

Styrerekruttering til heleide statlige selskaper - Fremstilling og praksis.

Ronja Thune-Larsen



Masteroppgave i statsvitenskap

UNIVERSITETET I OSLO

Oktober 2011

Styrerekruttering til heleide statlige selskaper – Fremstilling og praksis.

Av Ronja Thune-Larsen

Masteroppgave i statsvitenskap

UNIVERSITETET I OSLO

Oktober 2011

© Ronja Thune-Larsen

2011

Styrerekruttering til heleide statlige selskaper - Fremstilling og praksis.

Ronja Thune-Larsen

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Representeralen, Universitetet i Oslo

Sammendrag

De statlige selskapene forvalter store verdier på vegne av fellesskapet. Staten utøver sin eierrolle ved bruk av ulike virkemidler. Et sentralt element i eierskapsutøvelsen er valg av styremedlemmer. Styret er selskapets øverste organ, og skal ivareta eiers hensyn og interesser. Med denne bakgrunnen formuleres problemstillingen for oppgaven.

” Hvordan kan rekruttering av styremedlemmer til heleide statlige styrer belyse ulike sider av statens eierskapspolitikk?”

Analyseobjektet er rekruttering til statlige styrer i heleide selskaper med kommersielle formål. Disse selskapene ligger i et brytningsfelt mellom offentlig og privat sektor, og er et interessant studieobjekt da organisasjonen utgjør en blandingsform. Teoretisk anlegges et bredt perspektiv med basis i et instrumentelt, kulturelt og et myteperspektiv. I tillegg støtter analysen seg på tidligere forskning innenfor eierstyring og styresammensetning til private selskaper. I både agentteori og resursavhengighetsteori settes styrerekruttering i sammenheng med styrets funksjon og oppgaver. Disse er i tråd med antakelser i det instrumentelle perspektivet der måloppnåelse står sentralt. Kultur og myteteori retter fokus mot styrets indre liv, samt trender i omgivelsene. Anvendelsen av institusjonelle teorier med fokus på kulturelle sider så vel som institusjonelle omgivelser er relativt ubenyttede innfallsvinkler til styrerekruttering og styresammensetning. En kombinasjon av perspektiver vil kunne bidra til en rik forståelse av fenomenet.

Analysen viser at relevansen av politisk kompetanse for styreverv til selskapene er underkommunisert fra statens side. I myteperspektivet brukes betegnelsen hykleri når det er lite samsvar mellom ord og handling slik som her. Hykleri er en metode for å tilegne seg legitimitet gjennom tilfredsstillelse av ulike interesser på samme tid. Statlig eierskap dreier seg i stor grad om balansegangen mellom politikk og næringsliv. For styrerekruttering håndteres balansegangen med utydelighet knyttet til enkelte utvalgsriterier for styremedlemmer.

Forord

Arbeidet med oppgaven startet da jeg deltok på et seminar på BI om kvinnedeltakelsen i styrer, nasjonalt og internasjonalt. Dette var en inspirasjonskilde til videre utforsking av teorier om eierstyring og styreerkruttering mer generelt. Det slo meg at disse teoriene først og fremst vektlegger resultater i økonomisk forstand. Ut fra min befatning med organisasjonsteori gjennom studietiden ble jeg nysgjerrig på om styreerkruttering også kan ha institusjonelle sider. Valget av statlige selskaper falt relativt naturlig da disse ligger i et bryningsfelt mellom politikk og det private næringslivet. Samtidig synes jeg styreerkruttering til disse selskapene er et viktig tema, da de forvalter store verdier på vegne av fellesskapet.

Jeg vil takke Gro Ladegård 1. amanuensis ved Universitetet i Ås for verdifulle innspill og uvurderlig coaching. I tillegg rettes det en stor takk til informantene for at de ville stille til intervju, uten dem ville ikke oppgaven blitt til. Til slutt vil jeg takke familie og gode venner for støtte og omsorg underveis i prosessen.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn og problemstilling	1
1.2	Styret kontrollør eller ressurs?.....	5
1.3	Styrerekruttering i Norge.....	8
1.4	Avgrensning av oppgaven	10
2	Teorikapittel	11
2.1	Det instrumentelle perspektivet	12
2.1.1	Instrumentelle forventninger	15
2.2	Det kulturelle perspektivet.....	16
2.2.1	Kulturelle forventninger	17
2.3	Myteperspektivet	19
2.3.1	Forventninger i et myteperspektiv.....	21
2.4	Forholdet mellom perspektivene	23
3	Forskningsdesign og metode.....	26
3.1	Forskningsdesign	26
3.1.1	Case og observasjoner.....	27
3.2	Metode.....	28
3.2.1	Intervjuer	29
3.2.2	Dokumenter	31
3.2.3	Kartlegging av styrene	32
3.3	Validitet og reliabilitet.....	34
4	Analyse.....	36
4.1	Strategisk utvelgelse av styremedlemmer	36
4.2	Kompetanseetterspørsel.....	42
4.2.1	Finansiell kompetanse	42
4.2.2	Ledererfaring	44
4.2.3	Styreerfaring	45
4.2.4	Politisk kompetanse – politisk ukorrekt?	48
4.3	Mangfolds begrepets mangfoldige betydning	56
4.4	Teamsammensetning og personlighet	62
4.5	Konklusjon.....	65

5	Avslutning og videre forskning.....	68
	Litteraturliste	70

Fig 4.1	Illustrasjon over styrerekrutteringsprosessen basert på informantenes beskrivelser.	39
Tabell 4.1	Fordelingen av finansiell kompetanse i 10 heleide selskaper eiet av NHD. Basert på egen kartlegging.	43
Tabell 4.2	Antall nåværende styreverv for 46 styremedlemmer i 10 heleide statlige selskaper. Basert på informasjon om styreverv fra Proff.no	46
Tabell 4.3	Kompetansesammensetning i de statlige styrene eiet av NHD. Basert på egen kartlegging.	50
Tabell 4.4	Fordeling av finansiell og politisk kompetanse i 7 kommersielle og 3 sektorpolitiske selskaper eiet av NHD.	51
Tabell 4.5	Styresammensetning og nyvalgte styremedlemmer 2010 for et kommersielt selskap eiet av NHD. Basert på egen kartlegging.....	52
Tabell 4.6	Styresammensetning og nyvalgte styremedlemmer 2011 i et kommersielt selskap eiet av NHD. Basert på egen kartlegging.....	53
Tabell 4.7	Styresammensetning og nyvalgte styremedlemmer 2011 i et kommersielt selskap eiet av NHD. Basert på egen kartlegging.....	53
Tabell 4.8	Styremedlemmenes geografiske tilknytning. Basert på bostedsadresse.....	59
Tabell 4.9	Hovedtrekk ved styrerekrutteringsprosessen og kompetanseetterspørsel sett i ulike teoretiske perspektiver.	64

1 Innledning

Den norske stat er en tung aktør i norsk næringsliv og eier per dags dato ca. en tredjedel av Oslo Børs. Det statlige eierskapet strekker seg også utenfor børsen og samlet sett består statens eierandeler av verdier for 600 mrd. kroner (st. mld. nr. 13 (2010-2011)). Mange av de statlige aksjeselskapene er tidligere direktorater og ble skilt ut av sentralforvaltningen på 2000- tallet i forbindelse med reformbevegelsen New Public Management (NPM). Senere har også en del av disse slik som Telenor blitt delvis privatisert. Hensikten med den ytre fristillingen i første omgang var blant annet at organisasjonsstrukturen skulle reflektere spesialiserte oppgaver og bidra til tydeligere ansvarsforhold mellom produsent og kontrollør. Samtidig ble den direkte politiske styringen redusert ved at aksjeselskapene er egne rettssubjekter, og dermed på en armlengdes avstand fra politiske myndigheter. Staten har fortsatt innflytelse gjennom rollen som aksjonær. Den er med på å legge overordnede føringer for selskapene, men har lite direkte påvirkning over den daglige driften. Styrene i selskapene står for selskapets strategi, samt fører kontroll virksomhetens toppledelse. Utnevnelse av styremedlemmer er et sentralt ledd i utøvelsen av det statlige eierskapet, i og med at disse er selskapenes øverste organ og har betydelig innflytelse over hvordan virksomheten drives. Rekruttering av styremedlemmer til statlige selskaper gjøres av departementet som eier virksomheten. Denne delen av forvaltningspolitikken har fått lite oppmerksomhet fra forskningen frem til nå, til tross for at statens eierskapspolitikk er av stor allmenn interesse. Utnevnelse av nye styremedlemmer til de statlige styrene er en sentral del av eierskapsutøvelse i praksis. Utvelgelsen av medlemmer til statlige styrer er en viktig beslutningsprosess som i denne oppgaven skal undersøkes nærmere.

1.1 Bakgrunn og problemstilling

Norge har en lang historie for statlige selskaper særlig innenfor industri og samferdsel. I dag sitter staten på en betydelig eierpost i det norske næringslivet. Mange av de virksomhetene som i dag er hel- eller del- eid av den norske stat har sin fortid som direktorater.

Reformbevegelsen New Public Management (NPM) har hatt stor innvirkning på den norske forvaltningen. I løpet av perioden 1985-2000 har blant annet en rekke statlige organer endret tilknytningsform. En av disse endringene er ytre fristilling hvor organisasjoner skilles ut av forvaltningen og opprettes som egne virksomheter etter modell fra aksjeselskaper.

Bakgrunnen for en slik omorganisering er en tydeligere funksjonsdeling mellom statens rolle som eier, regulator og kontrollør. En organisatorisk adskillelse mellom disse funksjonene ivaretar en klar ansvarsfordeling og motvirker en sammenblanding av roller, noe som er et sentralt prinsipp i NPM (Christensen m.fl. 2007:106). Ytre fristilling innebærer at organisasjonenes formelle status er blitt endret på en slik måte at avstanden til politisk ledelse har økt. Før fristillingen fantes det direkte beslutningslinje fra departement til direktorat. Departementet styres som kjent av statsråden og direktoratene var direkte underlagt politisk ledelse. I en selskapsform representerer styret virksomhetens øverste ansvarlige organ og staten utøver innflytelse på selskapene gjennom rollen som eier. Dette foregår ved bruk av styringsdokumenter, generalforsamling/foretaksmøter samt formelle og uformelle møter med selskapets ledelse og styre (Christensen m.fl. 2007:58).

Det er flere typer av statlige selskaper. I eierskapsmeldingen formuleres fire kategorier basert på statens målsetting med eierskapet. Den første typen er selskaper med forretningsmessige mål slik som Mesta og SAS. Kategori nummer to omfatter virksomheter som Dnb NOR ASA og Telenor ASA. For slike selskaper er statens eierskap motivert både ut fra forretningsmessige hensyn og for å sikre at virksomhetenes hovedkontorer forblir i Norge. Den tredje kategorien er selskaper med andre mål i tillegg til forretningsmessige mål, herunder finner vi blant annet Posten Norge, NSB og Eksportfinans ASA. I den siste kategorien av statlige selskaper er sektorpolitiske hensyn begrunnelsen for statlig eierskap. Kjennetegnet ved disse er at virksomhetene først og fremst skal oppfylle et samfunnsoppdrag. Eksempler på slike virksomheter er helseforetakene, Vinmonopolet og NRK (st. mld. nr. 13 (2010- 2011):39). Det kan gjøres et hovedskille mellom disse fire kategoriene basert på hvilke målsettinger staten har lagt for selskapene. Felles for de tre første kategoriene er forretningsmessig drift, det innebærer at virksomhetene skal drives kommersielt og generere mest mulig inntekter på lang sikt. Den fjerde typen av statlige selskaper er de som ivaretar viktige samfunnsoppgaver. For disse stilles det også krav til kostnadseffektivitet, imidlertid er de overordnede målsettingene ikke av økonomisk karakter slik som de kommersielle selskapene. Innenfor statsvitenskap har det vært vanlig å skille mellom private og offentlige organisasjoner fordi de har ulike mål og egenskaper. For det første har ofte offentlige organisasjoner mange funksjoner, de skal ofte ivareta ulike og i enkelte tilfeller motstridende hensyn samtidig. For de statlige selskapene er dette mer fremtredende for virksomheter med sektorpolitiske målsettinger. Her kan samfunnsoppdraget stå i motsetning til å drive kostnadseffektivt. Et eksempel kan være Avinor som skal ivareta et godt flyplass tilbud i hele

landet. Her er det kun et fåtall av flyplassene som drives med overskudd, og midlene fra disse fordeles over de andre flyplassene som går med tap (st. meld nr. 13 (2010-2011):38). Et annet trekk ved offentlige organisasjoner som gjerne trekkes frem er at de ikke opererer i et frikonkurransemarked. Her kan en hevde at dette i grunnen også gjelder for enkelte private bedrifter. En annen egenskap ved offentlige organisasjoner er at der er underlagt en folkevalgt ledelse. I motsetning til private organisasjoner som er ansvarlige ovenfor styret og aksjonærer, er offentlige organisasjoner ansvarlige ovenfor en demokratisk valgt ledelse utgått fra folket. Dette betyr at offentlige organisasjoner inngår i en parlamentarisk styringskjede som byr på spesielle utfordringer (Christensen m.fl. 2009:18).

