Eclipse of the public corporation" *Harvard Business Review*, Vol 60, Sept-Oct: 61-74

Jensen,M.C & W.Meckling (1976): "Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure" *Journal of Financial Economics* Vol 3: 305-360

Jensen,M.C. & R.S.Ruback (1983): "The market for corporate control" *Journal of Financial Economics* Vol 11: 5-50

Johansen,R. & H.Rydning (1989): "*Informasjonsteknologi i hotellbransjen*" Oslo, DU-rapport nr 8/89

John,G. & T.Reve (1982): "The reliability and validity of key informant data from dyadic relationships in marketing channels" *Journal of Marketing Research* Vol 19: 517-524.

Johnson,R.A., R.E.Hoskisson & M.A.Hitt (1993): "Board of director involvement in restructuring: The effects of board versus managerial controls and characteristics" *Strategic Management Journal* Vol 14, Special Issue Summer: 33-50

Jones,T.M. (1986): "Corporate board structure and performance: Variations in the incidence of shareholders suits" *Research in Corporate Social Performance and Policy* Vol 8: 345-359

Jones,T.M. & L.D.Goldberg (1982): "Governing the large corporation: More arguments for public directors" *Academy of Management Review* Vol 7, 4: 603-611

Judd,C.M., E.R.Smith & L.H.Kidder (1991): "*Research methods in social relations*" Holt, Rinehart and Winston, Fort Worth

Judge,W.Q. (1989): "Toward a theory of board involvement in the strategic decision making process" Chapel Hill, unpublished Ph.D thesis

Judge,W.Q. & C.P.Zeithaml (1992): "Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process" *Academy of Management Journal* Vol 35, 4: 766-794

Kaufmann,P.J. & L.W.Stern (1988a): "Relational exchange norms, perceptions of unfairness, and retained hostility in commercial litigation" *Journal of Conflict Resolution* Vol 32, 3: 534-552

Kaufmann,P.J. & L.W.Stern (1988b): "Relational Exchange, Contracting Norms, and Conflict in Industrial Exchange" i Frazier,G. (red): "*Advances in distribution channels research*" Jay Press, Greenwich

Kaufmann,P.J. (1987): "Commercial exchange relationships and the 'negotiators' dilemma" *Negotiation Journal* January: 73-80

Kerr,J. & R.A.Bettis (1987): "Boards of directors, top management compensation, and shareholders returns" *Academy of Management Journal* Vol 30, 4: 645-664

Kesner,I.F. (1987): "Director's stock ownership and organizational performance" *Journal of Management* Vol 13, 3: 499-508

Kesner,I.F. (1988): "Directors' characteristics and committee membership: An investigation of type, occupation, tenure and gender" *Academy of Management Journal* Vol 31, 1: 66-84

Kesner, I.F. & R.B. Johnson (1990a): "Crisis in the boardroom: fact and fiction" *Academy of Management Executive*, Vol 4, 1: 23-35

Kesner, I.F. & R.B. Johnson (1990b): "An investigation of the relationships between board composition and stockholder suits" *Strategic Management Journal* Vol 11: 327-336

Kesner, I., B. Victor & B.T. Lamont (1986): "Board composition and the commission of illegal acts: An investigation of Fortune 500 companies" *Academy of Management Journal* Vol 29, 4: 789-799.

Kimberly, J.R. (1975): "Organizational size and the structuralist perspective: A review, critique, and proposal" *Administrative Science Quarterly* Vol 21, 3: 571-597

Kleppe, I.A. (1990): "Teoretisk versus subjektiv beslutningsinnflytelse. En eksperimentell studie" upublisert doktoravhandling, NHH, Bergen

Kosnik, R. (1987): "Greenmail: A study of board performance in corporate governance" *Administrative Science Quarterly* Vol 32: 163-185

Kosnik, R. (1990): "Effects of board demography and directors incentives on corporate greenmail decisions" *Academy of Management Journal* Vol 33, 1: 129-150

Kosnik, R. & K.L. Bettenhausen (1990): "The motivational impact of executive compensation systems in problems of corporate control: An experimental analysis" upublisert manuskript, San Antonio/College Station

Kreps, D.M. (1990): "*A course in microeconomic theory*" New York, Harvester Wheatsheaf

Kruger, M.P. (1988): "The increasing role of subsidiary boards in MNCs: An empirical study" *Strategic Management Journal* Vol 9: 347-360

Kruger, M.P. (1993): "The strategic use of subsidiary boards in multinational companies" upublisert manuskript, State University of New York at Albany

Landström, H. (1991): "Private investors in Sweden: An agency theory approach" paper presentert på RENT V i Växjö 28-29 november

Larsson, B. (1989): "*Koncernföretaget*" Stockholm, EFI

Leavitt, H.J. (1963): "*The social science of organizations: Four perspectives*" Prentice-Hall

Levinthal, D. (1988): "A survey of agency models of organizations" *Journal of Economic Behaviour and Organization* Vol 9: 153-185

Lillestøl, J. (1982): "*Sannsynlighetsregning og statistikk med anvendelser*" Oslo, Bedriftøkonomens Forlag

Lorsch, J.W. (1989): "*Pawns or potentates: The reality of America's corporate boards*" Boston, Mass, Harvard Business School Press

Louden, J.K. (1982): "*The director: A professional guide to effective board work*" New York, Amacom

Lundgren, A. (1986): "*Handlinger og Strukturer*" Stockholm, EFI

Lundgren, A. (1988): "*Ågarna i styrelsen - en fråga om kontroll eller service*" Stockholm, SOU 1988, 33

Mace, M.L. (1948): "*The board of directors in small corporations*" Boston MA, Graduate School of Business Administration, Harvard University

Mace, M.L. (1971): "*Directors: myth and reality*" Boston, Harvard University Press

Mace, M.L. (1979): "Directors: Myth and reality ten years later" *Rutgers Law Review* Vol 32, 2: 293-308

Macneil,I.R. (1978): "Contracts: Adjustment of long-term economic relation under classic, neoclassic, and relational contract law" *Northwestern University Law Review*, Vol 72, 6: 854-905

Macneil,I.R. (1980): "*The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations*" New Haven and London, Yale University Press

Macneil,I.R. (1981): "Economic analysis of contractual relations: Its shortfalls and the need for rich classificatory apparatus" *Northwestern University Law Review* Vol 75, 6: 1018-1063

Macneil,I.R. (1983): "Values in contract: Internal and external" *Northwestern University Law Review* Vol 78: 340-418

Mahoney,J. & A.Huff (1991): "The greening of interfirms cooperation. Or, it's not easy being green" paper presentert på 11th Annual International Conference Strategic Management Society, Toronto, oktober 23-26.

Malette,P. & K.L.Fowler (1992): "Effects of board composition and stock ownership on the adoption of poison pills" *Academy of Management Journal* Vol 35, 5: 1010-1035

March,J.G. & J.P.Olsen (1976): "*Ambiguity and choice in organizations*" Bergen, Universitetsforlaget

Miller,D. & J.-M.Toulouse (1986): "Strategy, structure, CEO personality and performance in small firms" *American Journal of Small Business* Winter: 46-62

Mills,G. (1989): "Who controls the board?" *Journal of Long Range Planning* Vol 22, 3: 125-132

Mintzberg,H. (1983): "*Power in and around organizations*" Englewood Cliffs, Prentice Hall

Mizruchi,M.S. (1983): "Who controls whom? An examination of the relationships between management and board of directors in large American corporations" *Academy of Management Review* Vol 8: 426-435

Mizruchi,M.S. & L.B.Stearns (1988): "A longitudinal study of the formation of interlocking directorates" *Administrative Science Quarterly* Vol 33: 194-210

Molz,R. (1988): "Managerial domination of board of directors and financial performance" *Journal of Business Research* Vol 16: 235-249

Murray,K.B. & J.R.Montanari (1986): "Strategic management of the socially responsible firm: Integrating management and marketing theory" *Academy of Management Review* Vol 11, 4: 815-827

Nachmias,D. & C.Nachmias (1987): "*Research methods in the social sciences*" New York, St.Martin's Press

Neimark,M. & T.Tinker (1986): "The social construction of management control systems" *Accounting, Organization and Society* Vol 11, 4/5: 369-395.

Noordewier,T.G. (1986): "Explaining contract purchase arrangements in industrial buying: A transaction cost perspective" University of Wisconsin, Madison, upublisert doktoravhandling

Noordewier,T.G., G.John & J.R.Nevin (1990): "Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships" *Journal of Marketing* October: 80-93

Norusis,M. (1986): "*SPSS/PC+*" Chicago, SPSS Inc

Norusis,M. (1990): "*SPSS/PC+ Statistics 4.0*" Chicago, SPSS Inc

NOU (1991): "Om bruk av styrever i statlige virksomheter" *Norges offentlige utredninger* 1991: 26

Nunnally,J.C. (1978): "*Psychometric theory*" New York, McGraw-Hill



- Nustad,H.A. & T.Reve (1987): "*Styret i norske bedrifter*" Bergen, SAF-rapport 10'87
- Oviatt,B.M. (1988): "Agency and transaction cost perspectives on the manager-shareholder relationship: Incentive for congruent interests" *Academy of Management Review* Vol 13, 2: 214-225
- Ouchi,W.G. (1980): "Markets, bureaucracies, and clans" *Administrative Science Quarterly* March, Vol 25: 129-141.
- Patton,A. & J.C.Baker (1987): "Why won't directors rock the boat?" *Harvard Business Review* Vol 87, Nov-Dec: 10-18
- Pearce II,J.A. & S.A.Zahra (1991): "The relative power of CEO's and board of directors: Associations with corporate performance" *Strategic Management Journal* Vol 12, 2: 135-153
- Pearce II,J.A. & S.A.Zahra (1992): "Board composition from a strategic contingency perspective" *Journal of Management Studies* Vol 29, 4: 41-438
- Pennings,J.M. (1980): "*Interlocking directorates*" San Fransisco, Jossey-Bass
- Perrow,C. (1986): "*Complex Organizations*" New York, Random House
- Perrow,C. (1991): "Small firm networks: Palatable capitalism" Keynote speech ved SASE/IAREP Conference, Stockholm, 16.-18.juni
- Peter,J.P. (1979): "Reliability: A review of psychometric basics and recent marketing practices" *Journal of Marketing Research* Vol XVI, Febr: 6-17
- Peter,J.P. & G.A.Churchill (1986): "Relationships among research design choices and psychometric properties rating scales: A meta-analysis" *Journal of Marketing Research* Vol XXIII: 1-10
- Pettigrew,A.M. (1992): "On studying managerial elites" *Strategic Management Journal* Vol 13, Special Issue Winter: 162-182

Pettit,R.R. & R.F.Singer (1985): "Small business finance: A research agenda" *Financial Management* Vol 14, 3: 47-60

Pfeffer,J. (1972): "Size and composition of corporate boards of directors" *Administrative Science Quarterly* Vol 17: 221-228

Pfeffer,J. & G.R.Salancik (1978): "*The external control of organizations: A resource dependency perspective*" New York, Harper and Row

Phillips,L.W. (1981): "Assessing measurement error in key informant reports: A methodological note on organizational analysis in marketing" *Journal of Marketing Research* Vol 18: 395-415

Poole,M.S. & A.H.Van de Ven (1989): "Using paradox to build management and organization theories" *Academy of Management Review* Vol 14, 4: 562-578

Provan,K.G. (1980): "Board power and organizational effectiveness" *Academy of Management Journal* Vol 23, 2: 221-236

Pugh,D.S., D.J.Hickson, C.R.Hinings & C.Turner (1968): "Dimensions of organizational structure" *Administrative Science Quarterly*, Vol 13, 1: 65-105

Rechner,P.L. & D.R.Dalton (1991): "CEO duality and organizational performance: A longitudinal analysis" *Strategic Management Journal* Vol 12, 2: 155-160

Rediker,K.J. & A.Seth (1993): "Boards of directors and substitution effects of alternative governance mechanisms" unpublished paper, Department of Management, College of Business Administration, University of Houston

Rehman,E. (1972): "*Organization theory for long range planning*" New York, Wiley

Reve,T. (1980): "Interorganizational relations in distribution channels: An empirical study of Norwegian distribution channel dyads" unpublished doktoravhandling, Northwestern University, Evanston, Illinois

Reve,T. (1985): "Validitet i økonomisk-administrativ forskning" i *"Metoder og perspektiver i økonomisk-administrativ forskning"* Bergen, Universitetsforlaget

Reve,T. (1989): "The firm as a nexus of internal and external contracts" i Aoki, Gustafson & Williamson (red): *"The firm as a nexus of threalties"* London, Sage

Reve,T. (1991): "Styrets rolle: Passiv sandpåstrøer eller aktivt strategi- og kontrollorgan?" i Edvardsen, Grønlie & Reve (red): *"Styrets rolle i offentlig virksomhet"* Bergen, LOS-senteret

Reve,T. (1993): "Styrets strategiske rolle" i Reve,T. & T.Grønlie, (red) (1993): *"Styrets rolle"* Oslo, TANO

Reve,T. & T.Grønlie, (red) (1993): *"Styrets rolle"* Oslo, TANO

Ring,P.S. & A.H.Van de Ven (1992): "Structuring cooperative relationships between organizations" *Strategic Management Journal* Vol 13, 7: 483-498

Ring,P.S. & A.H.Van de Ven (1994): "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships" *Academy of Management Review* Vol 19, 1: 90-118

Robinson,R.B. & J.A.Pearce II (1983): "The impact of formalized strategic planning in small organizations" *Strategic Management Journal* Vol 4: 197-207

Robinson,R.B., M.Y.Salem, J.E.Logan & J.A.Pearce II (1986): "Planning activities related to independent retail firm performance" *American Journal of Small Business* Summer: 19-26

Rosenstein,S. & J.G.Wyatt (1990): "Outside directors, board independence, and shareholder wealth" *Journal of Financial Economics* Vol 26: 175-191

Ruekert,R.W. & G.A.Churchill (1984): "Reliability and validity of alternative measures of channel member satisfaction" *Journal of Marketing Research* Vol XXI, May: 226-33

Schmidt,R. (1977): "The board of directors and financial interests" *Academy of Management Journal* Vol 20, 4: 677-682

Schnellenger,M.H., D.D.Wood & A.Tashakori (1989): "Board of director composition, shareholder wealth, and dividend policy" *Journal of Management* Vol 15, 3: 457-467

Schwartz,F. (1980): "Invisible resource: Women for boards" *Harvard Business Review*, Vol 51, March-April

Selznik,P. (1949): "*TVA and the grass-roots*" Berkeley, University of California Press

Simon,H. (1964): "On the concept of organizational goals" *Administrative Science Quarterly*, Vol 9: 1-22

Singh,H. (1990): "Management buyouts: Distinguishing characteristics and operating changes prior to public offering" *Strategic Management Journal*

Singh,H. & F.Horianto (1989a): "Top management tenure, corporate ownership structure and the magnitude of golden parachutes" *Strategic Management Journal* Vol 10: 143-156

Singh,H & F.Horianto (1989b): "Management-board relationships, takeover risk, and the adoption of golden parachutes" *Academy of Management Journal* Vol 32, 1: 7-24

Sjöstrand,S.-E. (1985): "*Samhällsorganisation*" Lund, Doxa Ekonomi

Sjöstrand,S.-E. (1991): "Institutions as infrastructures of human interaction" Stockholm, EFI, Research report

Sjöstrand,S.-E. (1992): "On the rationale behind 'irrational' institutions" *Journal of Economic Issues* Vol XXVI, 4: 1007-1040

Sjöstrand,S.-E. (1993): "Om företags- och organisationsformer" Handelshögskolan Stockholm, arbetsmanus

Stearns,L.B. & M.S.Mizruchi (1986): "Broken-tie reconstitution and the function of interorganizational interlocks: A reexamination" *Administrative Science Quarterly* Vol 31: 522-538

Stern,L.W. & T.Reve (1980): "Distribution channels as political economies: A framework for comparative analysis" *Journal of Marketing*, Vol 44, summer: 52-64

Stone,C.D. (1975): "*Where the law ends*" New York, Harper and Row

Sudman,S. (1983): "Applied sampling" i Rossi,P.H, J.D.Wright & A.B.Anderson (1983): "*Handbook of survey research*" New York, Academic Press

Sudman,S. & N.M.Bradburn (1983): "*Asking questions*" San Fransisco, Jossey-Bass Publishers

Tashakori,A. & W.Boulton (1983): "A look at the board's role in planning" *Journal of Business Strategy* Vol 3: 64-70

Thompson,I. & E.Siring (1983): "On the causes and effects of nonresponse: Norwegian Experiences" i Madow,W.G. & Olkin,I. (red): "*Incomplete data in sample surveys*" New York, Academic Press

Thompson,J.D. (1967): "*Organizations in action*" New, York, McGraw Hill

Thompson,J.K., S.L.Wartick & H.L.Smith (1991): "Integrating corporate social performance and stakeholder management: Implication for a research agenda in small business" *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Vol 12: 207-230

Tirole,J. (1988): "*The theory of industrial organization*" Cambridge, Mass, MIT Press

Tosi,H.L. & L.R.Gomez-Mejia (1989): "The decoupling of CEO pay and performance: An agency theory perspective" *Administrative Science Quarterly* Vol 34: 169-189

Troye,S.V. (1985): "Eksperimentets rolle i atferdsfagene. Hvilket syn på kausalitet og menneskeoppfatning impliserer en eksperimentell tilnærming?" i *"Metoder og perspektiver i økonomisk-administrativ forskning"* Bergen, Universitetsforlaget

Troye,S.V. (1988): *"Teorikriterier og teorievaluering"* Bergen, NHH, Kompendium nr 10/1988

Useem,M. (1982): "Classwide rationality in the politics of managers and directors of large corporations in the United States and Great Britain" *Administrative Science Quarterly*, Vol 27: 199-226

Useem,M. (1984): *"The inner circle"* New York, Oxford University Press

Useem,M. (1990): "Business restructuring, management control, and corporate organization" *Theory and Society*, Vol 19: 681-707

Vance,S.C. (1964): *"Boards of directors. Structure and performance"* Eugene, OR, University of Oregon Press

Vance,S.C. (1968): *"The corporate director. A critical evaluation"* Homewood, IL, Dow Jones-Irwin

Venkatraman,N. & V.Ramanujam (1986): "Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches" *Academy of Management Review* Vol 11, 4: 801-814

Waldo,C.N. (1985): *"Boards of directors"* Westport, Conn., Quorum Books

Wallace,M.J. (1983): "Methodology, research practice, and progress in personnel and industrial relations" *Academy of Management Review* Vol 8, 1: 6-13

Wang,J. & B.S.Coffey (1992): "Board composition and business ethics" *Journal of Business Ethics* Vol 11, 10: 771-779

Wang,J. & H.D.Dewhirst (1992): "Board of directors and stakeholder orientation" *Journal of Business Ethics* Vol 11, 2: 115-125

Wartick,S.L. & P.L.Cochran (1985): "The evolution of the corporate social performance model" *Academy of Management Review* Vol 10, 4: 758-769

Watzlawick,P., J. Weakland & R.Fisch (1974): "*Change, principles of problem formation and problem resolution*" New York, W.W.Norton

Weigelt,K. & C.Camerer (1988): "Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications" *Strategic Management Journal* Vol 9: 443-454

Weisbach,M.S. (1988): "Outside directors and CEO turnover" *Journal of Financial Economics* Vol 20: 431-460

Whisler,T.L. (1984): "*Rules of the game: Inside the boardroom*" New York, Dow Jones-Irwin

Williamson,O.E. (1970): "*Corporate control and business behavior: An inquiry into the effects of organization form on enterprise behavior*" Englewood Cliffs, Prentice Hall

Williamson,O.E. (1985): "*The economic institutions of capitalism*" New York, The Free Press

Williamson,O.E. (1986): "*Economic organizations firms, markets and policy control*" New York, New York University Press

Zahra,S.A. (1989): "Boards of directors and corporate social responsibility performance" *European Management Journal* Vol 7, 2: 241-247

Zahra,S.A. & J.A.Pearce II (1989): "Board of directors and corporate financial performance: A review and integrative model" *Journal of Management* Vol 15, 2: 291-334

Zahra,S.A. & J.A.Pearce II (1990): "Determinants of board directors' strategic involvement" *European Management Journal* Vol 8, 2: 164-173

Zahra,S.A. & W.W.Stanton (1988): "The implication of board of directors' composition for corporate strategy and performance" *International Management Journal* Vol 5, 2: 229-236

Zahra,S.A, B.Oviatt & K.Minyard (1993): "Effects of corporate ownership and board structure on corporate social responsibility and financial performance" *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 336-340

Zald,M.N. (1967): "Urban differentiation, characteristics of boards of directors, and organizational effectiveness" *American Journal of Sociology*, Vol 73, 3:261-272





# VEDLEGG

## 1.Referansebrev

Artikkel i Hotell og Restaurant	s	215
Brev fra Knut Sæther,FOS	s	216
Brev fra Allan Nyrén, SHRF	s	217

## 2.Spørreskjemaer

Utsilingsfasen, norsk skjema	s	219
Utsilingsfasen, svensk skjema	s	223
Hovedfasen, norsk skjema	s	227
Hovedfasen, svensk skjema	s	229
Resultatvurdering/debriefing	s	231

## 3.Tabeller i tilknytning til kapittel 2

Nyere studier om styrets uavhengighet	s	233
Teori om relasjonskontrakter - tidligere studier	s	236

## 4.Tabeller i tilknytning til kapittel 4

Svarprosent i utsilingsfasen	s	237
Bedriftsbeskrivelser og purringer	s	238
Beliggenhet og kundestruktur	s	239
Resultat og størrelse	s	240
Styreformann	s	241
Daglig leder	s	242

## 5.Tabeller i tilknytning til kapittel 5

Differenser mellom respondentene	s	243
Intern konsistens, uavhengighetsvariablene	s	244
Intern konsistens, relasjonsorientering	s	245
Intern konsistens, funksjonsvariablene	s	246
Intern konsistens, kohesjonsvariabler	s	247
Tidsperspektiv, korrelasjonskoeffisienter	s	248
Variabel liste	s	249

## 6.Tabeller i tilknytning til kapittel 6 og 7

Spesifisert korrelasjonsanalyse	s	251
Korrelasjonsanalyse fordelt på bedriftsstørrelse	s	252
Korrelasjonsanalyse: Kohesjonsvariabler	s	253



# BEDRE STYRING - BEDRE RESULTATER

*Hotell & Restaurant presenterer her en undersøkelse som skal gjennomføres av Nordlandsforskning våren 1990.*

*Denne våren vil Hotell- og Restaurantforbundet delta i en større undersøkelse for å bedre medlemsbedriftens resultater gjennom styrket økonomistyring. Dette skal gjøres ved å se på bedriftenes strategi- og kontrollaktiviteter. Initiativtaker og prosjektleder er siviløkonom HAE Morten Huse ved Nordlandsforskning i Bodø. Han vil bruke denne undersøkelsen i forbindelse med en doktoravhandling. Vi har tatt kontakt med ham for en nærmere redegjørelse av prosjektet.*

*H&R: Morten Huse hva er bakgrunnen for dette prosjektet.*

MH: Reiselivsnæringen er den næringen det norske samfunn har uttalt skal være det største satsingsområdet i landet. Denne undersøkelsen er en konsekvens av dette. Hotelldrift oppleves som den virksomhet som har størst mulighet for å skape arbeidsplasser for kvinner, men økonomistyringen står det dessverre dårlig til med.

Dette uttaler i alle fall Fylkes-

tinget i Nordland, noe jeg dessverre kan bekrefte gjennom forundersøkelser som er gjennomført.

*H&R: Du har erfaring fra SAS Internasjonal Hotels og som rådgiver overfor hotellbedrifter i Nord-Norge. På hvilken måte tror du at økonomistyringen og resultatene i hotellbedriftene kan bedres?*

MH: Som konsulent har jeg opplevd at bedrifters resultater er sterkt avhengig av hvordan samspillet mellom bedriftens styre og den daglige ledelsen er. I samarbeid med den daglige ledelsen vil et godt fungerende styre ha stor betydning for bedriftens strategiutvikling. Bedriften vil også være tjent med et uavhengig organ som et styre til å føre en kontroll med den daglige ledelsen.

Jeg har observert at der styrene kun ivaretar en formell minimumsfunksjon, går bedriftene glipp av mange verdifulle impulser. Uten et aktivt styre er det lett å utsette viktige beslutninger som ikke har kortsiktige konsekvenser. Kortsiktige påtrengende beslutninger, tiltak og aktiviteter fortrenger ofte de langsiktige, grunnleggende og avgjørende vurderinger.

*H&R: Hvordan vil undersøkelsen gjennomføres?*

MH: Undersøkelsen vil skje i tre faser. Den første delen er et spørreskjema som sendes ut til de fleste hotellbedrifter som er medlemmer i NHRF. Denne vil ha noen enkle korte spørsmål angående størrelse, styresamsetning, antall styremøter og eierforhold.