Det er delte meninger om offentlige organisasjoner er grunnleggende annerledes enn private, og behovet for en egen organisasjonsteori for offentlig sektor. Jacobsen (2005:256) angriper dette fra to vinkler, en normativ og en deskriptiv. Han opplever spørsmålet om offentlige organisasjoner bør være forskjellig fra private som en politisk diskusjon, og ikke et organisasjonsteoretisk spørsmål. Samtidig påpekes det at mange private virksomheter opererer under forhold langt fra idealet om fri konkurranse. En annen måte å klassifisere organisasjoner er i hvilken grad de er avhengige av markedet eller politikk også her vil de fleste organisasjoner være en blandingsform (Strand 2007:322). Hvis en imidlertid skal holde seg til en distinksjon mellom offentlige og private organisasjoner kan en hevde at kommersielle statlige foretak kan likne mer på private virksomheter i og med at deres hovedmålsetting er å maksimere overskudd. På en annen side står selskapet og styret i et ansvarsforhold ovenfor statsråden i eierdepartementet når staten er eneste eier. Statsråden er igjen ansvarlig ovenfor Stortinget som er utgått fra folket. Slik er de statlige aksjeselskapene del i den parlamentariske styringskjeden og er på den måten en del av det offentlige. Også når staten kun eier en del av virksomheten vil den eierposten staten sitter på (som ofte er den største) være en del av den parlamentariske styringskjeden. Statlige aksjeselskap er således i et bryningsfelt mellom offentlig og privat. På den ene siden er de organisasjonsmessig et stykke unna sentralforvaltningen, og har stor selvstendighet i sitt daglige arbeid. Samtidig er det sentralforvaltningen og regjering som formulerer målsettingen med eierskapet i virksomhetene, de medvirker også til valg av styret som rapporterer til eierdepartement og eventuelt andre eiere. Å befinne seg i dette bryningsfeltet har ikke vært uten konflikter. Av det som er kommet frem i offentligheten fikk særlig opsjonsutbetalinger til toppledelsen i Hydro i 2007 stor oppmerksomhet. En annen omfattende sak var transaksjonen av underselskap fra Aker til Aker Solutions, der staten som deleier og Aker ved Kjell Inge Røkke

var i offentlig ordkrig med hverandre. Ludvigsen (2010) hevder disse konfliktene er sammensatte og kan forklares ut fra strukturelle og kulturelle faktorer samt forhold i omgivelsene. Spenningen mellom staten og selskapene henger sammen med flere faktorer og kan resultere i full konflikt. Et organ som håndterer denne spenningen er selskapenes styrer, og det er derfor interessant å undersøke hvordan rekruttering av styremedlemmer foregår. Etter konflikterfaring vil en kunne anta at staten ønsker å finne styremedlemmer som kan håndtere ulike interesser og fatte beslutninger som er i tråd med selskapets målsettinger uten at de strider imot viktige politiske hensyn. Det er derfor interessant å se nærmere på hvilken kompetanse staten etterspør og hvordan rekrutteringsprosessen foregår.

Problemstilling: *Hvordan kan rekruttering av styremedlemmer til heleide statlige styrer belyse ulike sider av statens eierskapspolitikk?*

Forskningsspørsmål 1: *Hvordan foregår rekruttering av styremedlemmer til statlige selskaper, og hvordan fremstilles prosessen av sentrale aktører?*

Forskningsspørsmål 2: *Hvilken kompetanse etterspørres, og hvilke egenskaper er viktig når staten velger styremedlemmer til sine heleide styrer?*

Det første forskningsspørsmålet har to siktemål. Det ene er å belyse hvordan styrerekruttering til statlige selskaper faktisk foregår i praksis. Det andre siktemålet er hvordan denne prosessen fremstilles av departementet og statlige styreledere, og om det er eventuelle forskjeller mellom fremstilling og praksis. Forskningsspørsmål nummer to dreier seg om hvilke kriterier staten velger sine styremedlemmer ut fra. Hvilke egenskaper regner de som viktig for statlige styremedlemmer. Her tas det heller ikke for gitt at fremstilling er identisk med praksis. Når det gjelder teoretisk perspektiv anlegges et instrumentelt perspektiv der formelle posisjoner og formålsrasjonalitet står sentralt i beslutningsprosesser. Ut fra dette kan en anta at styrerekruttering vil foregå på en måte som gjør at en finner den beste kandidaten, noe som bringer oss inn i spørsmålet om hvilken kompetanse en er på jakt etter. Samtidig er det interessant å rette fokus mot institusjonelle sider ved styrerekruttering og kompetanseetterspørsel. Det kulturelle perspektivet setter fokus på organisasjoners indre liv. En vil forvente at uformelle normer og verdier vil være viktige momenter i forbindelse med styrerekruttering. Sett i et myteperspektiv vil en derimot regne med at styrerekrutteringsprosessen vil bære preg av kulturelle normer i omgivelsene. Den type kompetanse staten er ute etter vil være i tråd med kriterier som gjelder for det

organisasjonsfeltet en befinner seg i. Den instrumentelle tilnærmingen legger vekt på regulative aspekter, mens kultur og myteteori retter fokus mot kulturelle og kognitive elementer som gjerne tas for gitt (Scott 2007).

Teorigrunnlaget er ment for å gi retning for analysen ved å gi visse forventninger til hvilke elementer som er viktig i statens utvelgelse av styremedlemmer. Anvendelse av teorier med ulikt fokus vil i tillegg bidra til en rik forståelse av fenomenet.

1.2 Styret kontrollør eller ressurs?

Det er gjort mye forskning på styrets arbeid og styresammensetning opp gjennom årene. Forskningsbidragene er hovedsakelig gjort med utgangspunkt i private selskaper da statlig eierskap ikke er vanlig i alle land. Bakgrunnen for slike studier er gjerne knyttet til sammenhengen mellom styre og selskapets prestasjoner. En grunnleggende antakelse er at det spiller en rolle hvilke personer som sitter i et styre fordi disse antas å påvirke virksomhetens resultater. Forskningen gir ikke entydige svar. En uklar sammenheng mellom styresammensetning og resultater kan knyttes til flere faktorer, en av disse er forståelsen av styrets funksjon og rolle. Hva som er styrets viktigste oppgaver varierer mellom ulike studier og vi skal her ta for oss noen av de mest sentrale retningene innenfor denne forskningen. Prinsipper innenfor disse retningene vil en finne igjen i eierskapsmeldingen og danner en viktig bakgrunn for økt forståelse av styrerekruttering også i statlige virksomheter. I tillegg kan det tyde på at forskningen har satt viktige premisser for hvordan staten forholder seg til rekruttering av styremedlemmer.

Den mest utbredte forståelsen av styrets funksjon og rolle knytter seg til agentteori som foreskriver en interessekonflikt mellom eier og ledelse. Derfor har styret hovedsakelig en kontrollfunksjon på vegne av eierne. Styremedlemmene skal ta beslutninger i tråd med eierens ønsker og påse at beslutningene implementeres av ledelsen. Denne måten å forstå styrets funksjon danner grunnlaget for corporate governance (eierstyring) og har likhetstrekk med public governance (velgerstyring) der velgerne utpeker et parlament som kontrollerer regjeringen (Bøhren 2011:33,38). Forskning som er foretatt innenfor agentteori har delt styremedlemmer inn i avhengige og uavhengige. Avhengige styremedlemmer betegner personer som sitter i firmaets ledelse. De uavhengige medlemmene representerer eierne og er således ikke involvert i selskapets daglige drift. Andre studier har foretatt en mer finjustert

inndeling med en mellomkategori der medlemmer med tilknytning til firmaet er tatt med. Styremedlemmer med tilknytning til ledelsen har mindre insentiver til å kontrollere ledelsen på en effektiv måte (Daily og Dalton 1994). Grunnen til at styrets kontrollfunksjon er så viktig er for å redusere agentkostander som oppstår når ledelsen ivaretar sine egne interesser fremfor å gi høy avkastning på eiernes investerte kapital. En av forutsetningene for agentteorien er antakelsen om et slikt motsetningsforhold mellom eier og ledelsens interesser. Hvis styret minimerer agentkostandene vil selskapet ha tilfredsstillende resultater (Berle og Means 1932). Agentteori gir en klar antakelse om at et styre dominert av uavhengige styremedlemmer vil ha en positiv sammenheng med virksomhetens resultater. I sin gjennomgang av over førti forskningsbidrag rundt uavhengige styre viser Dalton mfl. (1998) at sammenhengen ikke støttes statistisk. Studier gjort innenfor agentteori fokuserer på indre maktforhold mellom eiere og ledelse, der styret representerer en forbindelse mellom disse to. En faktor som ikke regnes med i agentteori er selskapets omgivelser. Forhold i virksomhetens omgivelser vil også kunne tenkes å påvirke selskapets resultater.

Ressursavhengighetsteori regner organisasjoner som et åpent system som er avhengig av omgivelsene. Styrets rolle i denne sammenhengen er mer sammensatt enn styrets kontrollfunksjon som vektlegges i agentteori. I følge ressursavhengighetsteori bidrar styremedlemmer med fire kritiske ressurser. Legitimitet, rådgivning, kommunikasjon med andre firmaer og støtte fra viktige elementer i selskapets omgivelser (Pfeffer og Salanick 1978). Legitimitet dreier seg om normer og firmaets tillit i omgivelsene. Når det gjelder styrets rådgivning til ledelsen vil en ha behov for personer med ekspertise til å formulere strategier o.l. Dette tilsier etterspørsel etter ledelses ekspertise (ibid). Den tredje ressursen som regnes som viktig er kommunikasjon mellom styret og andre organisasjoner.

Styremedlemmer forventes å tilegne bedriften viktig informasjon og støtte i viktige organisasjoner og grupper. Den fjerde ressursen det er behov for i styret er medlemmenes evne til å få støttespillere i omgivelsene. Rekruttering av styremedlemmer vil være basert på at de har en eller flere av disse ressursene (Hillman, Cannella og Paetzold 2000).

Styresammensetning vil være et spørsmål om å finne personer med evner eller egenskaper til å fremme verdiskapning gjennom tilegnelse av ressurser til organisasjonen (Lynall, Golden og Hillman 2003:18). Styresammensetning reflekterer selskapets ytre avhengighet, hvilke deler av omgivelsene som påvirker selskapets virksomhet i stor grad (Pfeffer 1972).

Ressursavhengighetsteorien forutsetter at styremedlemmenes ressurser reduserer selskapets avhengighet av uforutsette hendelser (Pfeffer og Salanick 1978). Hillman og Dalziel

(2003:383) påpeker at forskning på styres funksjoner vanligvis deler seg mellom ressursavhengighetsteori og agentteori, imidlertid er styrets ekspertise en sentral forutsetning for styrets evne til å ivareta kontrollfunksjonen som vektlegges i agentteoretiske studier. Hillman og Dalziel (2003:383) formulerer begrepet "board capital" som beskriver både "human capital" personers erfaring og ekspertise og deres relasjonelle capital som dreier seg om nettverk og relasjoner til andre virksomheter som bedriften kan dra nytte av. I følge Hillman og Dalziel (2003:383, 391) er styrets kontrollfunksjon viktig samtidig vil styrets kompetanse påvirke styrets evne til å utføre denne funksjonen. Det argumenteres derfor for et integrert perspektiv der en tar i betraktning både styret som en ressurs og som en kontrollør. Begrepet "human capital" eller menneskelige kompetanse ble først formulert av Becker (1962:9) som argumenterte for å investere i menneskelige ressurser gjennom utdanning og arbeidserfaring. Senere har forskere på styresammensetning interessert seg for begrepet og betydningen av styremedlemmenes erfaring, utdanning og personlige egenskaper og rykte (Hillman og Dalziel 2003:383). Imidlertid er det ikke klart hvilke type egenskaper og kompetanse som fører til hvilke utfall når en ser på forbindelsen mellom styresammensetning og selskapers prestasjoner.

Forbes og Milliken (1999:490) knytter styrets arbeid til psyko-sosiale gruppeprosesser der gruppedeltagelse, interaksjon og kommunikasjon regnes som viktige elementer for hvordan styret fungerer i praksis. Jackson (1992:359) utfordrer antakelsen om at tilstedeværelse av kompetanse i en organisasjon automatisk fører til at den blir utnyttet. Inspirert av dette hevder Forbes og Milliken (1999:489) at gruppedynamikk i styret er viktig for dets effektivitet. Lynall, Golden og Hillman (2003:416) setter styrearbeid og styrets rolle i sammenheng med virksomhetens livssyklus og maktforholdet mellom toppledelse og eiere på det tidspunkt styret utnevnes. I en etableringsfase antas for eksempel styrets kontrollfunksjon å være spesielt viktig, og et styre med uavhengige styremedlemmer vil gi det beste resultatet.