Den andre vil være rettet mot mellomstore hotellaksjeselskap



**Siviløkonom Morten Huse ved Nordlandsforskning i Bodø vil i samarbeid med NHRF gjennomføre en større undersøkelse omkring strategi og styring i hotell- og restaurantbedrifter.**

nordenfjelds. Dette vil være korte telefonintervjuer med styreformenn og direktører. I den tredje fasen vil bare noen ganske få hoteller være med. Vi vil her foreta personlige intervjuer med lederteam og alle styremedlemmer.

*H&R: Når vil dette finne sted?*

MH: Vi regner med å starte allerede i slutten av februar og håper at alle intervjuene er ferdig i løpet av våren. Noen resultater og vurderinger vil forhåpentligvis bli presentert allerede i løpet av sommeren eller høsten i dette bladet. Sluttresultater vil imidlertid først foreligge i 1991.

President i Norsk Hotell- og Restaurantforbund, Gerd Kjellaug Berge, sier i en kommentar at hun håper at man gjennom denne undersøkelsen klart vil få vist hvor viktig det er å arbeide bevisst med strategi og strategiutvikling. — Undersøkelsen vil også vise oss hvordan vi skal kunne arbeide med slike spørsmål på «den beste måten». Samarbeidet mellom styret og den

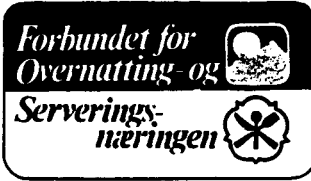
daglige ledelsen tror jeg er meget viktig i denne sammenheng.

Skal næringen og det enkelte hotell ha noen fremtid må styrene bevisstgjøres og settes istand til å ivareta sine viktigste funksjoner. Dette tror jeg at vi kan få hjelp til gjennom dette opplegget.

*— Tror du medlemsbedriftene vil svare på denne undersøkelsen?*

— Undersøkelsen er slik lagt opp at alle vil kunne ta seg tid til å svare skikkelig. Både gjennom besvarelsene/intervjuene og gjennom resultatene av undersøkelsen vil vi selv få hjelp. Jeg oppfordrer derfor alle til å ta imot denne muligheten og gi oppriktige svar på de spørsmål som kommer, sier Gerd Kjellaug Berge.

Ny adresse: Pilestredet 27  
0164 Oslo 1



ARBEIDSGIVERFORENING - NÆRINGSORGANISASJON

Adresse:	Bankgiro:	Postgiro
Møllergt. 23	Servicekontoret 1600.40.46904	Servicekontoret 2 09 62 53
0179 Oslo 1	Forbundet 8200.41.17464	Forbundet 5 14 18 25
Telefon:	Telefax:	
(02) 11 53 50	(02) 36 41 80	

ANDELSLAG — FAGTIDSSKRIFT — KONSULENTTJENESTE — SERVICEKONTOR

Til medlemmene i F.O.S.

Oslo, 1. juni 1990.

#### AD STYRETS ROLLE I HOTELLAKSJESELSKAP.

Styrets rolle har blitt stadig mer fokusert den senere tid. Stipendiat Morten Huse ved Nordlandsforskning i Bodø arbeider nå med en undersøkelse som skal føre frem til en doktorgrad angående styrearbeid.

Forbundet for Overnatting- og Serveringsnæringen vil nå i samarbeid med Morten Huse undersøke styrets rolle i bedriftene. Formålet vil være å bidra til bedre økonomisk styring og strategisk bevisstgjøring for styrene og ledelsen i medlemsbedriftene.

Morten Huse er siviløkonom og har selv arbeidet i hotellbransjen. Han gjennomfører tilsvarende undersøkelser i samarbeid med NHRF og Sveriges Hotell- og Restaurangförbund.


Det betyr mye for gjennomføringen av undersøkelsen at alle medlemmer svarer så nøyaktig som mulig på spørreskjemaet.

Vi har i høst planlagt flere kurs med Morten Huse som foreleser. Kursene har styrearbeid som tema og bør være aktuelle for svært mange av våre medlemmer.

Vi håper at du svarer på skjemaet som behandles konfidensielt. Videre at undersøkelsen når denne er ferdig, vil komme din bedrift til gode.

Med vennlig hilsen

Forbundet for  
Overnatting- og  
Serveringsnæringen

  
Knut Sæther  
generalsekretær



Till  
SHRs medlemmar

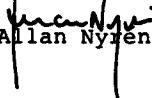
Stockholm 1989-12-05  
AN/Ste

Civilekonom Morten Huse avser att undersöka styrelse-  
arbetet i hotell- och restaurangföretag belägna i  
norra delarna av Skandinavien. Huse har redovisat  
uppläggningsen av sin undersökning och också sina  
erfarenheter från hotell- och restaurangnäringen.

För min del är jag övertygad om att Huses arbete  
är till nytta för hotell- och restaurangnäringen  
även i Sverige. Det är därför angeläget att Huse  
får hjälp och stöd i sitt arbete.

Med vänlig hälsning

SVERIGES HOTELL- OCH RESTAURANGFÖRBUND

  
Allan Nyren



## 2. Spørreskjemaer

Utsilingsfasen - Norsk spørreskjema

Bodø, juni 1990

Til administrerende direktør/daglig leder

### **STYRESAMMENSETNING I HOTELLAKSJESELSKAP**

Reiselivsnæringen er et uttalt satsingsområde. Det er imidlertid flere områder denne satsingen må fokusere om. Et av disse områdene er bedriftenes styrings- og strategiarbeid.

Dette spørreskjemaet er et ledd i et samarbeidsprosjekt mellom NHO, FOS, NHRF og Nordlandsforskning. Undersøkelsen henvender seg til hotellaksjeselskap, og dette skjemaet kan fylles ut av selskapets administrasjon.

Dersom hotellet ikke er organisert som et aksjeselskap, ber vi Dem sende spørreskjemaet i retur med påtegning om hvilken selskapsform som gjelder for hotellet. På den måten vil De unngå purring fra vår side.

Denne delen av undersøkelsen fokuserer på styrets sammensetning, og opplysningene er i hovedsak objektive, offentlig tilgjengelige data. De fleste vil kunne finnes i årsrapporter og regnskap for 1986 og 1989 som skal være innsendt til regnskaps- og foretaksregistrene i Brønnøysund. Det vil være av stor hjelp for oss om årsregnskapet for 1989 legges ved.

I tillegg til å være en bistand for næringen, vil de innsamlede opplysninger brukes som grunnlag for undertegnedes doktoravhandlingsarbeid. For å kunne trekke pålitelige konklusjoner er det viktig at også dere svarer på dette spørreskjemaet så nøyaktig som mulig. Skjemaet returneres til Nordlandsforskning i vedlagte konvolutt så snart som mulig.

På forhånd takk for innsatsen. Resultater vil bli presentert i "Oss Verter Imellom" senere i år. De som besvarer dette spørreskjemaet fullstendig vil være med på trekning av 5 stk kvalitets røykelaks.

Med hilsen

Morten Huse

Nr.....



### A. Aksjeselskapet og eierstruktur:

Fyll ut eller sett ring rundt de aktuelle alternativ. Alle økonomiske tall oppgis i tusen norske kroner (tnok).

- |     |  |           |
|-----|--|-----------|
| 1.  | Er et mor-/holdingsselskap   | J / N     |
| 2.  | Driver flere hotell  | J / N     |
| 3.  | Driver både hotell og annen reiselivsvirksomhet  | J / N     |
| 4.  | Driver både hotell og virksomhet i andre næringer  | J / N     |
| 5.  | Driver kun ett hotell/én forretningsenhet<br>(med eventuell tilknyttet restaurantvirksomhet) | J / N     |
| 6.  | Er tilknyttet en markedsføringskjede<br>(f.eks. Inter Nor, Best Western, o.l.)               | J / N     |
| 7.  | Er en del av et hotellkonsern  | J / N     |
| 8.  | Total aksjekapital pr 1.1.90   | Tnok..... |
| 9.  | Aksjekapital eid eller kontrollert av den største eiergruppering pr 1.1.90                   | Tnok..... |
| 10. | Aksjekapital eid eller kontrollert av de tre største eiergrupperingene pr 1.1.90             | Tnok..... |

### B. Hotelllets beliggenhet:

Sett ring rundt de aktuelle alternativ.

- |    |   |          |
|----|---|----------|
| 1. | Kommune .....                                   |          |
| 2. | Ligger i by med over 10.000 innbyggere          | J / N    |
| 3. | Ligger mindre enn 5 km fra Europavei            | J / N    |
| 4. | Ligger hotellet ved en turistattraksjon som er: |          |
|    | Internasjonalt meget berømt                     | A        |
|    | Nasjonalt berømt                                | B        |
|    | Berømt lokalt                                   | C        |
|    | Ikke spesielt berømt                            | D        |
|    | Ingen turistattraksjon ved hotellet             | E        |
| 5. | Turisters andel av antall gjestedøgn            | ca ....% |

Alle regnskapstall oppgis  
i Tnok (tusen norske kroner)  
(Send gjerne med årsregnskap for 1989)

1986 eller 1.1.87	1989 eller 1.1.90
-------------------------	-------------------------

C. Størrelse og vekst:

1. Antall senger:.....		
2. Antall rom:.....		
3. Antall ansatte (antall "personer"):::ca...		
4. Antall årsverk.....		
5. Samlet brutto omsetning (i Tnok):.....		
6. Brutto hotell/rom-omsetning:.....		
7. Brutto restaurant/mat-omsetning:.....		
8. Totale aktiva (eiendeler):.....		
9. Total gjeld/fremmedfinansiering:.....		
10. Brutto driftsresultat:.....		
11. Nettoresultat før ekstraord. og skatt:....		

D. Styrets sammensetning:

(Alle opplysninger er **eksklusive daglig leder**)

1986	1989
------	------

1. Antall styremedlemmer:.....		
2. Antall kvinner i styret:.....		
3. Antall ansatte (også tidligere) i styret:..		
4. Antall styremedlemmer som er i familie med daglig leder (Som familie regnes ektefelle, foreldre, barn og søsken eller deres ektefeller):.....		
5. Antall styremedlemmer:		
a. Med Bransjeerfaring.....		
b. Med "Topplerer erfaring".....		
c. Forretningsadvokater.....		
d. Bank/finansfolk.....		
e. Bedriftskonsulenter.....		
f. Professorer, lærere i ledelsesfag.....		
6. Antall styremedlemmer som eier aksjer:....		
7. Total aksjekapital hos styremedlemmene:...		
8. Total økonomisk styregodtgjørelse:.....		
9. Antall styremøter:.....		

10. Evt. andre kommentarer til styrets sammensetning,  
rekruttering og godtgjørelse:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

E.Styreformann:

Pr. 1.1.90. Fyll ut eller sett ring rundt de aktuelle alternativ

- |  |                   |
|--|-------------------|
| 1. Kjønn   | M / K             |
| 2. Alder   | ....ÅR            |
| 3. Antall år som styremedlem i selskapet         | ....ÅR            |
| 4. Antall år som styreformann i selskapet        | ....ÅR            |
| 5. Familietilknytning til daglig leder (Se D.4.) | J / N             |
| 6. Bransjeerfaring                               | J / N             |
| 7. "Toppleder-erfaring"                          | J / N             |
| 8. Advokat/Bankmann/Konsulent/Professor          | A/ B/ K/ P/ Annet |
| 9. Styreformanns aksjekapital                    | Tnok .....        |
| 10. Godtgjørelse til styreformann i 1989         | Tnok .....        |

F.Daglig leder:

Pr. 1.1.90. Fyll ut eller sett ring rundt de aktuelle alternativ

- |  |           |
|--|-----------|
| 1. Kjønn   | M / K     |
| 2. Alder   | ....ÅR    |
| 3. Antall år i selskapet   | ....ÅR    |
| 4. Antall år som daglig leder i selskapet  | ....ÅR    |
| 5. Antall års bransjeerfaring  | ....ÅR    |
| 6. Er daglig leder medlem av styret  | J / N     |
| 7. Er daglig leder styreformann i selskapet                                      | J / N     |
| 8. Tidligere "toppleder-erfaring"  | J / N     |
| 9. Eier aksjekapital i tnok  | Tnok..... |
| 10. Aksjekapital som eies eller kontrolleres av daglig leders familie (se D.4.). | Tnok..... |

For å kunne delta i trekningen av røykelaks må navn og adresse til person som fyller ut skjemaet føres opp her:

.....  
.....  
.....

Svensk spørreskjema

Till verkställande direktören,

Angående

## **STYRELSENS SAMMANSÄTTNING I HOTELLFÖRETAG**

Reselivsnäringsen är ett aktuellt satsningsområde idag där många faktorer måste studeras för att vi skall få ett bra underlag för vidare strategier. En sådan faktor är företagets styrnings- och strategiarbete.

Denna enkäten är ett led i ett samarbetsprojekt mellan SHR, SIND, Norska Hotell- och Restauranterförbundet och Nordlandsforskning (jämför bilagt brev från SHR). Nordlandsforskning är ett forskningsinstitut vid Högskolesenteret i Nordland som ligger i Bodø.

Enkäten vänder sig till aktiebolag som driver en hotellverksamhet men vi vill också ha svar från aktiebolag som är moder- eller holdingbolag och som har flera hotell.

Denna undersökning fokuserar på styrelsens sammansättning och upplysningarna som vi ber om är huvudsakligen objektiva och offentligt tillgängliga data från t.ex. årsberättelser och redovisningen från 1986 och 1989.

Syftet med undersökningen är att ge strategiskt användbar kunskap tillbaka till hotellnäringsen. Underlaget kommer också att användas inom ramen för min doktorsavhandling i företagsekonomi. Jag är tacksam om Ni vill fylla i frågeformuläret så noggrant som möjligt och sända det tillbaka till mig snarast. Svarkuvert bifogas.

Tack för Er vänliga medverkan!

Resultatet av undersökningen kommer att presenteras i "Restauratören". De som svarar på enkäten kommer att vara med i en dragning på 5 stk rökta laxar av toppkvalitet.

Med de bästa hälsningar,

Morten Huse

Nr.....

### A. Aktiebolag och ägandestruktur:

Fyll i eller sätt ring runt det/de aktuella svarsalternativen!  
Ekonomiska tal uppges i tusen kronor.

1. Är ett moder-/holdingföretag J / N
2. Driver flera hotell ("horisontal integration") J / N
3. Driver både hotell och annan reselivsverksamhet ("vertikal integration") J / N
4. Driver både hotell och verksamhet i andra näringsgrenar ("diversifiering") J / N
5. Driver bara ett hotell (evt med restaurang i anslutning till det) J / N
6. Är ansluten till en marknadsföringskedja (till exempel Best Western, Sweden Hotels) J / N
7. Är en del i en hotellkoncern J / N
8. Totalt aktiekapital per 1.1.1990 Tskr.....
9. Aktiekapital ägt och kontrollerat av den största ägargruppen per den 1.1.1990 Tskr.....
10. Aktiekapital ägt och kontrollerat av de tre största ägargrupperna per den 1.1.1990 Tskr.....

### B. Hotellets lokalisering:

Sätt ring runt de aktuella alternativen!

1. Kommun .....
2. Ligger i stad med över 10.000 invånare J / N
3. Ligger mindre än 5 km från Europaväg J / N
4. Ligger hotellet vid en turistattraktion som är:
  - Internationellt mycket berömt A
  - Nationellt berömt B
  - Lokalt berömt C
  - Icke specielltberömt D
  - Ingen turistattraktion vid hotellet E
5. Turisternas andel av antal gästdygn ca ....%

Alle redovisningstal uppges i tusen kronor

1986 eller 1.1.87	1989 eller 1.1.90
-------------------------	-------------------------

C.Storlek och tillväxt:

1. Antal sängar:.....		
2. Antal rum:.....		
3. Antal anställda ("fysiska personer"):..ca..		
4. Antal årsverk.....		
5. Samlad bruttoomsättning (i Tskr):.....		
6. Brutto hotell/rum-omsättning:.....		
7. Brutto restaurang/mat-omsättning:.....		
8. Totalsumma aktiva:.....		
9. Total skuld/inlånat kapital:.....		
10. Brutto driftsresultat:.....		
11. Nettores. före extraord.poster och sk.:...		

D.Styrelsens sammansättning:

(Alla upplysningar är **exklusive VD**)

1986	1989
------	------

1. Antal medlemmar i styrelsen:.....		
2. Antal kvinnor i styrelsen:.....		
3. Antal anställda (nu el. tid.) i styrelsen:		
4. Antal styrelsemedlemmar som har familjeband till VD (Make/maka, föräldrar, barn och syskon eller deras makor):.....		
5. Antal styrelsemedlemmar:		
a.med Brancherfarenhet.....		
b.med "Toppledarerfarenhet".....		
c.affärsjurister.....		
d.bank/finansfolk.....		
e.företagskonsulter.....		
f.professorer, lärare i management, o.l..		
6. Antal styrelsemedlemmar som äger aktier:..		
7. Aktiekapital som ägs av styrelsesmedl.:...		
8. Ekonomisk ersättning till styrelsen:.....		
9. Antal styrelsemöten per år.....		
10. Evt. andra kommentarer till styrelsens sammansättning, rekrytering, ersättning:		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		

**E.Styrelsens ordförande:**

Per den 1.1.1990. Fyll i eller sätt ring runt de aktuella alternativen!

- |     |  |                   |
|-----|--|-------------------|
| 1.  | Kön  | M / K             |
| 2.  | Ålder  | ....ÅR            |
| 3.  | Antal år som styrelsesmedlem i bolaget                   | ....ÅR            |
| 4.  | Antal år som styrelsens ordförande                       | ....ÅR            |
| 5.  | Familjeband till VD (Se D.4)                             | J / N             |
| 6.  | Branscherfarenhet  | J / N             |
| 7.  | "Toppledar-erfarenhet"                                   | J / N             |
| 8.  | Advokat/Bankman/Konsult/Professor                        | A/ B/ K/ P/ Annat |
| 9.  | Aktiekapital tillhörande styrelsens ordförande           | Tskr .....        |
| 10. | Ekonomisk ersättning för 1989 till styrelsens ordförande | Tskr .....        |

**F.Verkställande direktören:**

Per den 1.1.1990. Fyll i eller sätt ring runt de aktuella alternativen!

- |     |  |           |
|-----|--|-----------|
| 1.  | Kön  | M / K     |
| 2.  | Ålder  | ....ÅR    |
| 3.  | Antal år i bolaget   | ....ÅR    |
| 4.  | Antal år som VD i bolaget  | ....ÅR    |
| 5.  | Antal år branscherfarenhet   | ....ÅR    |
| 6.  | Är VD medlem av styrelsen  | J / N     |
| 7.  | Är VD styrelsens ordförande  | J / N     |
| 8.  | Tidigare "toppledarerfarenhet"                                     | J / N     |
| 9.  | Storleken på VD's aktiekapital i bolaget                           | Tskr..... |
| 10. | Aktiekapital som äges eller kontrolleras av VD's familj (se D.4.). | Tskr..... |

För att kunna ta del i dragningen av rökt lax måste namn och adress till den person som fyller i enkäten skrivas (enkäten kommer ändå att behandlas konfidentiellt):

.....  
.....  
.....

Dette spørreskjemaet er sendt til daglig leder og styreformann i noen få utvalgte hotellaksjeselskap i Norge og Sverige. Det skal besvares av både styreformann og daglig leder - på hvert sitt skjema. Alle svar blir behandlet konfidensielt. Selve skjemaet bør kunne besvares på 5-15 minutter.

Skjemaet skal besvares ut fra hvordan forholdene er nå (1989-1990). Disse svarene markeres med X. Dersom både daglig leder og styreformann var i samme posisjoner for 2 år siden, besvares skjemaet også ut fra forholdene den gang (1988). Disse svarene markeres med 0. Spørsmålene besvares på en 5-punkts skala, hvor 1=i meget liten grad og 5=i meget stor grad.

Svarene returneres i vedlagte svarkonvolutt så snart som mulig. De kan eventuelt ringes inn (tlf 081 17305). Da det kun er noen ganske få bedrifter som tilfredstiller de kravene som settes til denne fasen i undersøkelsen, er det meget viktig at vi får dine svar. Vi vil derfor ta kontakt dersom vi ikke får skriftlig svar i nærmeste framtid.

Alle som besvarer spørreskjemaet fullstendig, vil få tilsendt bok om styrets egenskaper og funksjoner. Boken vil bli skrevet i 1991 som et resultat av denne undersøkelsen.

Med vennlig hilsen

Morten Huse

0= 1988

X= nåsituasjon

\*\*\*\*\*

**Eksempel på utfylling**

0. I hvor stor grad var/er styret involvert i

- a. å følge opp bedriftens strategier.....
- b. å følge opp ansettelser i lederstillinger.....

	Meget liten	1	2	3	4	5	Meget stor
a.				X			
b.			X				

Dette skjemaet er utfyllt av (sett kryss):

- 1 Styreformann \_\_\_\_\_
- 2 Daglig leder \_\_\_\_\_

1. I hvor stor grad var/er styret involvert i å utvikle

- a. bedriftens forretningsidé og langsiktige mål.....
- b. konkurransestrategier for å nå forretningsidé og langsiktige mål.....
- c. detaljerte produkt- og kundestrategier.....
- d. skriftlige strategiplaner.....

	Meget liten	1	2	3	4	5	Meget stor
a.			X				
b.			X				
c.			X				
d.			X				

2. I hvor stor grad var/er styret

- a. forberedt til ethvert styremøte.....
- b. involvert i en kontinuerlig strategiprosess.....
- c. involvert som spesialistrådgivere (finans, juss, teknologi) for den daglige ledelse.....
- d. involvert som ledelsesrådgiver (konkurranse, strategi, ledelse) for den daglige ledelse.....
- e. involvert i å knytte kontakter med omgivelsene (banker, kunder, leverandører, myndigheter).....
- f. involvert i å påvirke omgivelsene (banker, kunder leverandører, myndigheter).....

	Meget liten	1	2	3	4	5	Meget stor
a.			X				
b.			X				
c.			X				
d.			X				
e.			X				
f.			X				

Fortsettelse baksiden



1= i meget liten grad

5= i meget stor grad

0= 1988

X= nåsituasjon

\*\*\*\*\*

	Meget liten			Meget stor		
3. I hvor stor grad var/er styret involvert i å følge opp og overprøve foretakets						
a. kostnadsbudsjetter.....	1	2	3	4	5	
b. salgs-/omsetningsbudsjetter.....	1	2	3	4	5	
c. likviditet.....	1	2	3	4	5	
d. investeringer.....	1	2	3	4	5	
e. avdelingenes resultater.....	1	2	3	4	5	
f. daglig leders innsats.....	1	2	3	4	5	
g. produktkvalitet.....	1	2	3	4	5	
h. selskapets personalressurser.....	1	2	3	4	5	

	Meget liten			Meget stor		
4. I hvor stor grad var/er styremedlemmene rekruttert ut fra						
a. familiebånd med daglig leder.....	1	2	3	4	5	
b. vennskapsbånd med daglig leder.....	1	2	3	4	5	
c. forretningsforbindelser med selskapet.....	1	2	3	4	5	
d. erfaring og faglig kompetanse.....	1	2	3	4	5	

	Meget liten			Meget stor		
5. I hvor stor grad var/er styreformann positivt motivert av følgende faktorer til å gjøre en god jobb:						
a. eierinteressene (egne og andres).....	1	2	3	4	5	
b. formelt juridisk ansvar.....	1	2	3	4	5	
c. faglige eller profesjonelle standarder.....	1	2	3	4	5	

	Meget liten			Meget stor		
6. I hvor stor grad var/er relasjonene mellom styret og daglig leder preget av						
a. vaner og interne uskrevne regler og prinsipper.....	1	2	3	4	5	
b. overlappende oppgaver (ingen klar arbeidsfordeling).	1	2	3	4	5	
c. gjensidige forventninger til hverandres handlinger i fremtiden.....	1	2	3	4	5	
d. et fellesskap med felles holdninger og normer (f.eks i tilknytning til etikk, rettferdighet, m.m.).....	1	2	3	4	5	

	Meget liten			Meget stor		
7. I hvor stor grad la/legger styreformann og daglig leder vekt på						
a. langvarig bevaring av gode personlige relasjoner....	1	2	3	4	5	
b. langvarig bevaring av gode faglige relasjoner.....	1	2	3	4	5	
c. tillit og positiv innstilling til hverandre når konflikter skulle/skal løses.....	1	2	3	4	5	

Andre kommentarer til styrets funksjoner og relasjonene mellom styret og den daglige ledelsen kan skrives her.

.....  
.....  
.....  
.....

Takk for hjelpen

Morten Huse  
Nordlandsforskning  
Postboks 6003  
8016 MØRKVED

**STYRELSESARBETE**

Nr.....