Sett i sammenheng viser forskningsbidragene noe av kompleksiteten i styrets arbeid og funksjon. Her er det mange faktorer som kan spille inn for styrets sammensetning, rolle og resultat. En av disse er i hvilken grad en bør velge interne eller eksterne styremedlemmer jamfør agentteori. En annen er selskapets livsfase og størrelse, fordi det er grunn til å anta at styrets rolle varierer med organisasjonens livsfase (Lynall, Golden og Hillman 2003:416). En annen er styremedlemmenes kompetanse og kontaktnett vil trolig også spille inn for hvordan styret ivaretar sin funksjon i organisasjonen. Samtidig vil dynamikken og kommunikasjonen

mellom styremedlemmene ha betydning for hvordan styremøtene fortøner seg og derigjennom påvirke hvilke beslutninger som fattes. Når det gjelder styrerekruttering er det altså mange elementer å ta i betraktning når en skal velge et eller flere styremedlemmer. Hvilke typer av styremedlemmer som vil bidra til gode økonomiske resultater kommer altså an på flere forhold. Egenskaper ved selskapet og egenskaper ved et eventuelt eksisterende styre bør tas i betraktning når en leter etter nye styremedlemmer. Selv om det finnes distinkte retninger innenfor styreforskning deler disse en felles forutsetning om at eierne i sin søken etter styremedlemmer ønsker å finne personer som i størst mulig grad vil bidra til gode resultater for selskapet i form av profitt. Det stilles imidlertid ikke noen spørsmålstegn til beslutningstakernes evner ved en slik utvelgelse. I og med at det er så mange faktorer å ta hensyn til for å foreta en ”optimal” rekruttering kan det oppstå usikkerhet i alle ledd i en styrerekrutteringsprosess. For det første kan det være vanskelig å analysere selskapets situasjon eller hvilken livsfase en befinner seg i. For det andre kreves det en omfattende kartlegging av det sittende styret. Her vil både kompetanse og kontaktnett spille en rolle jamfør ressursavhengighetsteorien. I tillegg vil personlighet ha betydning for styrets evne til samarbeid og kommunikasjon. Alle disse faktorene bør tas i betraktning når en velger nye styremedlemmer. Selve utvalgsprosessen kan også by på utfordringer. Her kreves det grundig evaluering av mulige kandidater.

1.3 Styrerekruttering i Norge

I Norge foregår styrerekruttering til ASA selskaper vanligvis gjennom styremedlemmenes og toppledelsens profesjonelle nettverk (Heidenreich 2010). Det er altså snakk om en elite som kanskje kjenner til hverandre fra før, dette kan være både en styrke og en ulempe. På den ene siden kan kjennskap til personen og den kompetanse føre til at en har pålitelig bakgrunnsinformasjon når en skal fatte beslutninger. Imidlertid kan kjennskap til personen stå i veien for korrekte evalueringer av vedkommende sin kompetanse og egnethet. Hvis en allerede vet en del om et aktuelt styremedlem vil en anse det som bortkastet tid å innhente mer informasjon selv om den informasjonen en besitter nødvendigvis ikke er relevant eller korrekt. Med en slik bakgrunn kan det stilles spørsmål ved om prosessen foregår med den formålsrasjonaliteten forskningsbidragene forutsetter. Det kan tenkes at tilfældigheter kan være i spill i slike prosesser. Samtidig vil usikkerheten rundt årsakssammenhenger og kompleksiteten ved styrerekruttering kunne resultere i en trygghetssøken hos

beslutningstakerne. I og med at en ikke kan få fullstendig oversikt over situasjonen og hvordan alle faktorene vil påvirke utvelgelsen av styre og styremedlemmer kan en tenke seg at normer og verdier kan spille inn i beslutningsprosessen. Når konsekvensene av beslutningsprosessen er komplekse og uoversiktlige vil dette kunne øke sannsynligheten for elementer av tro. Rekruttering av kvinner kan være et eksempel på dette. Da kvoteringsloven ble innført i Norge var det svært mange som tok til motmæle. Et av argumentene mot loven var kvinners manglende kompetanse. En undersøkelse av rekrutteringsmønstre i etterkant viser at kvoteringsloven ikke har hatt innvirkning på hvordan selskapene rekrutterer. For å finne kompetente kvinner har selskapene verken måttet bruke rekrutteringsbyråer eller databaser. De har heller ikke rekruttert familiemedlemmer og venner. Kvinner blir rekruttert på samme måte som menn, gjennom det profesjonelle nettverket til ledelse, styre og eiere (Heidenreich 2010). Av styremedlemmer i norske ASA selskaper sier et flertall av menn og kvinner at styrearbeidet har forbedret seg, eller ikke endret seg etter kvoteringsloven (Heidenreich og Storvik 2010:53). Det er sikkert en sammensatt årsak til at kvinner var lite rekruttert til styre før kvoteringsloven. Heidenreich sin studie viser at kompetente kvinner var i selskapets og styrets profesjonelle nettverk fra før. Dette kan tyde på at en før kvoteringsloven ble innført ikke var spesielt opptatt av å få kvinner inn i styrene. En kan spørre seg hvorfor dette ikke stod på agendaen til selskapenes valgkomiteer. En forklaring kan være ubevisste kulturelle forestillinger. I en komplisert verden gjør en det riktige fremfor det rasjonelle. Hva som regnes som riktig er kulturelt betinget, og det er forestillinger som i stor grad tas for gitt.

Rekruttering av kvinner og reaksjonene på kvoteringsregelen er ment å illustrere at styrekruttering ikke nødvendigvis er fullt ut rasjonelt. Det kan virke som en kan spore elementer av tro og myte på dette feltet, uten at dette er blitt undersøkt på styrekrutteringsfeltet frem til nå. Det er derfor interessant å anlegge et myteperspektiv på styrekruttering i statlige selskaper. Et annet sentralt element ved de statlige selskapene er statens formelle innflytelse. Det kan også knyttes spenning til om en også påvirker uformelt. Dette kan en særlig knytte til verdier. For eksempel er mangfold noe staten vanligvis er opptatt av. I et demokratiteoretisk perspektiv bør store deler av befolkningen representeres i forvaltningen. Hvordan fortoneer dette seg for de statlige styrene? Med en slik bakgrunn vil elementer ved styrekruttering også fortolkes i et kulturelt perspektiv der interne normer og verdier står sentralt.

1.4 Avgrensning av oppgaven

De statlige selskapene deles i flere kategorier ut fra eierskapets formål. Her kan en skille mellom selskaper med sektorpolitiske mål og virksomheter som drives kommersielt. Det er styrekruttering til selskaper med kommersielle mål som er studieobjekt her fordi disse befinner seg i spenningsfeltet mellom offentlige og privat og det er interessant å se hvordan styrekruttering fortoner seg i en slik kontekst. Statens innflytelse over utnevning av styremedlemmer er ulik mellom de heleide og deleide selskapene. Når staten er deleier er eierskapsavdelingen med i valgkomiteen sammen med de andre aksjonærene. I de virksomhetene staten er eier utgjør eierskapsavdelingen i Nærings- og handelsdepartementet (NHD) valgkomiteen alene. Denne oppgaven begrenser seg til å se på de heleide statlige styrene med kommersielle formål. Fordi hensikten er å belyse hva staten som eier vektlegger i prosessen er heleide selskaper et naturlig valg. Eierskapsavdelingen i NHD forvalter ti heleide selskaper som til sammen har 46 styremedlemmer utnevnt av staten. Herunder har syv selskaper kommersielle formål, og tre selskaper sektorpolitiske formål. I analysen vil begge typer selskaper bli tatt med. Derimot vil de kommersielle selskapene bli viet mest oppmerksomhet. Ansattrepresentanter er utelatt i og med fokuset retter seg mot styremedlemmene valgt av staten. Tidsmessig er fokuset rettet mot dagens praksis, imidlertid vil informantenes beskrivelser være basert på hvordan styrekruttering har foregått tidligere. I tillegg vil kartleggingen av kompetanse i de heleide styrene også reflektere tidligere valg i og med at styrene ikke byttes ut hvert år. Teoretisk utgangspunkt presenteres i kapittel to sammen med teoretiske forventninger til styrekrutteringsprosessen og hvilke former for kompetanse som kan regnes som ettertraktet. I det tredje kapitlet gjøres det rede for hvordan det empiriske materialet er samlet inn og betraktninger rundt forskningsdesign. Empirien presenteres i kapittel fire og diskuteres i lys av teoretiske betraktninger og forutsetninger. Her finner en i tillegg avslutning og konklusjon.

2 Teorikapittel

Studiet av organisasjoner og institusjoner har en lang historie innenfor samfunnsvitenskap. Synet på hva som definerer dem og antakelser om hvordan de fungerer er mange og forskjellige. Imidlertid finner en forutsetninger som gjentar seg i teoriene om institusjoner og organisasjoner. I Scotts (2008) gjennomgang av institusjonsteoretiske bidrag opp gjennom historien finner han tre hovedkategorier av institusjonelle perspektiver. Med dette formulerer (Scott 2008:51) en regulativ, en normativ og en kulturell-kognitiv pilar. Innenfor de tre pilarene finnes det selvsagt ulikheter, men de bygger på like antakelser om institusjoner. Den regulative pilaren dreier seg om regelbestemte sider ved institusjoner. Atferd styres av formelle og uformelle bestemmelser og overtredelse av disse reglene resulterer i straff og sanksjoner (Scott 2008:52). Pilar nummer to fokuserer på sosiale normer og passende atferd. Her er legitimitet forbundet med moral og atferd er knyttet til sosiale forpliktelser og roller. Den tredje og siste pilaren tar for seg kulturelle og kognitive sider ved institusjoner, og er knyttet til forestillinger som i stor grad tas for gitt. Innenfor dette paradigmet er en opptatt av felles begreper som konstituerer den sosiale virkeligheten, og hvilke rammer som benyttes for å lage mening av de handlinger en utfører. En sentral antakelse er at interne fortolkningsprosesser formes av et ytre kulturelt rammeverk (Scott 2008:57). For at en institusjon skal oppnå legitimitet må den være på linje med et slikt kulturell-kognitivt rammeverk (Scott 2008: 59).

En liknende tredelt inndeling finner vi igjen hos Christensen m.fl. (2009) som formulerer et instrumentelt, et kulturelt og et myteperspektiv på organisasjoner. Det instrumentelle perspektivet fokuserer på formelle sider ved organisasjoner. Her forventer en at formelle posisjoner i organisasjoner vil styre atferd. Det kulturelle perspektivet beskriver uformelle trekk ved organisasjoner og knytter seg til verdier innad i en organisasjon. Her regner en uformelle roller som en viktig påvirkningsfaktor på atferd. En gjør det som passer seg ut fra hvordan en forstår sin rolle. Myteperspektivet trekker frem forhold i institusjonelle omgivelser som en påvirkningskraft på organisasjoner. For å overleve må organisasjoner tilpasse seg kulturelle forestillinger for å opprettholde legitimitet (Christensen m.fl. 2009:75-76).

For det instrumentelle perspektivet står formelle regler sentralt og en kan skimte likhet med den regulative pilaren hos Scott som peker på regler som et viktig virkemiddel for å regulere

individens atferd. Hos Christensen m.fl. (2009) er det instrumentelle perspektivet forbeholdt formelle sider ved en organisasjon. Den regulative pilaren hos Scott (2008) omfatter imidlertid også uformelle regler, noe Christensen m.fl. (2009) utelater i sitt instrumentelle perspektiv. Dette kan blant annet skyldes at Scotts (2008) inndeling har et svært bredt nedslagsfelt og omfatter alle institusjoner i samfunnet. Christensens m.fl. (2009) fokus retter seg direkte mot organisasjoner i offentlig sektor og perspektivene er mer spisset. Når det gjelder Scotts normative og kognitive pilar ser en tydeligere parallell til Christensens m.fl. (2009) kulturelle perspektiv og myteperspektivet ved at normer og kulturelle omgivelser settes i fokus.

Det instrumentelle (regulativ pilar) det kulturelle (normativ pilar) og myteperspektivet (kognitiv-kulturell pilar) peker på svært ulike elementer og prosesser i organisasjoner som i praksis vil virke sammen i en organisasjon. Imidlertid bygger de på ulike former for logikk og kan brukes for å gjøre analytiske skiller. Perspektivene kan brukes konkurrerende eller betraktes som å utfylle hverandre. I og med at de statlige selskapene befinner seg i en posisjon mellom offentlig og privat sektor. De eies av felleskapet, men drives som private foretak kan en forvente at flere perspektiver vil spille inn. For å forstå mer av denne blandingsformen ser vi til generelle organisasjonsperspektiver så vel som mer konkrete teorier om styresammensetning. I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for disse tre perspektivene og knytte disse opp mot statlige selskaper og styreerkruttering.

2.1 Det instrumentelle perspektivet

Innenfor det instrumentelle perspektivet regnes organisasjoner som redskaper eller instrumenter for å oppnå mål. En grunnleggende antakelse er at organisasjonsmedlemmenes atferd er formålsrasjonell. Først defineres mål eller problem, hvor er en nå, og hva er avstanden mellom nåværende og ønsket situasjon? For det andre identifiseres valgmuligheter, deretter formuleres forventninger om konsekvenser av disse valgmulighetene. Til slutt velges et handlingsalternativ i tråd med gjeldende beslutningsregler. Organisasjonsatferd følger en konsekvenslogikk der forventning om konsekvenser er førende for handlingsvalg. Flere empiriske studier viser at organisasjoner derimot ikke har oversikt over alle handlingsalternativer og hvordan disse har konsekvenser for måloppnåelsen. Dette reflekteres i begrepet begrenset rasjonalitet (Simon 1955). Organisasjoner har sammensatte mål, og står ovenfor komplekse problemer. De mangler fullstendig oversikt over handlingsalternativer, og

kan ha lite kunnskap om mål-middel sammenhenger, en velger den løsningen som er tilfredsstillende fremfor optimal. Beslutningsregelen baseres på satisfisering fremfor maksimering, men er like fullt preget av kosekvenslogikk (Christensen m.fl. 2009:35-36).

Det instrumentelle perspektivet kan også fortelle oss noe om den formelle organisasjonsstrukturen i en organisasjon. Her legges det vekt på de formelle posisjonene og hvordan disse står i forhold til hverandre. Antakelsen er at disse vil virke styrende for organisasjonsmedlemmenes atferd. Organisasjonsstrukturen følger prinsippene for spesialisering og samordning. Vertikal spesialisering beskriver hierarkiet i organisasjonen, med andre ord hvem som bestemmer hva, og over hvem. Byråkratiske organisasjoner er preget av hierarki, rutiner og arbeidsdeling (Christensen m.fl. 2009:37). I Nærings- og handelsdepartementet (NHD) er statsråden øverste leder deretter følger administrativ ledelse med departementsråd og ekspedisjonssjefer for hver fagavdeling. I departementene er omfattende rutiner som forteller hvilke posisjoner som skal utføre hvilke oppgaver. Rutinene er i stor grad formalisert i skriftlige dokumenter (Christensen m.fl. 2009:38). Horisontal arbeidsdeling dreier seg om fordeling av ansvarsområder på samme nivå i organisasjonen. Horisontal spesialisering kan følge ulike prinsipper. Det mest vanlige er formåls eller sektorprinsippet. Da samles oppgaver med like målsettinger i egne avdelinger eller organisasjoner. Departementsstrukturen følger sektorprinsippet, med egne departementer for forsvar utdanning osv. Det statlige eierskapet følger delvis et slikt prinsipp. En god del av eierskapet ligger under departementer med ansvar for samme sektor som virksomheten. Eksempler her er NSB eiet av Samferdselsdepartementet og StatoliHydro under Olje- og energidepartementet. En annen form for horisontal spesialisering er prosessprinsippet. Her samles de oppgavene som følger samme fremgangsmåte for å oppnå mål (Christensen m.fl. 2009: 38). Eksempel på dette er eierskapsavdelingen i NHD. Her kan en tenke seg eierskap som en prosess, eller en rolle. Avdelingen ivaretar statens eierskap i kommersielle selskaper, en slik prosessbasert spesialisering gir rom for kunnskapsutvikling på feltet ved at en blir god på denne rollen når en får trent seg på den. Samtidig kan det legges til at alle selskapene underlagt eierskapsavdelingen i NHD med unntak av tre, drives kommersielt og til syvende og sist deler målsettingen om økonomisk profitt. I den forstand kan en hevde at organisasjonsstrukturen følger et formålsprinsipp. På en annen side operer disse selskapene i svært ulike sektorer, nasjonalt og internasjonalt og er i den forstand kan en si at eierskapsavdelingen i NHD heller er i tråd med prosessprinsippet. Det sentrale med organisasjonsstruktur er at det kanalisere oppmerksomhet ressurser på bestemte måter og er

således med på å bestemme individuell atferd, samtidig har det innvirkning på hva en organisasjon produserer.

I det instrumentelle perspektivet legges det til grunn at formelle posisjoner er styrende for organisasjonsmedlemmenes atferd. Oppgaver og beslutningsmyndighet er knyttet til stillinger og posisjoner, ikke til personer. Vekten av upersonlige forhold kan gjøre at medlemmene skiller mellom interesser og organisasjonens mål. Det forventes også at organisasjonsstruktur med inndeling i stillingsnivåer kan virke disiplinerende på organisasjonsmedlemmenes atferd (Christensen m.fl. 2009:43). En grunnleggende antakelse om at egeninteresse er styrende for menneskelig handling er svært utbredt. Den gjenspeiles også i det instrumentelle perspektivet. En forventer imidlertid at organisasjonsstrukturen skal virke slik at atferden er i tråd med organisasjonens interesser fremfor medlemmenes egeninteresse. Når det gjelder styrets rolle i virksomheter har dette vært knyttet principal- agentteori. Denne forutsetter at individet styres av egeninteresse. I agentteori er det eierne (principaler) som deleger ansvar til ledelsen (agenter). Informasjonsflyten mellom agent og principal er imidlertid skjevfordelt og agenten vet mer og virksomheten enn principalen. Risikoen er at ledelsen handler i tråd med egeninteresse fremfor eierens ønske (Jensen og Meckling 1976). Styrets viktigste rolle innenfor denne teorien er kontroll med ledelsen på vegne av eierne. Styrets kontrollfunksjon fremheves som en av de mest sentrale oppgavene til et styre (Huse og Sjøland 2009: 30; Lynall, Golden og Hillman 2003: 418). Styremedlemmene må også ha evne til å utfylle kontrollfunksjonen og Hillman og Daziel (2003:383) har derfor tatt til orde for et integrert perspektiv der agentteori og ressursavhengighetsteori settes i sammenheng. I en slik tilnærming er både styremedlemmenes uavhengighet og deres kompetanse interessant.

I tråd med agentteorien bør styret være uavhengig av ledelsen. Uavhengige styreverv regnes som god praksis i Norge og prinsippet følges også av staten. Det vil si at den daglige ledelsen i et selskap ikke er styremedlem i det samme selskapet. For statlige selskaper kan uavhengighet også dreie seg om tilknytning til staten. Det er fastsatt at nåværende stortingspolitikere ikke er valgbar til styreverv i statlige selskaper (st. mld. nr. 13 (2010-2011): 67). Denne bestemmelsen kan knyttes til prinsippet om uavhengighet, det er da snakk om uavhengighet til eierne som i siste instans er storting og regjering. Fungerende statsråder og departementsansatte er heller ikke regnet som aktuelle kandidater til styreverv i de statlige selskapene og kan være et tegn på det samme. Imidlertid skiller disse ordningene seg fra agentteorien som betegner uavhengighet fra ledelsen i selskapet. Disse begrensningene for

styredeltakelse for politisk ledelse som på sett og vis utgjør eierne er ikke et tema i agentteori. Grunnen for dette henger trolig sammen med eiernes preferanser. For private eiere kan en ta for gitt at økonomisk avkastning er en hoved motivasjonen for eierskapet. Dermed vil en også forvente at de gjennom deltakelse i styret vil arbeide for at selskapet skal maksimere profitt. For nåværende politikere kan en forvente helt andre intensjoner med styredeltakelse fordi politikk vanligvis dreier seg om helt andre ting enn økonomisk profitt. Begrensningen for politisk deltakelse i styrene kan således tolkes som et tegn på formålsrasjonalitet. De statlige selskapene som undersøkes her har et mål om å maksimere økonomisk overskudd og politisk ledelse regnes ikke som personer som vil bidra til å oppnå et slikt mål. Når det gjelder styrerekruttering vil en ut fra et instrumentelt perspektiv kunne forvente at det er personer med formell beslutningsmyndighet som bestemmer hvem som velges til styrene. Det betyr at det er NHD som er eier av selskapene som velger ut styremedlemmer til sine selskap.

2.1.1 Instrumentelle forventninger

I et instrumentelt perspektiv vil prosessen forventes å foregå etter prinsippet om formålsrasjonalitet. Hvilke mål en har med eierskapet vil være styrende for hvilke medlemmer en velger ut. For de kommersielt drevne selskapene er målet å maksimere avkastning på investert kapital. Staten har også et langsiktig perspektiv på eierskapet. Begge deler kan antas å ha betydning for hvilke personer en velger til styret. Med en slik bakgrunn kan en utlede forventninger om hvilken ekspertise staten er på jakt etter hos styremedlemmer. Den første antakelsen er at finansiell kompetanse vil være etterspurt fordi dette kan bidra til å fremme oppnåelsen av kommersielle mål. Samtidig kan en forvente at kandidater med ledererfaring vil stille sterkt fordi disse kan bidra til kontroll av selskapets ledelse i og med at de selv har en slik erfaring jamfør agentteori og resursavhengighetsteori. Tidligere styreerfaring kan også betraktes som relevant kompetanse for statlige styre. Hvis personen har styreerfaring kan en regne med at denne har kunnskap om styrets rolle og funksjon, noe som vil gjøre styrearbeidet bedre. Politisk kompetanse kan også betraktes som verdifullt fordi personer med et politisk nettverk, og erfaring med politiske beslutningsprosesser kan manøvrere selskapet riktig i forhold til staten både som eier og reguleringsmyndighet.

Det instrumentelle perspektivet fokuserer på formelle sider ved organisasjoner. I en utvalgsprosess kan en forvente at det er formelle kvalifikasjoner slik som utdanning og arbeidserfaring som vil veie tyngst når mulige styremedlemmer vurderes. Når det gjelder

selve rekrutteringsprosessen vil en anta at denne vil foregå på en formålsrasjonell måte. Det innebærer formulering av hvilke typer av styremedlemmer en er på jakt etter, for deretter å søke etter egnede kandidater gitt de kriteriene en har formulert på forhånd. Ut fra dette kan en forvente at NHD samler informasjon om selskapet og bruker informasjonen når de formulerer hvilken type styremedlemmer en ønsker seg. I søkeprosessen brukes disse formuleringene som rettesnor, en vil også forsøke å gjøre et bredt søk slik at en finner flest mulig relevante kandidater. Ved utvelgelse av styremedlemmer sammenlikner en kandidatens formelle kompetanse med de kriteriene en har satt på forhånd. Det eller de styremedlemmene som blir utnevnt er personer som best oppfyller de ekspertisekrav staten har satt.

En rekrutteringsprosess i et instrumentelt perspektiv foregår etter et slikt stegvis skjema, det som formuleres i det første steget er avgjørende for de neste trinnene. Med en slik bakgrunn kan en forvente at det er stor grad av samsvar mellom tale og handling fra NHD sin side. Kriterier som formuleres i eierskapsmeldingen er de som gjelder i både når en søker etter kandidater og når nye styremedlemmer velges ut. Det er de formelle kvalifikasjonene som har betydning og både styreefaring, ledererfaring samt finansiell og politisk kompetanse kan forventes å være ekspertise staten er på jakt etter hos nye styremedlemmer.

2.2 Det kulturelle perspektivet

Innenfor et kulturperspektiv rettes oppmerksomheten mot uformelle normer og verdier i organisasjoner. Selznick (1997) betrakter endring i formelle organisasjoner som en evolusjonær prosess. Organisasjonen tilpasser seg indre og ytre forhold og vil over tid utvikle en unik organisasjonskultur. Denne prosessen betegnes ofte som institusjonalisering og beskriver hvordan organisasjoner fylles med verdi (Selznick 1997:103-104). Utviklingen av en indre kultur forventes å påvirke organisasjonsmedlemmenes handlinger. Sentrale verdier i kulturen må følges, noe som gjør organisasjoner sti-avhengige. Begrepet peker på at veivalg som er tatt i fortiden vil være bestemmende for hvordan organisasjonen kan endre seg i fremtiden (Krasner 1988:84). Organisasjoner som er høyt institusjonalisert blir gjerne mindre fleksible, og endring foregår ofte gjennom små tilpasninger over tid. Derfor er institusjoner gjerne preget av kontinuitet og stabilitet. Pollitt (2008) hevder derimot at lange perioder med stabilitet kan avløses av plutselige institusjonelle brudd. De statlige selskapene er heller et eksempel på brå institusjonell endring enn gradvis tilpasning. Mange av virksomhetene inngikk i sentralforvaltningen og bar trolig preg av den kulturen som rådet der. Utskillelsen av

virksomhetene i egne selskap er en formell endring som også forventes å påvirke den indre kulturen, da disse i praksis henger sammen og påvirker hverandre gjensidig.

Kulturperspektivet setter fokus på indre forhold i organisasjoner der logikken om passende atferd også regnes som et sentralt begrep (March og Olsen 1989). Passende atferd dreier seg om å utføre akseptable handlinger gitt de situasjoner en står ovenfor. En bruker kulturelle normer for å binde sammen situasjoner og identiteter. Dette foregår gjennom gjenkjennelse av situasjoner, er det snakk om en krisesituasjon eller rutineproblemer, situasjonen fremkaller identiteter, hvilken identitet er viktig for meg og min institusjon. Deretter forbindes situasjon og identitet sammen ved handlingsregler. Disse foreskriver hvordan individer og institusjoner forventes å respondere i ulike situasjoner (March og Olsen 1989:21-22). March og Olsen (1989) hevder matchingen av situasjon og identitet foregår raskt og intuitivt fordi organisasjonskulturen består i relativt konsistente regler og identiteter. Christensen og Røvik (1999) har derimot reist spørsmål om kulturen i organisasjoner kan forstås på denne måten. Det kan være mange ulike identiteter å velge mellom i gitte situasjoner. Matching mellom situasjon og identitet kan foregå i komplekse kontekster. Logikken om det passende er dermed ikke alltid like tydelig (Christensen og Røvik 1999).