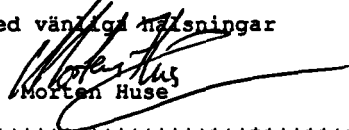
Detta frågeformulär är sänt till verkställande direktören och till styrelsens ordförande i några få utvalda hotellaktiebolag i Norge och i Sverige. Det skall besvaras både av styrelsens ordförande och av verkställande direktören - var för sig. Alla svar blir behandlade konfidentiellt. Frågorna bör kunna besvaras på 5 - 15 minuter.

Formuläret skall besvaras utifrån rådande förhållanden (1989 -1990). Dessa svar markeras med X. Om både verkställande direktören och styrelsens ordförande hade samma positioner för 2 år sedan besvaras formuläret också efter tidens förhållanden (1988). Dessa svar markeras med 0 (ring). Frågorna besvaras på en 5-punkts skala där 1 = i mycket liten grad och 5 = i mycket hög grad.

Svaren returneras i bifogat svarskuvert så snart som möjligt. De kan eventuellt ringas in (00947-81-17305). Då det bara är några få företag som tillfredsställer kraven som ställs i denna fasen av undersökningen är det mycket viktigt att vi får just Era svar. Vi kommer att ta kontakt om vi inte har fått Era svar inom den närmaste framtiden.

Till alla som besvarar frågeformuläret fullständigt kommer vi att skicka ett gratisexemplar av en bok om styrelsens egenskaper och funktioner. Boken skrives under 1991 som ett resultat av undersökningen.

Med vänliga hälsningar



Morten Huse

O= 1988

X= dagens situation

\*\*\*\*\*

**Exempel**

0. I hur stor grad var/är styrelsen involverad i

	Mycket lite				Mycket hög
a. uppföljning av företagets strategi.....	1	2	3	4	5
b. uppföljning av tillsättning av ledare.....	1	X	3	4	5

- a. uppföljning av företagets strategi.....
- b. uppföljning av tillsättning av ledare.....

Detta formuläret är ifyllt av (sätt kryss):

- 1 Styrelsens ordförande \_\_\_\_\_
- 2 Verkställande direktör \_\_\_\_\_

1. I hur hög grad var/är styrelsen involverad i utvecklingen av

	Mycket lite				Mycket hög
a. firmans affärsidé och långsiktiga mål.....	1	2	3	4	5
b. konkurrensstrategier för att nå affärsidé och långsiktiga mål.....	1	2	3	4	5
c. detaljerade produkt- och kundstrategier.....	1	2	3	4	5
d. skriftliga strategiplanar.....	1	2	3	4	5

- a. firmans affärsidé och långsiktiga mål.....
- b. konkurrensstrategier för att nå affärsidé och långsiktiga mål.....
- c. detaljerade produkt- och kundstrategier.....
- d. skriftliga strategiplanar.....

2. I hur hög grad var/är styrelsen

	Mycket lite				Mycket hög
a. förberedd till varje styrelsesmöte.....	1	2	3	4	5
b. involverad i en kontinuerlig strategiutvecklingsprocess	1	2	3	4	5
c. involverad som specialistrådgivare (finans, juridik, teknologi) för den verkställande ledningen.....	1	2	3	4	5
d. involverad som ledningsrådgivare (konkurrens, strategi, ledning) för den verkställande ledningen....	1	2	3	4	5
e. involverad i att knyta kontakter med omgivningen (banker, kunder, leverantörer, myndigheter).....	1	2	3	4	5
f. involverad i att påverka omgivningen (banker, kunder, leverantörer, myndigheter).....	1	2	3	4	5

- a. förberedd till varje styrelsesmöte.....
- b. involverad i en kontinuerlig strategiutvecklingsprocess
- c. involverad som specialistrådgivare (finans, juridik, teknologi) för den verkställande ledningen.....
- d. involverad som ledningsrådgivare (konkurrens, strategi, ledning) för den verkställande ledningen....
- e. involverad i att knyta kontakter med omgivningen (banker, kunder, leverantörer, myndigheter).....
- f. involverad i att påverka omgivningen (banker, kunder, leverantörer, myndigheter).....

1= mycket lite

5= mycket hög

0= 1988

X= dagens situation

\*\*\*\*\*

3. I hur hög grad var/är styrelsen involverad i uppföljningen och överprövning av bolagets	Mycket lite				Mycket hög
a. kostnadsbudgetar.....	1	2	3	4	5
b. försäljnings-/omsättningsbudgetar.....	1	2	3	4	5
c. likviditet.....	1	2	3	4	5
d. investeringar.....	1	2	3	4	5
e. avdelningens resultat.....	1	2	3	4	5
f. verkställande direktörens insats.....	1	2	3	4	5
g. produktkvalitet.....	1	2	3	4	5
h. bolagets mänskliga resurser.....	1	2	3	4	5
4. I hur hög grad var/är styrelseledamöterna rekryterade med utgångspunkt i	Mycket lite				Mycket hög
a. familjeband till verkställande direktör.....	1	2	3	4	5
b. vänskapsband till verkställande direktör.....	1	2	3	4	5
c. affärsförbindelser med bolaget.....	1	2	3	4	5
d. erfarenhet och professionell kompetens.....	1	2	3	4	5
5. I hur hög grad var/är styrelsesordförande positivt motiverad av följande för att göra ett gott arbete	Mycket lite				Mycket hög
a. ägarintressen (egna och andra).....	1	2	3	4	5
b. formellt juridiskt ansvar.....	1	2	3	4	5
c. professionella standards.....	1	2	3	4	5
6. I hur hög grad var/är relationerna mellan styrelsen och verkställande direktör präglade av	Mycket lite				Mycket hög
a. vanor och interna oskrivna regler och principer.....	1	2	3	4	5
b. överlappande uppgifter (ingen klar arbetsfördelning)...	1	2	3	4	5
c. ömsesidiga förväntningar till varandras framtida handlingar.....	1	2	3	4	5
d. en gemenskap med gemensamma normer och attityder (t.ex. i anslutning till etik, rättvisa, m.m.).....	1	2	3	4	5
7. I hur hög grad lade/lägger styrelsens ordförande och verkställande direktören ömsesidigt vikt vid	Mycket lite				Mycket hög
a. att långvarigt upprätthålla goda personliga relationer.	1	2	3	4	5
b. att långvarigt upprätthålla goda yrkesmässiga relationer	1	2	3	4	5
c. förtroendefull och positiv inställning när konflikter skulle/skall lösas.....	1	2	3	4	5

Andra kommentarer om styrelsens funktioner och relationerna mellan styrelsen och den verkställande ledningen kan skrivas här:

.....  
.....  
.....

Tack så mycket

Morten Huse  
Nordlandsforskning  
Boks 6003  
N 8016 MÖRKVED  
Norge

SPØRSMÅL TIL ADMINISTRERENDE DIREKTØR Nr

Navn

Takk for hjelp så langt i undersøkelsen. I avslutningen har jeg behov for din vurdering av noen forhold. Det er forhold angående bedriften som sådan.

Disse forholdene er uttrykt i utsagn hvor du skal tilkjenne om du er enig eller uenig. Om du er helt enig svarer du 5, og 1 dersom du er helt uenig. Du har mulighet til å kunne svare 4=delvis enig, 3=verken enig eller uenig og 2=delvis uenig. Alle svar blir behandlet fortrolig.

Helt Enig (ja) =5  
Helt Uenig (nei)=1

- A. Bedriften hadde en meget god lønnsomhet for tre år siden.
- B. Bedriften legger meget stor vekt på å ha en samfunnsnyttig rolle.
- C. Bedriften har idag ikke råd til nødvendig fysisk vedlikeholdsarbeid.
- D. Bedriften har idag et meget godt renommè hos politikere og i lokalmiljø.
- E. Bedriften hadde for tre år siden en meget god egenkapitalsituasjon.
- F. Bedriften er idag en meget god arbeidsplass.
- G. Bedriften styres ut fra et gjennomtenkt verdigrunnlag basert på høy moralske normer.
- H. Bedriften har en meget god lønnsomhet nå.
- I. Bedriften var økonomisk kriserammet for tre år siden.
- J. Permitteringer og oppsigelser er meget aktuell politikk idag.
- K. Bedriften hadde for tre år siden ikke råd til nødvendig fysisk vedlikeholdsarbeid.
- L. Bedriften var for tre år siden en meget god arbeidsplass.
- M. Det hender at bedriften foretar seg noe i lovens gråsoner.
- N. Bedriften er meget dårlig fysisk rustet til å møte konkurransen de nærmeste årene.
- O. Bedriften er en meget god investering for eierne idag.
- P. Bedriften er økonomisk kriserammet idag.
- Q. Bedriften var en meget god investering for eierne for tre år siden.
- R. Bedriften har idag en meget god egenkapitalsituasjon.
- S. Permitteringer og oppsigelser var meget aktuell politikk for tre år siden.
- T. Bedriften er personalmessig meget dårlig rustet til å møte konkurransen de nærmeste årene



### 3. Tabeller i tilknytning til kapittel 2

#### Studier om styrets uavhengighet (a)

Forfatter/ Tidsskrift	Uavhengige variabler	Avhengige variabler	Kontroll variabler	Punn	Utvalg	Metode
Reysinger & Butler 1985 JLEO	Styrets sammensetn. Monitoring (outsiders)	Bedriftens resultater RFP(ROE)	Bransje	Sammenheng, men forsinket	266 store US foretak	Sekundærdata Cross- sectional Cross-lagged Korrelasjoner
Chaganti, Mahajan & Sharma 1985 JMS	Styrets sterrelse outsiders dl=sf	Bedriftens resultater Konkurs/ikke	Bransje Sterrelse	Sterrelse positivt	21 par av bedrifter	Sekundærdata Parris anal. Tidsserie Means
Cochran, Wood & Jones 1985 AMJ	Insider ratio Aksjekap.and. i styret Bedr.sterr. Finans adferd ROA ROE Dr.res/salg Excess verdi Gjeld	Eksistensen av golden parachutes		(Ins -) F.atf. - Bedr. - sterr. -	406 Fortune 500-bedr. 52 med golden parachutes	Sekundærdata Korrelas. Logit regr.
Henke 1986 JBS	Styteroller i strategi init/godkj. Ledelsesnivå Foretaksstra. Mellomnivå Produktlinje Funksjonsnivå Aktivitet Misjon/LTP /analyse/strategi	Involverings- måter Komite Hele styret Ikke styret	Outsider/ insider Møtefrekvens	Manglende strategi- deltakelse	Store bedrift 227 brukbare svar 18 %	Primærdata & utsendelser Styreformann Cross- sectional Means
Jones 1986 RCSP	St.sammens. Antall medl. Outs. ratio Advokater Kontr.komite	Juridiske sekemål	Portj.margin	Antall U-form Outs. - Advok. +	78 av de sterste i USA (Port)	Sekundærdata Korrelasjoner Kendall's tau Chi-square Mann-Whitney, m.fler
Keener, Victor & Lamont 1986 AMJ	Insider/ outsider Dl=SF	Ulovlige handlinger		Ingen sammenheng	384 i screen 274 i test Alle store (Port.500)	Sekundærdata Korrelasjoner Cross-lagged Regresjon Tidsserie
Kerr & Bettis 1987 AMJ	Styrets uav- hengighet	Toppleder- komp/bedr. atferd	Uvanlig avkastn. Markada- bevegelser	Styret ikke uavhengig	78 store bedrifter 129 cases	Sekundærdata Tidabegivenhet Regresjon
Keener 1987 JM	Styremedl. aksjekap Insiders	Bedr.res. Portj.marg. ROE ROA EPS SP RI	Bransje- vekstrate	Aksjekap. viktig	250 Fortune- bedrifter	Sekundærdata Korrelasjoner Tidafor- skyvning