2.2.1 Kulturelle forventninger

Sett i et kulturperspektiv kan det forventes en relativt lav grad av institusjonalisering av styret som organisasjon. Styret holder normalt styremøter 5-10 ganger i året. For mange styremedlemmer er styrevervet kun en del av deres totale arbeidsinnsats, og de fleste har en annen hovedarbeidsplass og tilknytningen til en indre organisasjonskultur vil hovedsakelig være knyttet til denne. En lav grad av personlig interaksjon mellom medlemmene gir grunn til å tro at en indre unik styrekultur får begrenset mulighet til å utvikle seg i hvert enkelt styre. I tillegg er styrevervene begrenset til en periode på 2 år med mulighet for gjenvalg, noe som også kan medføre liten kontinuitet. Kulturperspektivet forutsetter at organisasjonsmedlemmer sosialiseres inn og læres opp til å ha holdninger og utføre handlinger som er kulturelt passende. I og med at styremedlemmene møtes relativt sjeldent kan en det virke som styret har mulig få muligheter til å utvikle en indre kultur. På en annen side preges styret av en flat struktur med unntak av styrelederen som har en koordinerende og styrende rolle. Denne flate organiseringen kan gi rom for svært ulike tolkninger av hvilken rolle en har som styremedlem. Hva en regner som passende atferd kan være svært forskjellig. Måten en

forbereder seg til styremøtene, hvor mye en snakker, hva en uttaler seg om osv. er elementer som spiller sterkt inn for hvordan styret fungerer i praksis. I og med at det er få formelle føringer for hvordan styremøtene skal foregå gir det rom for personlige tolkninger av sitt styreverv noe som kan bidra til utvikling av uformelle roller i styret. Hvilke personer som sitter i styret vil nødvendigvis ha betydning for hvordan de tolker sin rolle som styremedlem. Her kan både faglig bakgrunn og yrkeserfaring ha mye å si. Samtidig vil den demografiske sammensetningen påvirke hva slags styrekultur som utvikler seg. I et styre bestående av menn vil diskusjonene sannsynligvis foregå på en annen måte enn i et styre med større kjønnsbalanse. I tillegg er sammensetning av personligheter også en relevant faktor for det indre livet i et styre. Personer med samme bakgrunn, men forskjellig personlighet vil kunne opptre på svært ulike måter på styremøter. Ulik personlighet vil også kunne spille inn på hvilken rolle en inntar i forhold til andre styremedlemmer. Disse elementene kan forventes å gjelde også for de statlige styrene. Det er derfor interessant å se i hvilken grad kulturelle trekk gjenspeiles i styreerkruttingsprosessen.

Med tanke på kompetanse kan det virke rimelig at staten ønsker seg personer med erfaring fra tidligere styrearbeid. Gjennom å ha hatt en befattning med styrearbeid fra før er det større sannsynlighet for at en sosialiseres lett inn i et nytt styre fordi en allerede vet hva styrearbeid går ut på. Derimot kan svært erfarne styremedlemmer være preget av styrekulturen fra andre selskaper som ikke nødvendigvis passer overens med den indre kulturen i de statlige styrene. En person uten eller lite styreerfaring vil også sannsynligvis være opptatt av å passe inn i gruppen og kan således forventes å være mer lydør ovenfor den eksisterende gruppen. Styremedlemmer med erfaring fra andre styrer vil kunne gi gnisninger hvis de tar med seg holdninger fra andre styrer som ikke er på linje med kulturen i det statlige styret. Samtidig vil slike kandidater ha mulighet til å endre kulturen fordi de kan trekke på erfaring fra andre styrer når det gjelder holdninger til arbeidet, og uformelle roller. Her peker kulturperspektivet i litt ulike retninger når det gjelder i hvilken grad en kan regne med at staten vil etterspørre tidligere styreerfaring til sine styrer.

Den indre organisasjonskulturen påvirkes av indre og ytre press. For statlige styrer kan både kulturen i det selskapet styret tilhører og departementet som utnevner styret være relevant. Verdiene i departement og selskap kan også forventes å være forskjellig. NHD kan ventes å ha særlig påvirkningskraft i og med at de eier selskapet og velger styret. Ut fra dette kan en forvente at normer og verdier i departementet vil påvirke styret. En kan rette oppmerksomhet

mot hvilke verdier som vanligvis er gjeldende når sentralforvaltningen rekrutterer personalet. Tradisjonelt har departementer og direktorater vært opptatt av å gjenspeile befolkningen til en viss grad også i sine ansettelser av embetsmenn. I de senere årene er mangfold blitt et uttalt verdi i sammenheng med nyansettelser i staten, og en tar til orde for et inkluderende arbeidsliv. Ut fra begrepet om sti-avhengighet kan en anta at staten vil forfekte mangfold i sammenheng med styrerekruttering til statlige selskaper. I tillegg har staten tradisjonelt vært opptatt av likestilling mellom kjønnene. Innføringen av kvoteringsloven i norske ASA selskaper er et ledd i dette arbeidet. Dermed forventes det at likestilling vil stå sentralt i tillegg til mangfold i statens valg av styremedlemmer.

2.3 Myteperspektivet

Innenfor myteperspektivet vektlegges organisasjonenes omgivelser som kilde til legitimitet. Oppmerksomheten rettes bort fra organisasjoner som redskaper for måloppnåelse og det fremsettes at organisasjonens overlevelsessevne er avhengig av legitimitet i omgivelsene. For å oppnå og opprettholde støtte fra omgivelsene tilpasser organisasjonen seg rådende normer og verdier i sine omgivelser. Dette oppnås ved å implementere organisasjonsoppskrifter med regler for utforming og aktiviteter i organisasjonen. Disse oppskriftene kan være generelle eller mer spesifikke, de kan også variere over tid, noen er mer langvarige enn andre. (Meyer og Rowan 1977:340) Meyer og Rowan (1977:347) bruker betegnelsen rasjonaliserte myter om denne tendensen. De mener aktiviteter og strukturer er av rituell betydning ved at det validerer organisasjonen (Meyer og Rowan 1977:355). Di Maggio og Powell (1983:147) hevder organisasjoners tilpasning til rådende oppskrifter fører til at organisasjoner mer like på utsiden. Di Maggio og Powell (1983:148) er opptatt av organisasjonsfelt, dette defineres som et gjenkjennelig institusjonelt område. Det dreier seg om organisasjoner som opererer innenfor samme bransje, profesjon eller staten definerer disse som et felt. I et organisasjonsfelt vil det oppstå isomorfisme gjennom at organisasjonene vil etterlikne hverandre. Isomorf endring har tre former. Regelbasert endring der organisasjoner blir pålagt endringer fra styresmaktene. Et eksempel er kvoteringsloven der kvinneandelen i norske ASA styrer ble bestemt av staten. Den andre formen kan betegnes som usikkerhetsdrevet isomorfi. I en organisasjon kan det være usikkerhet om sammenhengen mellom mål og middel, noe som kan føre til imitasjon av andre organisasjoner en regner som suksessrike. Den tredje formen dreier seg om profesjoners spredningen av forståelser og prosedyrer gjennom deres

deltakelse i ulike organisasjoner. Innenfor en profesjon har en gjerne en felles forståelse eller fremgangsmåte for å løse et problem, dette spres gjennom deltakelse i organisasjoner og fører til isomorfisme (Di Maggio og Powell 1983:154). Det er delte meninger om hvordan myter påvirker organisasjoner. Brunsson (2002:7-8) hevder at mytene endrer seg raskere enn det organisasjonen klarer å følge opp. Organisasjonen møter krav i omgivelsene med ytre endring, men organisasjonens indre liv forblir det samme. Her er Brunsson (2002) på linje med Meyer og Rowan (1977) som fastholder at struktur er løst koplet med faktisk atferd. Med dette kan en anta at organisasjoner blir mer lik hverandre sett utenifra, imidlertid har adopteringen av myter lite å si for atferden i organisasjoner. Brunsson (2002:7-8) hevder at organisasjoner gjennom dette både kan være rasjonell og leve opp til normer i omgivelsene. Her kan en skimte en antakelse om et motsetningsforhold mellom effektivitet og normer. Imidlertid kan oppskriftene i seg selv være inkonsistente og peke i ulike retninger. Visse typer organisasjoner vil håndtere de ulike kravene i omgivelsene med *hykleri*. Begrepet beskriver forskjell mellom ord og handling som oppstår i organisasjoner når en forsøker å tilfredsstille ulike behov på samme tid. Hykleri har for mange en negativ klang, men Brunsson (2002:27) ser det heller som en styrke fordi en kan ivareta mange hensyn på en gang. Det er selvsagt ikke alle typer organisasjoner som opplever press fra inkonsistente normer. Det er først og fremst organisasjoner som håndterer konflikt og må prioritere mellom begrensede ressurser. En slik organisasjon betegnes som den politiske organisasjonen og dens funksjon er håndtering av uløselige eller motstridende problemer. Nye organisasjonsmedlemmer rekrutteres ut fra hensynet til representasjon av ulike grupper. Slik bygges konfliktene inn i organisasjonen, derfor er det hensiktsmessig med medlemmer som har ulike synspunkter på organisasjonens målsetting og arbeidsmåte. Beslutningsprosessene er rasjonelle i den forstand at ulike alternativer diskuteres (Brunsson 2002:19-20). Alle organisasjoner produserer tale, beslutninger og handlinger som ikke nødvendigvis korresponderer med hverandre. En sentral teoretisk forutsetning er et skille mellom ideer og handlinger. Den idemessige siden ved organisasjoner er kommunikasjon og mentale prosesser. Et system av handlinger beskriver fremstilling av produkter og tjenester (Brunsson 2002:168). Forholdet mellom ide og handling i organisasjoner kan relateres på fire ulike måter. For det første kan ide og handling være uavhengig av hverandre. Ideer kan kontrollere handlingene, eller handlingene kan kontrollere ideene. Den fjerde muligheten er ideer og handlinger som kompenserer hverandre. Ideer dreier seg om fremtiden, handlinger er de som utføres her og nå. En kan ofte ha ideer om handlinger en ønsker å utføre, men som er umulig. Den løse eller fraværende

sammenhengen mellom ideer og handlinger skiller seg markant fra et instrumentelt perspektiv der handlinger forventes å være resultat av beslutninger. At ideer kan kontrollere handlinger er et alternativ også i myteteori, forutsetningen er imidlertid at ideene er konkrete og konsistente. Imidlertid oppfylles ikke alltid denne forutsetningen i organisasjoner som har politiske trekk. Ideer kan også forklare handlinger for å vinne legitimitet. Handlinger som allerede er utført kan forklares ved at de settes i sammenheng med aksepterte normer. En beveger seg fra det konkrete til det abstrakte i motsetning til foregående variant. Hykleri er når ideer og handlinger kompenserer hverandre. Det er et motsetningsforhold mellom det en kommuniserer og det en praktisk foretar seg i en organisasjon. Hykleri kan også betegnes som beskyttelse av de handlinger som blir utført. Ledelsen kan for eksempel tilfredsstillende normer gjennom tale og beslutninger som organisasjonens handlinger ikke ivaretar. Hykleri er enklere når det er snakk om fremtidige strategier eller mål. Hvis det organisasjonen produserer i dag ikke er tilfredsstillende kan en alltid forespeile forbedring. (Brunsson 2002:172). Lovnader om forbedring kjenner vi igjen fra politiske organisasjoner slik som regjering, storting og politiske partier. Hykleri betegnes her som en naturlig måte å håndtere inkonsistente normer i organisasjonen og dens omgivelser. Gjennom tale, beslutninger og handlinger som møter ulike behov vil organisasjonen få legitimitet fra omgivelsene. Sammenhengen mellom den formelle strukturen og aktivitetene i organisasjonen er løst koplet, eller ikke eksisterende. Fordelen er at en kan få støtte fra ulike deler av omgivelsene. (Meyer og Rowan 1977:357). Røvik hevder imidlertid en ikke kan skille snakk og praksis enkelt fra hverandre slik Brunsson og Meyer og Rowan fremsetter. Røvik (2007:55-56) mener tale og praksis virker sammen på komplekse måter og beskriver myter som et virus i organisasjoner. Etter en viss tid vil viruset bryte ut og ha betydning for handlinger som utføres.

2.3.1 Forventninger i et myteperspektiv

Skal en anlegge et myteteoretisk perspektiv på styreerkruttering kan en se ordninger og strukturer som tas for gitt som rasjonaliserte myter. Eksempler på slike myter kan være Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES) som legger retningslinjer for styrearbeid i norske selskaper. Her anbefales blant annet valgkomite i forbindelse med utnevning av nye styremedlemmer. I eierskapsmeldingen henvises det til NUES retningslinjer og denne kan regnes som en premissleverandør. Representasjon av ansatte i styret kan også betegnes som

en rasjonalisert myte. Ved at ansatte har medbestemmelsesrett ivaretas et demokratisk prinsipp, ordningen er noe som tas for gitt og er således institusjonalisert.

Når det gjelder styrerekruttering vil en forvente at dette vil foregå i tråd med myter på feltet. For styrerekrutteringsprosessen peker NUES mot en økt profesjonalisering av prosessen. En kan forvente at staten vil følge denne trenden i hvert fall på overflaten. Med denne bakgrunnen forventes det at staten i sterk grad formidler at deres styrerekrutteringsprosess er foregår på en legitim og profesjonell fremgangsmåte.

Når det gjelder styresammensetning mener Huse og Sjøland (2009:50) at mangfold er blitt et moteord i styredebatte. Oppfatningen om at styret skal representere et mangfold innebærer at styremedlemmene skal ha ulik utdanning og erfaring fra ulike bransjer. Ut fra dette forventes det at staten vil vurdere styrets sammensetning og søke kompetanse som kan utfylle ekspertisen som allerede befinner seg i styret. Hvilken kompetanse en regner som relevant for styreverv baserer seg på etablerte kategorier og rådende oppfatninger som er kulturelt betinget. Det betyr at en vil søke kompetanse som er i tråd med det omgivelsene og andre organisasjoner betrakter som verdifull kompetanse for et styre. I norske ASA selskaper er de vanligste formene for ekspertise finans, jus og ingeniør (Heidenreich 2010). Dermed forventes det at staten i likhet med ASA selskaper også vil etterspørre disse formene for kompetanse i sin utnevning av styremedlemmer. Etterspørselen etter finansiell kompetanse er forventet også ut fra et instrumentelt perspektiv fordi en slik kompetanse kan antas å bidra til måloppnåelse. I myteperspektivet knytter en kompetanseetterspørsel til at en mer eller mindre bevisst etterlikner andre organisasjoner. Det vil si at staten etterlikner ASA styrene og en kan forvente en relativt lik styresammensetning i de statlige foretakene som i ASA selskapene. Til grunn for denne praksisen ligger en antakelse om at økonomisk utdanning og erfaring er relevant for å bli et styremedlem i en kommersiell virksomhet. Forestillingen bygger på to forutsetninger. For det første at det en person har mye erfaring med er den god til. Med utdanning og erfaring fra økonomi er en god til å behandle økonomiske spørsmål. Dette settes sammen med forestillingen om hvilken kompetanse en regner som relevant for styret. Drives virksomheten kommersielt regnes finansiell kompetanse som viktig. Dette bygger på etablerte forestillinger og kategorier for kompetanse og dens overføringsverdi mellom kontekster. Finansiell kompetanse regnes som viktig i mange styrer i motsetning til helsefaglig kompetanse som nok først og fremst regnes som relevant for virksomheter innenfor helsesektoren. Mangfold i styrerommet bygger på en oppfatning om at personer med

ulik bakgrunn tilfører styret ulike perspektiver. Derfor trekkes også alder, kjønn og geografi gjerne også inn i mangfoldsdebatten. Dermed er det interesse også knyttet til om en kan se spor av disse dimensjonene av mangfold i statens rekruttering til sine heleide styrer.

Myteperspektivet forutsetter at omgivelsene øver innflytelse over organisasjonen, derimot er det ikke klart om det er snakk om overflatiske endringer eller om mytene innvirker på faktisk organisasjonsatferd. Derfor er det interessant å se hvilken forbindelse mellom ideer og handlinger en kan skimte i styrerekrutteringsprosessen for statlige styrer. Hvordan er sammenhengen mellom ord, beslutning og handling når NHD utnevner nye styremedlemmer? Her vil tale tilsvare intervju med departementsansatt. Regjeringens eierskapspolitikk slik det er formulert i eierskapsmeldingen kan regnes som ideer om eierskapet og er en annen form for tale. I tillegg er eierskapsmeldingen å regne som vedtatt politikk. På bakgrunn av dette vil eierskapsmeldingen ha både status som tale og beslutningen etter Brunssons terminologi. Når det gjelder handlinger vil kartlegging av de statlige styremedlemmene belyse tidligere handlinger. Utnevning av seks nye styremedlemmer til tre ulike styrer kan vitne om dagens praksis. De kommersielle statlige virksomhetene befinner seg i brytningsfeltet mellom det private og det offentlige og har sammensatte omgivelser. Ut fra et myteperspektiv kan en da forvente at tale, handlinger og beslutninger vil kompensere hverandre for derigjennom å kunne opprettholde legitimitet i flere leire samtidig. En kan dermed forvente at staten vil formidle at de ønsker visse typer kompetanse, men i sine handlinger velge andre typer for ekspertise. I tillegg regner en med at styresammensetningen i de statlige heleide selskapene vil likne sammensetningen til ASA styrer.

2.4 Forholdet mellom perspektivene

I det foregående har jeg gjennomgått tre sentrale organisasjonsteoretiske perspektiver og presentert ulike forventninger til statlig styrerekruttering. Ut fra et instrumentelt perspektiv antas det at styrerekrutteringsprosessen vil foregå på linje med rasjonelle beslutningsprosesser. Både prosessen og hvilken kompetanse etterspørsel bestemmes ut fra målsettinger for eierskapet. Både finansiell og politisk kompetanse vil trolig være ønsket ekspertise for de statlige selskapene fordi personer med slik kompetanse vil forventes å kunne manøvrere virksomhetene til å oppnå finansielle målsettinger, samt tolke signaler fra den statlige eieren. Styret har også en viktig kontrollfunksjon i forhold til den daglige ledelsen. For å minske risikoen for at ledelsen opptrer opportunistisk forventes det at ledererfaring er

etterspurt til de statlige styrene. Til slutt forventes det ut fra et instrumentelt ståsted at erfaring fra tidligere styrearbeid kan være et kriterium staten stiller til aktuelle kandidater. Har en erfaring fra styrearbeid kan en forvente at en også er en god styrekandidat. Innenfor det instrumentelle forventes det at staten vektlegger formell kompetanse. I tillegg regner en med at det er tydelig forbindelse mellom beslutning og handling.

Det kulturelle perspektivet retter derimot fokuset mot det indre livet i styrerommet. Til tross for at styremedlemmene har begrenset sosial interaksjon med hverandre forventes det at styremedlemmene vil innta ulike roller i styret, og derigjennom utvikle en form for indre styrekultur. Når styremedlemmer skiftes ut vil dynamikken i gruppen forandres, det kan derfor være viktig å ta i betraktning hvordan nye styremedlemmer vil passe inn i gruppen sosialt. Det kan forventes at personer med erfaring fra andre styrer er godt kjent med gruppedynamikk og således sosialiseres raskere inn i et nytt styre enn en person uten en slik erfaring. På en annen side kan styremedlemmer med lang erfaring fra andre styrer bære preg av styrekulturen fra andre virksomheter, noe som kan skape gnisninger. Kulturperspektivet gir ikke entydige forventninger for tidligere styreefaring og det skal bli interessant å undersøke hvordan det fortoner seg i praksis. I tillegg forventes det at sentrale verdier som mangfold og likestilling vil være momenter staten tar med i styrerekrutteringsprosessen.

Styrerekruttering i et myteperspektiv foreskriver at rekruttering vil foregå i tråd med rådende normer i omgivelsene. Her er det viktig for staten å handle i tråd med det som oppfattes som viktig og riktig i forbindelse med styrerekruttering. Når det gjelder prosessen vil en forvente at denne formidles i tråd med strategisk HR og retningslinjer fra NUES. Med tanke på kompetanse forventes det at staten vil velge kompetanse tilsvarende slik en gjør i ASA selskaper. I et myteperspektiv operer en gjerne med to nivåer. Det organisasjoner viser utad kan være løst koplet med hva som foregår innad. Derfor vil jeg se nærmere på hvordan tale, beslutninger og handlinger korresponderer for statlig styrerekruttering.

Samlet sett peker perspektivene på noen av de samme elementene innenfor styrerekruttering. Når det gjelder rekrutteringsprosessen forventes det både ut fra et myteperspektiv og det instrumentelle perspektivet at denne vil bære preg av rasjonalitet. Perspektivene skiller imidlertid lag hvis en går litt dypere. Ut fra et instrumentelt synspunkt foregår styrerekruttering på en rasjonell måte fordi det bidrar til måloppnåelse. I myteperspektivet peker en på at rasjonalitet er en trend og en forestilling som influerer styrerekrutteringsprosessen. En mangfoldig styresammensetning virker også rimelig ut fra

myteperspektivet fordi det er en fremtredende i debatten rundt styresammensetning. At staten vil være opptatt av mangfold er forventet også ut fra en kulturell synsvinkel, begrunnelsen knytter seg til departementets indre verdier i motsetning til myteperspektivet som forbinder mangfold med holdninger i omgivelsene. Selv om perspektivene på enkelte områder gir like antakelser er ikke formålet å si hvilke perspektiver som passer best. De teoretiske forventningene regnes ikke som konkurrerende, de er heller verktøy for å utdype flere sider av det statlige eierskapet gjennom styrerekrutteringsprosessen. Teoretiske antakelser vil i analysen brukes som utfyllende med det mål for øyet å belyse statlig rekruttering på en rik og sammensatt måte.

3 Forskningsdesign og metode

3.1 Forskningsdesign

Valg av forskningsdesign er avgjørende for hvordan og i hvilken grad et fenomen blir belyst. Det har også betydning for hvilke slutninger en kan trekke og slutningenes kvalitet.

Forskningsdesignet er relatert til problemstillingen som i denne oppgaven er hvordan det statlige eierskapet utøves gjennom rekruttering av styremedlemmer til heleide kommersielle selskaper. Hensikten er å anlegge et bredt teoretisk fokus og belyse ulike sider ved dette fenomenet. Styrekruttering er en prosess som med fordel kan studeres intensivt fordi ved å komme "tett på" studieobjektet også kan gå mer i dybden av prosessen og belyse statlig rekruttering fra flere teoretiske vinkler.

Casestudiet er et forskningsdesign som er mye brukt i samfunnsvitenskap, hvordan det skal forstås og hva casestudier innebærer defineres ulikt. En tradisjonell forståelse av casestudier innebærer at det er en intensiv studie av et tilfelle eller enkelthendelse som dermed ikke gir grunnlag for generalisering (Geddes 2003:96; Lijphart 1971:691). Gerring (2007:342- 344) hevder på sin side at studieobjektet som studeres i et casedesign kan representere en klasse av empiriske fenomener. George og Bennett (2004:17-18) er inne på det samme. Her defineres casestudiet som studiet av et avgrenset empirisk fenomen for å trekke slutninger om empiriske sammenhenger til et bredere univers. En forutsetning for at casestudiet skal kunne kaste lys over noe utenfor selve studieobjektet innebærer definering av hvilken klasse, eller univers caset er en del av (Gerring 2007). I denne oppgaven ligger det klart i problemstillingen at analyseobjektet er styrekruttering til statlige selskaper med økonomiske formål. Casene er altså en del av klassen statlige kommersielle selskaper heleid av staten. Til grunn for denne kategoriseringen ligger en forventning om at selskaper eiet av staten er annerledes enn selskaper eiet av private aktører fordi de statlige selskapene er tilknyttet den parlamentariske styringskjeden, i motsetning til de private. En slik avgrensning innebærer at en ikke kan trekke slutninger om rekruttering til private selskaper på bakgrunn av disse casene. I tillegg rettes fokuset mot heleide statsforetak med kommersielle hensyn, og det er først og fremst disse virksomhetene slutningene i analysen er beregnet på. I de fleste forskningsdesign må en gjøre avveininger mellom bredde og dybde av studien, da en ofte ikke har anledning til å gjøre begge deler. Denne studiens ambisjon har et tydelig avgrenset mål om å kaste lys over

trekk ved rekrutteringsmomenter ved statens eierskapsutøvelse i kommersielle selskaper. Det ligger altså en tydelig prioritering av dybde fremfor bredde i et slikt valg. Til tross for en begrenset mulighet for generaliserende slutninger kan rekruttering av styremedlemmer til disse statlige selskapene betraktes som et viktig studieobjekt fordi virksomhetene forvalter store verdier på vegne av felleskapet. Denne studien kan bidra til å gi økt forståelse av ulike sider ved rekrutteringsprosessen og hvilke kriterier staten legger til grunn for sine valg av styremedlemmer.