## Studier om styrets uavhengighet (b)

Forfatter/ Tidsskrift	Uavhengige variabler	Avhengige variabler	Kontroll variabler	Funns-	Utvalg	Metode
Kosnik 1987 ASQ	Ins/outsider Aksjekap i et Toppledere Familie Vennskap Forretning	Motstand mot greenmail	Eierstruktur Toppleder- motstand	O + A - T + Fam - V - For +	110 totalt 59 endelige	Sekundardata Korrelasjoner Linjar dis- kriminant analyse
Dalton & Kosner 1987 JIBS	Japan USA England	Outsiders Duality Antall		Forskjeller	Store bedr. fra US, Japan og UK (50 fra hver)	Sekundardata Korrelasjoner Means
Kosner 1988 AMJ	Komiteer i styret Viktighet	Sammensetning Ansiennitet Kjønn Insider/out- siders Yrke	Ikke normal- fordeling	A + Kv - Outs + Toppl. +	250 store (Port.-bedr)	Sekundardata Chi-square Hier.log.lin
Ford 1988 ETP	Insider/ outsider	Vurdering av styrets be- tydning innen diverse områder	Antall outsiders	Out -	325 CEO's og 91 styremed- lemmer (56 og 73) Små, vok- sende bedr.	Primardata fra CEO og styremedl. 4-punkt rangeringsk. Means t-test Regresjon
Hermalin & Weisbach 1988 RJE	CEO er- statning Bedr.res.	Styre- sammensetning Outsiders Styrestør.		Sammenheng Res - Out	142 store industribedr.	Sekundardata Percentiles Korrelasjoner Poisson est. Tidsserie
Hill & Snell 1988 SMJ	Styret Outsider/ins Eierstruktur Leders aksje- kapital	Strategier Innovasjon Diversifik. Bedriftens atferd (ROA)	Sterrelse (logaritme)	Out - S E + S L + S S + ROA Out + ROA	FoU-intensive virksomheter Store bedrift 5 bransjer 94 bedrifter	Sekundardata Hierarkisk og skrittvis regresjon Korrelasjon
Zahra & Stanton 1988 IMJ	Styresammens. Outs.ratio Minor.ratio Antall	Selskaps Strat.adferd Fin.resultat Sosial adferd		Out + St Out + Sa	100 tilfæld. store bedr.	Primardata Korrelasjon Kanonisk analyse
Weisbach 1988 JFE	Outsiders Selsk. fin. resultat Stock returns Earnings	CEO turnover	Aksjekap. i styret Bransje Sterrelse	Out +	Utnyttelse av tidligere database 367 store	Sekundardata Regresjon
Molz 1988 JBR	Uavhengighet Pluralisme Ledelses- dominanse	ROA ROE TRS		Ingen re- lasjoner	45 Fortune- industri- bedrifter	Sekundardata Bekr. faktor- analyse Diskriminantan. MANOVA ANOVA
Singh & Horianto 1989a SMJ	CEO ansienn. Eierstruktur Styresammens. Tidl. take- over trussel	Gyldne fall- skjermer Sterrelse Antall	Non-GF bedr. =0 Sterrelse	To forskj. svh.variable Støtte for agentteori	89 store selskap som brukte g.f.	Sekundardata Regresjon Tobit test
Singh & Horianto 1989b AMJ	Styrestør. Outsider rat. Eierstruktur CEO ansienn.	Anvendelse av gyldne fall- skjermer	Tidl. take-over trussel	Out -	84 store public org. med gyldne fallskjermer	Sekundardata Regresjon
Schnellenger, Wood & Taahakori 1989 JM	Outsiders	ROA ROE RET ("ROI") RET/STD	Risiko- justering	Out + RET Out + RET/STD	526 bedrifter	Sekundardata Korrelasjon
Zahra 1989 EMJ	Outsiders Profesjon Eierandel Spredning i bakgrunn Prosess	Bedriftens sos. ansvar atferd Veldedighet Index		Out + Pr - EA +	72 prod.bedr.	Intervju med CEO=SI og 1 outsider Time-lag Regresjon
Baysinger & Kosnik 1989 upubl	Aksjonærinnfl Inst. inv. Ind. eier Insider/out- sider ratio	R&D utgifter	Teknologiske muligheter Tilgjengelige midler Produkt forskje. Markedskonsent.	Alle +	257 store bedrifter	Sekundardata Regresjon Chow test

# Studier om styrets uavhengighet (c)

Forfatter/ Tidsskrift	Uavhengige variabler	Avhengige variabler	Kontroll variabler	Funns	Utvalg	Metode
Dalton & Rechner 1989 JBE	CEO duality Insiders Store aksjon. Aksjekapital styre+ledelse	Atskillelises avtaler (gyldne fallskjermer)		Mest robuste diskriminator Store aksj. Aksjer i styret	481 store bedrifter	Sekunderdata Kanonisk diskriminant analyse
Kesner & Johnsen 1990b SMJ	Outsiders	Juridiske seksmål	Tidl.seksmål Tidl.res. Bransje Pusjons- involvering Sterrelse	Negative relasjoner	56 par av bedrifter fra Delaware	Sekunderdata
Gileon 1990 JFE	Finansiell Krise	Styre- sammensetn. Eierstruktur		Refinans. som styrem. Krisekon- sultenter	111 konkurser eller gjeld- saneringer i børsnoterte bedrifter	Sekunderdata Tidsserieanal. Gjennomsnitt bedrifter
Rosenstein & Wyatt 1990 JFE	Økning i out- siders uten eierinteresser valgt av ledelsen	Formues- effekter	Sterrelse	Finansinst + Ledere 0 Konsulenter +	1251 bekjent- gjøringer av nye styre- medlemmer	Sekunderdata Regresjon
Zahra & Pearce II 1990 EMJ	Outsiders Ekspertise Effektivitet Uavhengighet Rolle fokus Atferdsgap	Styrets stra- tegiengasj. Misjon Formulering Implement.	Bransje	(Out - Strat) Eksp- Strat Eif + Strat RF + Strat	139 Fortune bedrifter 20 % svar	Primærdato Faktoranalyse Regresjon
Kosnik 1990 AMJ	Outsiders egenaskaper Homogenitet i styret	Motstand til greenmail	Eierandel CEO Eierkons. Bransje Outsider rat.	Styrets ansienn. + Styrets EK/ komp.høy +	53 selskap som betalte greenmail 57 selskap som motsto greenmail	Sekunder data Logistisk regresjon
Baywinger, Kosnik & Turk 1990 AMJ	Eierstruktur Insiderandel	F&U kostn. pr.ansatt	Bransje Sterrelse Diversifisering	Insiders +	176 Fortune- selskap	Sekunder data Korrelasjon Regresjon
Huse 1990e ERD	Sterrelse Eierstruktur	Styrets sammensetn.	Bransje	Variasjoner ut fra sterrelse og fire andre bransjer	89 hotell + 60 bedr. fra fire andre bransjer	Primærdato Korrelasjon
Kosnik & Bettenhausen 1990 upubl	Kompensasjon Lønn/aksjer Styrekontroll Arbeidsmarkeds- konkurranse	Opportuniste Personlig fortj. Totalt nivå		Variierende	220 studenter	Kontroll Korrelasjon
Pearce II & Zahra 1991 SMJ	CEO innflyt. Styre innfl.	Styre karakt. Uavhengighet Ekspertise Rolleinvolv. Representer Etisk handl. Styreprosesser Styrets effekt/ Bedr.resultat	Bransje	4 styretyper Caretaker Statutory (Fortune 500 Svar 20%) Proactive Participative Disse var distinkte	139 store bedrifter (Fortune 500 Svar 20%)	Primærdato Teoretisk Poen. Besp. og Bakgrunn ANOVA
Rechner & Dalton 1991 SMJ	Delt lederskap	ROE ROI Res.grad		Positivt for alle mål	141 Fortune- bedrifter med stabilitet i uav. variabel	Sekunder data ANNOVA
Pearce II & Zahra 1992 JMS	Strategi Omgivelser	Ant. st.medl. Outsiders (Fin.resultat) Subjekt.-ind Objekt.-index		Antall + Res Out + Res Også øvrige sm.henger	119 Fortune- 500 selskap Svar 26%	Primærdato 5-delt Faktoranalyse Regresjon

## Tidsskrifter:

AMJ = Academy of Management Journal  
ASQ = Administrative Science Quarterly  
EMJ = European Management Journal  
ERD = Entrepreneurship and Regional Development  
ETP = Entrepreneurship Theory and Practice  
JBE = Journal of Business Ethics  
JBR = Journal of Business Research  
JBS = Journal of Business Strategy

JIBS = Journal of International Business Studies  
JFE = Journal of Financial Economics  
JLEO = Journal of Law, Economics and Organization  
JM = Journal of Management  
JMS = Journal of Management Studies  
RCSP = Research in Corp. Social Performance and Policy  
RJE = Rand Journal of Economics  
SMJ = Strategic Management Journal



## Relasjonsnormer - empiriske studier

Metoder og operasjoniseringer i studier av teori om relasjonskontrakter

Studie År	Uavhengig relasjons- variabel	Avhengig variabel	Utvalg og metode	Funn
Kaufmann 1985	Relasjoner mellom parter før konflikter (Rettstvister) *Gjensidighet *Rolleintegritet *Solidaritet	Fientlighet etter konflikter i kjøper/selger forhold	Primærdata Perseptuelle "Likert-lign" (7-punkts) 32 svar/case (pretest 65) MTMM, $\alpha$ Faktoranalyse Regresjon	Støtte, men vanskelig å operasjonisere
Noordewier 1986	Relasjoner mellom kjøper og selger *Fleksibilitet *Info.utveksling *Operasjonspros. *Deling av "bene- fits and burdens" *Varighet	Samhandlings- resultat	Primærdata Perseptuelle. "Likert-lign" (5-punkt) 140 svar (29%) Item total, $\alpha$ Faktoranalyse Regresjon	Støtte, men vanskelig å operasjonisere
Heide 1987	Kontingencies ut fra TCA *Kontrakts- normer *Varighet *Fleksibilitet	Samhandlings- resultater	Primærdata Perseptuelle "Likert-lign" (7-punkt) 155 bedrifter (26%) 21 interne dyader 60 eksterne dyader LISREL, $\alpha$ MTMM Regresjon	Støtte, men usikkerhet
Haugland 1988	Kontrakts- former Kontrakts- normer *Forb.normer *Solidaritet *Gjensidighet	Samhandlings- resultater mellom ledd i distri- busjonskan.	Primærdata Perseptuelle Rangeringsk. (5-punkt) 22 dyade I 17 dyade II MTMM, $\alpha$ Regresjon	Støtte, men mange metodiske problem

## 4. Tabeller vedrørende kapittel 4

### Svarprosent utsilingsfasen

---

Utsendte og returnerte spørreskjemaer.

	SHR	NHRF	FOS	Tot.
Antall medlemmer	1950	700	1375	4025
Utsendte spørreskjemaer	535	436	135	1106
Retur	73	47	27	147
%	13,6	10,7	20,0	13,3
Purring				
Retur	95	88	29	212
%	17,8	20,2	21,5	19,3
Total retur	168	135	56	359
%	31,4	30,9	41,5	32,5
Anslag hotell AS	485	300	80	880
Retur AS	131	91	36	258
%	27,0	30,3	45,0	29,3
Antall bedrifter som tilfredsstilte utvelgelseskriteriene	66	48	15	129

---

## Bedriftsbeskrivelser og purring

---

Sammenligning mellom bedrifter som svarte i utsilingsfasen før purring og etter purring.

	Ikke purring	Purring
Antall årsverk	30.3 (3.64)	35.0 (4.22)
Omsetningsvekst 1986-1989	1.68 (.29)	1.34 (.05)
Driftsresultatgrad	.08 (.02)	.10 (.04)
Antall styremedlemmer	3.78 (.17)	4.05 (.16)
Daglig leder = styreleder	.39 (.04)	.35 (.04)
N	69-128	82-124

Aritmetisk gjennomsnitt (standard feil)

---

## Beliggenhet og kundestruktur

---

	Utsilingsfase			Hovedfase			Parv. svar
	S	N	Tot.	S	N	Tot.	
Svar							
-antall	131	127	258	50	58	108	75
Prosentandeler							
I byer	59	36	47	64	38	50	47
Ved E-vei	60	50	55	66	47	56	56
Turistandel	23	33	28	22	33	28	30
Andel							
-romoms.	52	43	48	55	42	48	47
-matoms	47	53	50	43	54	49	50
Kjedetilkn.							
-marked	45	42	43	56	57	57	57
-eier	17	14	16	21	12	16	16
Driver							
-flere hot	22	9	16	26	12	19	19
-annen reisel.	14	11	13	20	10	15	16
-annen virks.	20	11	16	16	14	15	16

Sammenligning mellom respondentene i utsilings-  
(screenings-) fasen og hovedfasen og det endelige  
utvalget med fullstendige parvise svar. Oppdeling i  
norske og svenske bedrifter. Aritmetiske gjennomsnitt.