3.1.1 Case og observasjoner

Det er ingen bred enighet om hva et casestudie er. Campell og Stanley (1967:7) hevder casestudiet kun omfatter en observasjon. Gerring (2007:21) fastholder at casestudiet inneholder flere observasjoner, enten ved å studere et case over tid, eller flere observasjoner på et tidspunkt. I Gerrings (2007:20-21) terminologi tilsvarer caset det fenomenet en ønsker å analysere, noe som gjøres gjennom flere observasjoner. Anvendt på denne analysen er rekruttering til heleide statlige selskaper analyseenheten eller caset. Observasjonene omfatter både styremedlemmer og styresammensetning i alle de heleide selskapene underlagt NHD. Til sammen utgjør dette 46 styremedlemmer fordelt på ti styrer tilhørende 7 kommersielle og 3 sektorpolitiske selskaper. En casestudie av en slik art er i følge Gerring (2007:21) egnet til å belyse variasjon innenfor analyseenheten. Det passer godt med denne studiens formål om å utdype ulike sider ved styrekruttering for disse selskapene. Caset og observasjonene innebærer også tidsmessige avgrensninger som i casestudier ofte er mindre tydelige (Gerring 2007). Slik er det også her. Styremedlemmene i de ulike selskapene er valgt inn på ulike tidspunkter, observasjonene er konsekvenser av utnevnelser som i ulik grad strekker seg tilbake i tid. Observasjonen er derimot kun foretatt på ett tidspunkt det vil si at en ikke kan si noe om utvikling over tid. Derimot kan en si noe om variasjon og tendenser i statens valg av kompetanse, selv om utnevnelsene av enkelte styremedlemmer er foretatt i fortid. Styremedlemmer velges for 2 år av gangen og en del styremedlemmer forlenges perioden. For norske ASA selskaper oppgir over halvparten av styremedlemmene at de har sittet i styret ett og tre år (Heidenreich og Storvik 2010: 26) I eierskapsmeldingen vektlegges kontinuitet i styrene og gir en grunn til å anta at styreansieniteten ikke er vesentlig kortere for statlige selskaper. Dette gir indikasjoner på at de fleste observasjonene av dagens styremedlemmer og styresammensetning strekker seg mellom et til tre år tilbake i tid. For å belyse dagens praksis undersøkes tre tilfeller av nyrekruttede styremedlemmer i tre ulike selskaper. Observasjonen

innebærer 7 nyvalgte styremedlemmer herunder en styreleder. Styremedlemmene fordeler seg på tre ulike styrever og utgjør observasjonen av tre styresammensetninger. Disse observasjonene kan belyse dagens praksis da de er foretatt i nær fortid. I intervjuene har styrekruttering til de statlige selskapene blitt snakket om i generelle termer og det har ikke vært fokus mot et spesielt tilfelle, eller et spesielt tidspunkt. Samlet sett kan dette gi et helhetlig bilde av dagens praksis, til tross for at noen av observasjonene vil være prioriteringer gjort et par år tilbake i tid.

Caset er en del av en populasjon av liknende tilfeller som kan avgrenses teoretisk (Gerring 2007:22). Hele populasjonen blir delvis studert gjennom kartleggingen av kompetansen til alle styremedlemmer i de heleide statlige selskapene. Imidlertid er de heleide statlige styrene med kommersielle formål kun en del av statens totale eierportefølje. Det betyr at populasjonen også kan defineres bredere. I de børsnoterte selskapene foregår styrekruttering som en forhandling mellom staten som hovedaksjonær og de andre aksjonærene. For de mer sektorspesifikke selskapene slik som Posten og NSB har disse også andre målsetninger enn det rent kommersielle. Disse skal ivareta flere hensyn på en gang. I tillegg er selskapene spredt blant flere departementer og blir således påvirket fra ulike deler av sentralforvaltningen. En kan således kategorisere det direkte statlige eierskapet i tre ulike selskaper. Heleide- og deleide og selskaper med sektorpolitiske oppgaver. Denne studien vil i hovedsak ta for seg heleide kommersielle selskaper fordi studiet av disse casene kan si noe om statens prioriteringer i og med at de er eneste eier. I tillegg er de teoretisk interessante fordi de befinner seg spenningsfeltet mellom offentlig og privat sektor. Det gjør selvsagt også de deleide selskapene der staten er del av aksjonærfelleskapet. Rekruttering til disse selskapene vil imidlertid ventes å ta mer form som forhandling mellom staten og andre eiere. Slik sett er de heleide selskapene et godt utgangspunkt for å si noe om statens *egne* prioriteringer.

3.2 Metode

I et kvalitativt forskningsopplegg er det vanlig å benytte seg av ulike metoder for datainnsamling. Forskjellige typer data har ulike styrker og svakheter. Ved bruk av metodetriangulering kan dette bidra til å øke tilliten til at analyseobjektet studeres (ref). For denne undersøkelsen vil kvalitative intervjuer utgjøre hovedtyngden av det empiriske materialet. Intervjuene suppleres med dokumentanalyse av eierskapsmeldingen og en rapport om det statlige eierskapet utført av konsulentfirmaet McKinsey. I tillegg er det foretatt en

kartlegging av de ti heleide styrene underlagt NHD. Ved bruk av ulike søkekilder har styrets sammensetning og styremedlemmenes kompetanse blitt avdekket.

3.2.1 Intervjuer

Informantene er valgt ut på grunn av sin kunnskap og befatning med styrekruttering. Mine informanter er ekspedisjonssjefen for eierskapsavdelingen, to styreledere i to ulike heleide kommersielle selskaper underlagt NHD. I tillegg hadde NHD engasjert et rekrutteringsbyrå for å bistå i rekrutteringsprosessen våren 2011 og en konsulent fra dette byrået er også intervjuet. Disse fire informantene er å regne som nøkkelinformanter valgt ut fordi de har inngående kjennskap til fenomenet som skal belyses (Andersen 2006:282). Gjennom semi-strukturerte intervjuer forventes informantene å gi nyttig informasjon om hvordan de som sentrale aktører opplever styrekruttering. Samtidig vil en få innblikk i hvilke hensyn de regner som viktige i prosessen. Imidlertid knytter det seg flere usikkerhetsmomenter til hvilken status et intervju materiale bør ha i et forskningsopplegg. For det første er det ikke gitt at informantene gir tilgang til sine personlige oppfatninger av situasjoner. Eliteaktører slik det er snakk om her kan ha egen agendaer og oppfatninger om hva som er den rimeligste måten å forstå en sak på (Andresen 2006:288). Alvesson (2003:16) betegner troen på at kvalitative intervjuer gir en ubegrenset tilgang til personers følelser, intensjoner og ideer som et romantisk syn på intervjuet. Innenfor et sosialkonstruktivistisk perspektiv på intervjuet vektlegges den sosiale konteksten. Informasjon i intervjusituasjonen kan dermed ikke løsrives fra denne. Det kvalitative intervjuet egner seg innenfor et slikt syn ikke til å si noe utenfor intervjusituasjonen i seg selv (Hester og Francis 1994:675-676). De svært ulike vurderingene av hva intervjudata kan si noe om skyldes trekk ved selve prosessen rundt datakonstruksjonen. Et kvalitativt intervju foregår i en samhandlingssituasjon som på ulike måter vil prege intervjudataene, noe som krever betraktninger rundt reliabilitet og validitet. Reliabilitet innebærer datas troverdighet og bekreftbarhet mens validitet knytter seg til overførbarhet i forhold til konkrete situasjonsbetingelser eller teoretiske forutsetninger (Miles og Huberman 1994). For kvalitative intervjuer er to forhold spesielt viktige i tilknytning til reliabilitet og validitet. For det første hvorvidt det kan dokumenteres at det som sies i intervjusituasjonen blir riktig forstått. For det andre er det viktig å skille mellom utsagn om faktiske forhold og uttalelser som er tolkninger og vurderinger. En form for dokumentasjon er lydopptak, bruk av dette kan øke muligheten for andre forskere til å etterprøve forskerens forståelse av intervjudataene (Andersen 2006:291). I denne undersøkelsen er det gjort

lydopptak for tre av intervjuene. Intervjuet med informanten i eierskapsavdelingen er foretatt uten lydopptak, der fikk jeg derimot assistanse til å notere informantens svar underveis, noe som sikrer en god dokumentasjon også av dette intervjuet. For det andre kan en legge vekt på etterprøvbarehet i form av en ryddig og transparent fremstilling av intervjumaterialet. Alle tolkninger av informantenes utsagn gjøres eksplisitt i analysedelen slik at det er mulig for leseren å vurdere de fortolkninger som foretas. Jeg har valgt å synliggjøre informantenes utsagn ved å benytte kursiv og innrykk også på korte sitater. Et slikt grep tydeliggjør skille mellom intervjuobjektens uttalelser og mine tolkninger av disse.

En transparent og dokumentert prosess bidrar til tydelighet rundt hvordan dataene er generert. Det kan derimot fortsatt knyttes usikkerhet til i hva intervjudataene kan si noe om. Informantenes hukommelse kan for eksempel være ufullstendig og gi et skjevt bilde situasjonen (Andersen 2006:292). Intervjuene av de fire informantene fant sted våren 2011. På dette tidspunkt var rekrutteringsprosessen av nye styremedlemmer til enkelte styrer allerede i gang, og utnevnelser ble gjort noen måneder senere. Tidspunktet for intervjuet tilsier at informantene bør ha relativt friskt i minne hvordan rekrutteringsprosessen foregår. Imidlertid kan utsagnene i større grad reflektere sider ved denne konkrete rekrutteringsprosessen enn hvis intervjuene hadde blitt gjort på et annet tidspunkt. Styrekruttering til heleide og deleide selskaper foregår parallelt, det vil si at informanten i eierskapsavdelingen og konsulentene fra rekrutteringsbyrået også var involvert i rekrutteringen av styremedlemmer til deleide selskaper på intervjutidspunktet. Det er vanskelig å fastslå at informantenes besvarelser ikke reflekterer sider ved de deleide selskapene. Imidlertid startet begge informanter med å si at rekrutteringsprosessen var forskjellig for de heleide og deleide selskapene. Dette ga meg mulighet til å ytterligere presisere min interesse for rekrutteringsprosessen til de virksomheter der staten er eneste eier.

Som nevnt har intervjuet forskjellig status innenfor ulike teoretiske retninger. Alvesson (2003) lanserer en refleksiv tilnærming der ulike synspunkter på intervjumaterialet utforskes. Med en refleksiv tilnærming regnes intervjuet som et analyseobjekt i seg selv, og en kan utfordre egne tolkninger ved å komme med alternative betraktninger. Refleksivitet er en inspirasjonskilde også til denne analysen der informantenes utsagn betraktes på i lys av ulike teoretiske perspektiver. På denne måten lanseres tolkninger og forståelsesrammer som igjen blir utfordret av andre fortolkningsrammer og betraktningmåter. Slik vil selve intervjumaterialet belyses fra flere vinkler samtidig som flere sider ved

styrerekrutteringsprosessen blir fremhevet. Kjelstadli (1992) skiller mellom to ulike tilnærminger til kilder. Disse kan brukes som levning eller beretning. Ved å bruke en kilde som levning brukes de som en puslebit for å få et helhetlig bilde av virkeligheten. Når kilder benyttes som beretning regnes kildene som en beskrivelse av fortiden (Kjelstadli 1992:162,65). Her brukes intervjuene både som levning og beretning. Intervjudataene har således en dobbel status i denne analysen. I sammenheng med andre kilder kan intervjuene både si noe om hvordan styrerekruttering faktisk foregår, basert på deres oppfatninger. I tillegg vil disse intervjuene av eliteinformanter også si noe om hvordan sentrale aktører *fremstiller* styrerekruttering til statlige heleide selskaper.

3.2.2 Dokumenter

I mange kvalitative og kvantitative undersøkelser benyttes dokumenter for å belyse det fenomenet som er av interesse. Krippendorff (1980:21) definerer innholdsanalyse som en teknikk for å trekke reproduerbare og valide slutninger fra data til kontekst.. Dette innebærer at dokumenter må settes i sammenheng med den konteksten de inngår i. Det er i hovedsak to dokumenter som er relevant for denne analysen. Dokumentene er produsert i litt ulike kontekster og er får derfor forskjellig status som kildemateriale. Det første dokumentet er Eierskapsmeldingen . Stortingsmeldingen er å regne som regjeringens offisielle eierskapspolitikk, og kan si noe om hvilket syn staten har på styrets rolle, og hvilken kompetanse de regner som relevant til sine styrer. Det andre dokumentet er en rapport fra konsultantselskapet McKinsey gjort på oppdrag for NHD. Rapporten beskriver og evaluerer sider ved det statlige eierskapet. For denne analysen vil jeg støtte meg på behandlingen av styrerekruttering og styresammensetning. Det er imidlertid uklart hvordan konsulentene har gått frem i sin kartlegging av eierskapet, hvem og hvor mange de eventuelt har intervjuet og liknende. Dermed vil jeg utvise litt forsiktighet med å legge for stor vekt på rapporten. Samtidig er McKinsey et anerkjent konsulentfirma og en kan forvente at deres arbeider bygger på grundige metoder. Samlet sett regner jeg disse skriftlige kildene som pålitelige, de vil imidlertid ha noe ulik status. McKinsey rapporten er foretatt av konsulenter på oppdrag for NHD. Det foreligger riktignok en kunderelasjon mellom disse, imidlertid må McKinsey kunne betegnes som uavhengig av departementet. McKinsey rapporten kan således leses som en beskrivelse av en ”objektiv” aktør. Eierskapsmeldingen er derimot utviklet av departementet og er trolig større grad preget av intensjoner og visjoner. Derfor har eierskapsmeldingen i likhet med intervjuene en dobbel status i analysen. Den brukes både

som et verktøy for å si noe om elementer ved statlig styrerekruttering. Samtidig regnes den som et analyseobjekt i seg selv når den betraktes som en del av en fremstilling av det statlige eierskapet. Eierskapsmeldingen er også å betrakte som beslutning i Brunssons terminologi, derfor tas det ikke for gitt at alle utsagn i eierskapsmeldingen korresponderer med hvordan styrerekruttering foregår i praksis.