---

## Resultat og størrelse

	Utsilingsfase			Hovedfase			Parv. svar
	S	N	Tot.	S	N	Tot.	
<b>Størrelse mean</b>							
-aksjek.(mill)	,58	1,12	,84	,95	1,79	1,41	1,47
-senger	167	131	149	201	144	170	151
-rom	86	68	77	108	76	90	83
-ant.ansatte	48	48	48	66	56	60	57
-årsverk	32	33	33	43	42	43	40
-aktiva(mill)	22,1	14,6	16,8	24,8	18,4	20,8	17,5
-gjeld	11,7	10,6	11,1	23,0	15,2	18,7	14,2
-egenkap(mill)	6,1	2,8	3,8	5,1	3,7	4,2	2,8
<b>Resultat 1989 i mill kroner</b>							
-omsætning	18,2	17,0	17,6	25,9	19,5	22,4	20,8
-driftsres	2,2	1,4	1,8	3,4	1,4	2,2	2,3
-nto.res	,34	,71	,18	,47	-,32	,01	-,03
-dr.resgrad	,13	,07	,09	,07	,05	,06	,07
-nto.resgrad	,02	-,03	-,00	,02	-,06	-,03	-,04
-produktiv.	546	501	523	548	476	507	508
<b>Endring 1986-1989</b>							
-omsætning	1,51	1,48	1,50	1,50	1,68	1,60	1,33
-egenkap.	2,54	,21	,60	3,48	1,93	2,24	1,76

Sammenligning mellom respondentene i utsilings- (screenings-) fasen, hovedfasen og det endelige utvalget med fullstendige parvise svar. Oppdeling i norske og svenske bedrifter. Aritmetiske gjennomsnitt.

## Styreleder

---

	Utsilingsfase			Hovedfase			Parvise svar
	S	N	Tot.	S	N	Tot.	
Antall år							
-alder	49	48	49	52	50	51	51
-i selskapet	6,4	6,5	6,4	6,2	7,7	7,0	7,2
-i posisjon	5,5	5,1	5,3	5,2	5,3	5,2	5,3
Andel i prosent							
-kvinner	2	4	3	8	2	5	3
-familie med DL	48	46	47	22	21	21	25
-bransjeerfaring	64	67	65	44	48	46	47
-toppledererf.	68	73	71	73	81	77	78
Aksjekapital							
-mean i tusen	97	193	149	131	199	173	210
Godtgjørelse							
-mean i tusen	2,7	9,4	6,2	5,1	12,7	9,4	11,1

Sammenligning mellom respondentene i utsilings- (screenings-) fasen, hovedfasen og det endelige utvalget med fullstendige parvise svar. Oppdeling i norske og svenske bedrifter. Aritmetisk gjennomsnitt.

---

## Daglig leder

---

	Utsilingsfasen			Hovedfasen			Parvise svar
	S	N	Tot.	S	N	Tot.	
Antall år mean							
-alder	44	43	44	43	41	42	42
-i selskapet	7,6	8,6	8,1	7,4	8,5	8,0	8,2
-i posisjon	6,6	7,1	6,9	6,1	6,2	6,1	6,0
-i bransjen	16	20	19	16	19	18	18
Andel i prosent							
-kvinner	14	11	12	10	12	11	11
-Toppledererfaring	60	58	59	65	54	59	53
Aksjekapital							
-mean i tusen	96	120	109	99	126	115	101

Sammenligning mellom respondentene i utsilings- (screenings-) fasen, hovedfasen og det endelige utvalget med fullstendige parvise svar. Oppdeling i norske og svenske bedrifter. Aritmetisk gjennomsnitt.

---

## 4. Tabeller vedrørende kapitell 5

### Differanser mellom respondentene

---

Differansene mellom daglig leders og styreleders besvarelser.  
75 parvise svar.

		DL's svar		SP's svar		Diff.	Kvadr
		Mean	STD	Mean	STD	Mean	diff.mean
2c	Spes.rådgivning	3.02	1.34	3.32	1.21	-.35	1.7
2d	Gen.rådgivning	2.78	1.15	3.18	1.07	-.38	2.0
2e	Knytte kontakter	3.00	1.24	3.19	1.36	-.32	2.5
2f	Påvirke omgivelse	2.99	1.27	3.14	1.27	-.23	2.6
3a	Kostnadsoppfølging	3.32	1.17	3.86	1.10	-.53	1.9
3b	Salgsoppfølging	3.40	1.13	3.70	1.10	-.25	1.9
3c	Likviditetsoppf.	3.34	1.12	3.91	1.10	-.54	2.0
3d	Investeringsoppf.	3.97	1.03	4.26	.94	-.29	1.2
3e	Oppf.avd.res.	3.20	1.26	3.78	1.06	-.66	2.8
3f	Oppf. adm.dir.	3.38	1.18	3.82	1.04	-.38	2.2
3g	Oppf. prod.kval.	3.27	1.20	3.63	1.12	-.37	2.0
3h	Oppf. msk.res.	2.97	1.31	3.29	1.16	-.32	2.5
4a	Familiebånd	2.01	1.68	2.07	1.71	-.01	1.3
4b	Vennsk.bånd	1.96	1.45	2.18	1.53	-.27	2.7
4c	Forr.forb.	2.70	1.56	2.40	1.48	.13	4.0
4d	Erfaring/prof.komp.	3.50	1.37	3.97	1.18	-.56	2.2
5a	Eierinteresser	3.75	1.52	3.70	1.66	.21	2.9
5b	Juridisk ansv.	3.52	1.16	3.74	1.22	-.26	2.3
5c	Prof.standarder	3.74	1.18	3.87	1.06	-.07	1.5
6a	Vaner	3.19	1.29	3.29	1.27	-.10	2.4
6b	Overlappende oppg.	2.54	1.25	2.25	1.23	.30	2.0
6c	Fremtidsforventn.	3.36	1.05	3.62	1.02	-.26	1.8
6d	Felles normer	3.71	1.07	3.96	.80	-.29	1.3
7a	Bev.personlige rel.	4.07	.98	4.21	.93	-.14	1.1
7b	Bev.faglige rel.	4.07	1.02	4.26	.84	-.15	1.2
7c	Harm. av konflikt	4.23	.93	4.35	.84	-.06	1.0

---



## Intern konsistens - uavhengighet

---

Alfa dersom delmål utelates

**"SAMMENSETNING"**

4a Familie	G		,22
	S	,63	
	D	,66	
4b Vennskap	G		,52
	S	,69	
	D	,76	
5a Eierint.	G		,77
	S	,77	
	D	,76	
Alfa		,75	,65
N		69	69

**"INCENTIVER"**

4d Erf/kompet.	G		,63
	S	,61	
	D	,62	
5b Jur.ansv.	G		,61
	S	,63	
	D	,67	
5c Prof.stand.	G		,43
	S	,60	
	D	,60	
		,66	,65
		66	66

Nummer viser til nummer på spørreskjema.

G = gjennomsnitt av besvarelsene fra daglig leder og styreformann

S = styreformanns besvarelse

D = daglig leders besvarelse

---

## Intern konsistens -relasjonsorientering

---

Alfa dersom delmål utelates

"RELASJONSNORMER"			
6d Normer	G		,83
	S	,80	
	D	,79	
7a Bev.pers.rel	G		,76
	S	,77	
	D	,78	
7b Bev.fagl.rel.	G		,70
	S	,78	
	D	,77	
7c Harm.konflikt	G		,78
	S	,78	
	D	,78	
Alfa		,80	,82
N		70	70

Nummer viser til nummer på spørreskjema.

G = gjennomsnitt av besvarelsene fra  
daglig leder og styreformann

S = styreformanns besvarelse

D = daglig leders besvarelse

---

## Intern konsistens - funksjonsvariablene

Alfa dersom delmål utelates

		"SERVICE"				"KONTROLL"			
2c Spes.rådgivn	G	,76							
	S		,82		,74				
	D			,73	,75				
2d Gen.rådgivn	G	,81							
	S		,80		,76				
	D			,75	,78				
2e Knytte kont.	G	,62							
	S		,68		,72				
	D			,62	,74				
2f Påvirke omg.	G	,66							
	S		,70		,75				
	D			,64	,74				
3a Kostnadsoppf	G					,87			
	S						,85		,87
	D							,88	,87
3b Salgsoppf.	G					,87			
	S						,83		,87
	D							,88	,87
3c Likvid.oppf.	G					,87			
	S						,85		,87
	D							,88	,88
3d Inv.oppfølg.	G					,88			
	S						,87		,87
	D							,89	,87
3e Avd.resultat	G					,87			
	S						,85		,87
	D							,87	,87
3f Oppf.av DL	G					,86			
	S						,85		,87
	D							,87	,87
3g Produktkval.	G					,87			
	S						,85		,87
	D							,88	,87
3h Msk.ressurs	G					,88			
	S						,85		,87
	D							,88	,87
Alfa		,77	,81	,75	,77	,88	,87	,89	,88
N		73	76	103	73	72	77	102	72

Nummer viser til nummer på spørreskjema.

- G = gjennomsnitt av besvarelsene fra daglig leder og styreformann
- S = styreformanns besvarelse
- D = daglig leders besvarelse

## Faktoranalyse - dyadiske variabler

Faktor	Interaksjon			Kom	Kohesjon			Kom
	I-1	I-3	I-2		K-1	K-2	K-3	
2C Spes.rådgivn	.10	-.02	.41	.17	.17	.50	.12	.30
2D Gen.rådgivn.	.14	.08	.30	.11	.21	.63	.07	.46
2E Knytte kont.	.14	.01	.87	.76	.11	.83	.01	.71
2F Påvirke omg.	.19	.07	.79	.65	.16	.83	-.02	.72
3A Kostnader	.74	-.06	.03	.55	.55	.42	-.02	.48
3B Salg	.83	.05	.03	.69	.77	.19	-.03	.63
3C Likviditet	.73	.07	.14	.55	.70	.33	.05	.60
3D Investeringer	.61	-.03	.27	.44	.31	.31	-.11	.21
3E Avd.resultat	.75	.21	.10	.61	.73	.12	.03	.55
3F Vurd.adm.dir	.61	.27	.32	.55	.53	.07	.28	.36
3G Prod.kvalitet	.44	.29	.43	.46	.39	.04	-.00	.15
3H Msk.ressurs	.47	.39	.28	.45	.70	.17	.30	.61
6B Overl.oppg.	-.11	-.27	.32	.18	-.00	-.02	-.09	.00
6C Fremtid forv	.13	.41	.34	.30	.23	.07	.24	.12
6D Normer	.13	.59	.32	.47	.03	-.06	.34	.12
7A Bev.pers.rel	.01	.69	-.02	.48	-.03	-.10	.56	.33
7B Bev.fagl.rel	.04	.84	.07	.71	.00	.12	.84	.73
7C Harm.konflikt	.08	.78	-.23	.66	.17	.41	.55	.51
Egenverdi	5.02	2.23	1.62		4.70	1.59	1.39	
Prosent av var.	.28	.12	.09		.26	.08	.07	
Akkumulert	.28	.40	.49		.26	.35	.43	
Items	5	3	2		4	4	2	
$\alpha$	.85	.83	.89		.84	.82	.69	

## Tidsperspektiv

---

Sammenligning av vurderinger for 1988 og 1990.

	UAV	INC	REL	KON.S	KON.D	SER.S	SER.D
UAV.88	.998***	.290	.012	-.140	-.198	.204	.293
INC.88	.242	.993***	.545	.573	.639	.488	.607
REL.88	.037	.517	.974***	.350	.295	-.188	.140
KON.S88	-.126	.124	.521	.689***	.173	.119	-.151
KON.D88	-.347	.176	.318	-.072	.721***	-.145	.335
SER.S88	.103	.164	.061	.061	-.146	.826***	.092
SER.D88	.094	.226	.090	-.266	.262	.162	.801***

Enveis signifikans:           \*\*\* < .001

---

## Studiets variabler

---

Variablenes verdier for bedriftene som benyttes i hypotesetestingen. For styrevariablene er  $\alpha$  beregnet med utgangspunkt i det datasett som er benyttet for beregning av variablen.

Variabel	Mean	S.E.Mean	StdDev	Skewn.	N	Items	$\alpha$
<u>Relasjonsvariablene</u>							
UAV	4.04	.15	1.24	-1.28	68	2	.77
INC	3.72	.09	.73	-.43	68	2	.63
REL	4.14	.07	.59	-.78	70	4	.82
<u>Funksjonsvariablene</u>							
KON	3.57	.09	.70	-.80	67	8	.88
KON.D	3.42	.10	.85	-.23	68	8	.89
KON.S	3.76	.10	.81	-.72	68	8	.87
SER	3.06	.09	.74	.16	68	4	.77
SER.D	2.93	.11	.91	.17	70	4	.75
SER.S	3.21	.12	.96	-.05	68	4	.81
<u>Andre dvadiske variabler</u>							
REL.I	18.22	.61	5.13	-.61	70	3	.83
KON.I	13.90	.63	5.17	.09	67	5	.85
SER.I	9.79	.72	5.96	.72	68	2	.89
REL.K	.16	.11	.94	-.89	70	2	.69
KON.K	.37	.14	1.14	-.50	67	4	.84
SER.K	.31	.14	1.17	-.21	68	4	.82
<u>Resultatvariablene</u>							
VEKST	1.34	.07	.50	3.32	49		
DR.RES	.07	.02	.16	1.29	61		
SOSIAL	4.26	.09	.75	-.73	67	3	
<u>Kontrollvariablene</u>							
BY	.47	.06	.50	.12	70		
LAND	.36	.06	.48	.61	70		
LNANSATT	4.19	.12	.98	.13	67		
FAMEIE	.35	.06	.48	.65	66		
LNTEN.DL	1.37	.11	.92	.15	70		

---

## **6. Tabeller vedrørende kapittel 6 og 7**

# Spesifisert korrelasjonsanalyser

INC	VEKST	DR. RES	SOSIAL	BY	LAND	FAKTR. DEK.	DR. RES	VEKST	DR. RES	SOSIAL	BY	LAND	FAKTR. DEK.
INC	-.108 (.69) P=.189												
REL	-.459 (.27) P=.008	-.259 (.68) P=.017											
KON	-.070 (.70) P=.293	-.482 (.68) P=.004	-.244 (.70) P=.004										
KON.D	-.099 (.70) P=.208	-.450 (.66) P=.000	-.229 (.66) P=.032	-.843 (.70) P=.000									
KON.S	-.002 (.71) P=.494	-.325 (.67) P=.003	-.188 (.67) P=.000	-.816 (.70) P=.001	-.376 (.70) P=.001								
SER	-.204 (.69) P=.046	-.375 (.67) P=.001	-.049 (.67) P=.001	-.376 (.67) P=.000	-.410 (.67) P=.001	-.313 (.67) P=.041							
SER.D	-.047 (.72) P=.346	-.199 (.69) P=.050	-.099 (.68) P=.211	-.330 (.70) P=.003	-.503 (.71) P=.000	-.012 (.69) P=.000	-.777 (.71) P=.000						
SER.S	-.273 (.67) P=.012	-.301 (.67) P=.001	-.011 (.67) P=.464	-.257 (.67) P=.018	-.143 (.67) P=.123	-.006 (.68) P=.006	-.705 (.68) P=.000	-.210 (.69) P=.035					
VEKST	-.151 (.70) P=.150	-.237 (.68) P=.025	-.344 (.69) P=.009	-.209 (.70) P=.000	-.139 (.67) P=.174	-.176 (.68) P=.116	-.065 (.68) P=.329	-.020 (.68) P=.419					
DR. RES	-.030 (.63) P=.408	-.027 (.61) P=.418	-.213 (.62) P=.053	-.239 (.61) P=.032	-.150 (.61) P=.124	-.234 (.62) P=.034	-.044 (.62) P=.370	-.137 (.62) P=.149	-.134 (.62) P=.190				
SOSIAL	-.035 (.70) P=.387	-.269 (.67) P=.014	-.370 (.66) P=.005	-.312 (.66) P=.004	-.318 (.66) P=.004	-.274 (.67) P=.004	-.101 (.67) P=.203	-.153 (.67) P=.006	-.105 (.67) P=.210				
BY	-.115 (.71) P=.169	-.173 (.69) P=.077	-.075 (.68) P=.273	-.058 (.70) P=.316	-.066 (.70) P=.292	-.049 (.71) P=.344	-.153 (.71) P=.105	-.024 (.69) P=.307	-.177 (.63) P=.280	-.085 (.70) P=.242			
LAND	-.164 (.71) P=.084	-.050 (.68) P=.342	-.213 (.70) P=.028	-.061 (.70) P=.307	-.026 (.71) P=.416	-.145 (.71) P=.113	-.082 (.72) P=.102	-.311 (.69) P=.005	-.189 (.63) P=.097	-.057 (.70) P=.319	-.203 (.72) P=.008		
FAKTR. DEK.	-.242 (.68) P=.023	-.126 (.67) P=.157	-.014 (.65) P=.455	-.009 (.67) P=.472	-.029 (.67) P=.213	-.117 (.68) P=.172	-.002 (.67) P=.415	-.006 (.69) P=.407	-.017 (.69) P=.454	-.117 (.62) P=.183	-.058 (.69) P=.303		
FAKTR. DEK.	-.616 (.67) P=.000	-.004 (.64) P=.000	-.218 (.65) P=.009	-.071 (.65) P=.288	-.092 (.65) P=.352	-.001 (.65) P=.490	-.009 (.64) P=.740	-.174 (.64) P=.005	-.248 (.64) P=.005	-.018 (.64) P=.441	-.091 (.65) P=.272	-.220 (.65) P=.004	
FAKTR. DEK.	-.013 (.68) P=.458	-.019 (.67) P=.439	-.201 (.70) P=.009	-.128 (.68) P=.151	-.079 (.68) P=.246	-.116 (.69) P=.172	-.205 (.70) P=.121	-.023 (.68) P=.427	-.285 (.69) P=.061	-.041 (.67) P=.371	-.095 (.70) P=.216	-.214 (.66) P=.011	-.166 (.66) P=.092

Pearson's produkt-moment korrelasjonskoeffisient/(N)/Envels signifikansniva



## Korrelasjonsanalyser fordelt på bedriftsstørrelse

### Bedrifter med under 25 ansatte

	UAV	INC	REL	KON	KON.D	KON.S	SER	SER.D	SER.S	VEKST	DR.RES	SOSIAL	BY	LAND	LNANSATT	FAMEIE	LNT.DL
UAV	1.00																
INC	-.19	1.00															
REL	-.12	.42**	1.00														
KON	-.25	.52***	.69***	1.00													
KON.D	-.24	.51**	.63***	.89***	1.00												
KON.S	-.19	.41**	.60***	.84***	.49**	1.00											
SER	.26	.23	.06	.21	.41**	-.08	1.00										
SER.D	.08	.26	.15	.25	.51***	-.12	.83***	1.00									
SER.S	.32*	.06	-.10	.06	.12	-.03	.71***	.20	1.00								
VEKST	-.17	.41*	.29*	.29*	.16	.37*	.06	.04	.06	1.00							
DR.RES	-.06	-.12	.19	.35*	.29*	.33*	.15	.05	.24	-.03	1.00						
SOSIAL	.01	.25	.42**	.38*	.36*	.28*	.22	.20	.13	-.15	.10	1.00					
BY	-.06	.27*	.20	.16	.15	.12	-.26	-.04	-.38*	-.11	.21	-.29*	1.00				
LAND	-.14	.25	.16	.01	.08	-.08	-.20	.09	-.44**	-.05	-.07	-.12	.39*	1.00			
LNANS	.02	.11	-.02	.21	.05	.33*	-.14	-.06	-.15	.24	-.02	-.05	.18	.07	1.00		
FAMEIE	-.57***	-.19	.04	.06	.04	.06	-.06	-.06	-.07	.25	-.01	-.21	-.02	.05	-.02	1.00	
LNTEN.DL	-.03	-.29*	-.52***	-.31*	-.18	-.37*	-.06	-.15	.08	-.34*	.30	-.28*	.19	-.05	.15	.48**	1.00
Gj.snitt	3.73	3.72	4.12	3.65	3.51	3.79	3.13	2.95	3.27	1.33	.03	3.31	4.35	.31	.29	.52	3.61
N	35	34	33	35	35	35	34	35	34	24	29	34	34	35	35	35	35

### Bedrifter med 25 ansatte eller mer.

	UAV	INC	REL	KON	KON.D	KON.S	SER	SER.D	SER.S	VEKST	DR.RES	SOSIAL	BY	LAND	LNANS	FAMEIE	LNT.DL
UAV	1.00																
INC	.36*	1.00															
REL	-.28*	.19	1.00														
KON	.00	.34*	-.02	1.00													
KON.D	.01	.36*	-.02	.70***	1.00												
KON.S	.02	.14	.01	.72***	.01	1.00											
SER	-.05	.43**	.20	.43**	.29*	.31*	1.00										
SER.D	-.13	.10	.19	.40*	.50***	.03	.71***	1.00									
SER.S	.08	.51**	.14	.28*	-.00	.41*	.83***	.19	1.00								
VEKST	-.10	.09	.47*	.02	.12	-.13	.07	.13	-.01	1.00							
DR.RES	-.13	.26	.24	.14	-.00	.20	-.05	-.29*	.13	.68***	1.00						
SOSIAL	-.06	.31*	.33*	.22	.23	.13	.33*	-.04	.49**	-.17	.26	1.00					
BY	.26	.20	.03	.13	.16	.06	.01	.15	-.07	-.05	-.08	.12	1.00				
LAND	-.27	.02	.47*	-.04	.08	-.16	-.03	.12	-.14	.41*	.30*	.19	.07	1.00			
LNANSATT	.13	.13	-.21	.03	.06	-.00	.04	.14	-.07	-.30*	-.10	.22	.44**	-.12	1.00		
FAMEIE	-.63***	-.17	.48**	.06	.08	-.02	-.17	.11	-.30*	.27	.19	-.02	.10	.57***	-.29*	1.00	
LNTEN.DL	-.10	.23	-.22	.21	.16	.15	-.21	-.24	-.11	-.12	.32	.21	-.05	.06	.09	.20	1.00
Gj.snitt	4.37	3.81	4.21	3.52	3.24	3.83	3.14	2.92	3.41	1.30	.09	4.12	.62	.35	4.99	.22	6.88
N	34	32	32	32	32	33	32	34	32	25	33	33	34	34	34	32	34

Enveis signifikans: · < .1 \* < .05 \*\* < .01 \*\*\* < .001

## Interaksjonsvariablene.

Sammenligning av interaksjonsvariablene. Korrelasjonskoeffisienter.

	REL.I	KON.I	SER.I	REL.IA	KON.IA	SER.IA	REL	KON	SER
REL.I	1.00***								
KON.I	.11	1.00***							
SER.I	.01	.29**	1.00***						
REL.IA	.96***	.16	.10	1.00***					
KON.IA	.21*	.94***	.38***	.26*	1.00***				
SER.IA	.00	.30**	.87***	.09	.36**	1.00***			
REL	.95***	.15	.10	.99***	.26*	.10	1.00***		
KON	.16	.91***	.37**	.23*	.98***	.36**	.24*	1.00***	
SER	-.04	.30**	.86***	.03	.36**	.97***	.04	.38***	1.00***
UAV	-.17	-.11	.02	-.18	-.16	.20*	-.15	-.08	.22*
INC	.15	.33**	.36**	.26*	.43***	.35**	.25*	.46***	.37***
LNVEKST	.33**	.10	.27*	.36**	.20	.10	.33**	.17	.08
LNDRIFT	.21*	.23*	.01	.21*	.24*	-.01	.21*	.23*	.00
SOSIAL.2	.23*	.30**	.32**	.27*	.32**	.24*	.26*	.31**	.23*

Enveis signifikans: · < .01 \* < .05 \*\* < .01 \*\*\* < .001

I = variabler konstruert på basis av produktet av styreformannens og daglig leders svar.  
 IA = variabler som inneholder de samme delmålene som hovedvariablene, men som anvender produktet av daglig leders og styreformannens svar.

## Kohesjon - korrelasjoner

Korrelasjonskoeffisienter for kohesjonsvariablene

	REL.K	REL.K2	KON.K	KON.K2	SER.K	SER.K2
REL.K	1.00***					
REL.K2	-.32**	1.00***				
KON.K	.07	.19	1.00***			
KON.K2	.17	.00	.09	1.00***		
SER.K	.07	.20	.40***	.17	1.00***	
SER.K2	.11	.14	.20	.10	.23	1.00***
UAV	.04	.22	.02	.26*	.17	-.11
INC	.01	-.02	-.17	.15	.11	-.08
REL	-.06	-.39***	-.06	.02	-.07	-.08
KON	-.07	-.08	-.05	-.03	-.06	-.05
SER	-.02	.14	-.19	.16	.05	.02
LNVEKST	.14	-.18	.06	.16	-.07	.01
LNDRIFT	-.03	-.11	.03	-.05	.12	.15
SOSIAL.2	-.03	-.17	-.13	-.00	.16	.00

Toveis signifikans: · < .1 \* < .05 \*\* < .01 \*\*\* < .001

K = variabler som er konstruert ut fra differansen mellom styreformanns og daglig leders besvarelser  
 K2 = kvadratet av K-variablene