Når det gjelder spørsmål knyttet til reliabilitet og validitet regnes dokumenter ofte som en mer pålitelig kilde enn intervjuer fordi dokumenter er skrevet før analysen finner sted. Muligheten for å etterprøve tolkninger er enklere når dokumentenes innhold ligger fast uavhengig av forskeren. Slik vil det være også for denne analysen. Bruk av eierskapsmeldingen og McKinsey rapporten bidrar til å øke slutningenes reliabilitet. Det er også vanlig å bruke dokumenter for å bekrefte utsagn fra informanter. Ved bruk av en slik strategi kan en øke dataenes pålitelighet og sannsynligheten for at intervjudataene reflekterer faktiske forhold, noe som er sentralt for validitet. I dette tilfellet kan en stille spørsmålstegn ved om eierskapsmeldingen er et korrekt verktøy for å verifisere hvordan styrerekruttering foregår i praksis. Dokumentet er en del av politikktutforming og ikke en nøytral vitnebeskrivelse av hvordan staten rekrutterer sine styremedlemmer. Imidlertid kan dokumentet bekrefte informantens fra departementet sin fremstilling og således øke validiteten til slutninger knyttet til hvordan staten fremstiller styrerekruttering. Når det gjelder hvordan styrerekruttering foregår i praksis er trolig McKinsey rapporten en mer pålitelig kilde.

3.2.3 Kartlegging av styrene

I tillegg til intervju med nøkkelinformanter er kompetansen i de heleide statlige styrene kartlagt. Hvilke personer som sitter i de statlige styrene er offentlig informasjon og navn på disse personene er hentet fra Brønnøysundregisteret. For å kunne si noe om deres kompetanse er flere ulike kilder blitt benyttet. Mange av de statlige selskapene har en presentasjon av styremedlemmene på sine nettsider, der bakgrunn og utdanning kommer frem. For de selskapene der styremedlemmene ikke presenteres er google.no wikipedia.no, stortinget.no, proff.no og retriever av søkekildene som er blitt brukt. Søkedatabasen proff.no viser oversikt over styreverv og er kilden til beregninger av antall styreverv i til de statlige styremedlemmene analysen. Proff.no regnes som en pålitelig nettkilde og tilbyr blant annet rapporteringstjenester til næringsliv og forskning. Informasjon om styremedlemmenes alder og bosted er også hentet fra proff.no. Søkekildene google.no og wikipedia er tradisjonelt ikke

å regne som pålitelige kilder etter vitenskapelige kriterier. Her er de blitt benyttet for å finne bakgrunnsinformasjon som utdanning og yrkeserfaring. For flesteparten av de statlige styremedlemmene finner en tilstrekkelig informasjon gjennom disse kanalene. For flere av personene får en såpass mange treff at en kan verifisere at informasjonen er korrekt. Retriever er en søkemotor som omfatter landets aviser, denne har vært til hjelp for de styremedlemmene det har vært vanskeligere å finne stoff om. Imidlertid vil disse søkekildene gi mer informasjon om de mest profilerte styremedlemmene således gi et skjevt bilde. På en annen side er hensikten å tilegne seg bakgrunnsinformasjon om utdannelse og/eller yrkeserfaring blant styremedlemmene, noe som er oppfylt i tilstrekkelig grad. Til et slikt formål vil jeg regne disse søkemotorene som egnet. Imidlertid er det en tidsmessig avstand mellom hvilken kompetanse styremedlemmene har per nå som dette søket viser og hvilken kompetanse styremedlemmene hadde da de ble valgt inn. Dette er særlig relevant for styreerfaring, proff.no viser hvilke styreverv de statlige styremedlemmene har for øyeblikket. De kan imidlertid ha hatt flere eller færre styreverv på tidspunktet de ble valgt til styremedlem. Imidlertid har de fleste styreverv en tidsperiode på 2 år, og i ASA selskaper er ansienniteten til over halvparten av styremedlemmene mellom ett til tre år (Heidenreich og Storvik 2010: 26). Dermed kan det hevdes at antall nåværende styreverv kan si noe om styremedlemmenes erfaringer.

Når det gjelder inndelingen av styremedlemmenes kompetanse er denne gjort på bakgrunn av informasjon hentet fra aviser, selskapets nettsider og liknende. Dette medfører visse begrensninger. En vil sannsynligvis ikke få fullstendig informasjon om styremedlemmenes utdanning og yrkeserfaring. Imidlertid kommer utdannelse ofte frem i avisartikler og presentasjoner av styremedlemmene. På dette punktet vurderer jeg kildene som tilstrekkelige. For yrkeserfaring er bildet mer begrenset. Dette har særlig konsekvenser for kategorien ledelseserfaring. Det er ikke tilstrekkelig datamateriale til å si noe om i hvor stor grad de statlige styrene i praksis er preget av personer med erfaring fra ledelse. Et overflatisk inntrykk gir imidlertid støtte for at denne kompetansen er viktig i praksis. Imidlertid får en heller støtte seg på intervjudata og eierskapsmeldingen for å si noe om dette.

Operasjonalisering av kompetanse er gjort etter en relativt enkel logikk. Personer med høyere økonomisk utdanning er blitt kategorisert med finansiell kompetanse. Imidlertid innebærer ikke en slik operasjonalisering hvorvidt vedkommende har erfaring fra arbeid med finansielle spørsmål, eller økonomiske stillinger. Slik viser ikke operasjonaliseringen ulike grader av

finansiell kompetanse, men et minstekrav til hva en kan betrakte som finansiell ekspertise. Her vil dette bety at graden av finansiell kompetanse kan variere en del, da ulike styremedlemmer kan ventes å ha hatt ulik erfaring med finans etter endt studie. På en annen side tilsier styremedlemmenes alder at de har lang yrkeserfaring og det kan dermed ventes at mange med høyre økonomisk utdanning arbeider med økonomiske og finansielle spørsmål. Politisk kompetanse tilsvarer styremedlemmer som har hatt, eller har politiske verv. I tillegg er personer med høye stillinger i LO blitt tatt med i denne kategorien, dette gjelder 2 styremedlemmer. Øvrige styremedlemmer kategorisert med politisk kompetanse er personer med erfaring fra rikspolitikken og noen har vært statsråder. I de tilfeller styremedlemmene har mer enn en type kompetanse er begge regnet med.

3.3 Validitet og reliabilitet

Begrepene validitet og reliabilitet er evalueringskriterier for forskning. Validitet dreier seg om hvorvidt en studie sier noe om selve studieobjektet en ønsker å analysere. Reliabilitet innebærer muligheten for å gjenta studiens resultater. Spørsmål om validitet og reliabilitet knytter seg både til *metodene* som er benyttet og selve *forskningsdesignet*. For kvalitative studier slik som denne kan reliabiliteten hevdes å være lav. Muligheten for å reprodusere resultatene er begrenset fordi forskeren ofte er en aktiv deltaker i genereringen av datamaterialet. Imidlertid er det mulig å gjøre visse grep for øke reliabiliteten også for kvalitative undersøkelser. For det første kan tydeliggjøring av teoretisk utgangspunkt for studien gi andre mulighet til å etterprøve dens resultater.

Begrepsvaliditet knytter seg til operasjonalisering av begreper. Hovedpoenget er om en fanger meningsinnholdet i et begrep når en skal omgjøre begrepet til en målbar empirisk størrelse (Bryman 2004:28). For denne oppgaven er dette særlig relevant for begrepene finansiell og politisk kompetanse. Formålet er å fastslå hvorvidt en person har kvalifikasjoner knyttet til politikk og økonomi. I analysen tilsvarer finansiell kompetanse personer med høyere økonomisk utdanning fordi en gjennom en slik utdanning forventes å utvikle forutsetninger til å behandle økonomiske spørsmål. En annen måte å tilegne seg økonomisk forståelse og kunnskap på er gjennom yrkeserfaring. Når finansiell kompetanse operasjonaliseres med utdanning vil personer uten formell økonomisk utdanning, men erfaring med økonomiske spørsmål fra arbeidslivet falle utenfor denne kategorien. Dermed kan en si at operasjonaliseringen av begrepet finansiell kompetanse er tilstrekkelig i og med at den

omfatter utdanning, men er ikke uttømmende da den ikke omfatter arbeidserfaring. Begrepet politisk kompetanse innebærer kunnskap om og erfaring med politiske prosesser

Indre validitet dreier seg om holdbarheten til en slutning som beskriver kausalforholdet mellom to variabler (Bryman 2004:28). Muligheten til å beskrive årsakssammenhenger er begrenset i denne studien. I praksis vil elementer fra de ulike organisasjonsteoriene virke *sammen* i en organisasjon. Det er derfor vanskelig å isolere virkningen av en enkeltvariabel. Imidlertid vil undersøkelsen kunne si noe om ulike faktorer som gjør seg gjeldende i forbindelse med statlig styrerekruttering og kompetanseetterspørsel.

Ytre validitet beskriver slutningenes gyldighet utenfor selve analyseobjektet (Bryman 2004:28). For casestudier er dette knyttet til hvilken klasse eller populasjon caset er en del av. For denne analysen kan heleide kommersielle selskaper defineres som en egen klasse av statlige selskaper, sett på denne måten er hele populasjonen studert gjennom kartleggingen. Når det gjelder intervjuene er dette begrenset til fire informanter. Det kan reises spørsmål om utvalget av informanter er representativt for studieobjektet. Flere informanter fra de statlige selskapene kunne blitt intervjuet. Det er en mulighet for at flere informanter kunne bidratt til en ytterligere nyansert fremstilling av rekrutteringsprosessen og kompetanseetterspørsel. Imidlertid var interessen i stor grad rettet mot statens prioriteringer og flere informanter fra selskapene virket derfor lite naturlig. Det kunne vært interessant med flere informanter fra NHD for eksempel politisk ledelse. På en annen side virker det som en begrenset mulighet at dette ville bidratt til større nyanser. Informanten i eierskapsavdelingen holdt seg tett til eierskapsmeldingen og siterte innimellom meldingen ordrett. Det virker dermed lite sannsynlig at politisk ledelse ville uttalt seg på tvers av regjeringens offisielle eierskapspolitikk.

Problemstilling og forskningsdesign gir en tydelig avgrensning av hvilke slutninger som kan trekkes av analysen. De er først og fremst beregnet på heleide kommersielle selskaper eiet av NHD. Det kan fremsettes kritikk mot analysens ytre validitet. Imidlertid kan belysningen av rekruttering til disse selskapene antyde hvilke momenter som kan være interessant å følge opp for videre forskning på feltet.

4 Analyse

Her presenteres det empiriske materialet bestående av intervjuer fra fire informanter, utdrag fra eierskapsmeldingen og kartlegging av de ti heleide styrene underlagt NHD. Formålet er å belyse ulike sider ved rekruttering til statlige styrever. Dette gjøres ved å sette empiri i sammenheng med teori. I teorikapittelet ble det utledet ulike teoretiske forventninger. Her vil vi se hvordan forventningene stemmer overens med hvordan styverekruttering fremstilles av informantene. Gjennom kartlegging av styresammensetningen vil analysen til en viss grad også tydeliggjøre styverekruttering i praksis. De teoretiske perspektivene gir retning for analysen når vi skal se nærmere på hvordan rekruttering av styveredlemmer til statlige selskaper foregår, og hvilken kompetanse staten regner som relevant for sine styrever.

4.1 Strategisk utvelgelse av styveredlemmer

Utvelgelse av styveredlemmer fremstilles av informantene som en trinnvis prosess der en først kartlegger behov deretter søker etter kandidater og til slutt velger et nytt styveredlem. På oppfordring om å beskrive en styverekrutteringsprosess svarer informanten i departementet slik:

Først har eier møte med styverleder, der diskuteres hvorvidt et styveredlem bør skiftes ut. Hvilket eller hvilke styveredlemmer som bør skiftes ut kommer an på selskapets situasjon, og dets strategiske utfordringer. Deretter sammenlikner man den kompetansen man allerede har i styret med hva en trenger gitt de utfordringer en mener en står ovenfor. Deretter søkes kandidater med den ønskede kompetansen. Kandidater vurderes og en resulterer i utnevning av nytt styveredlem. Noen ganger ved hjelp av rekrutteringsbyrå eller gjennom eget nettverk. [Intervju].

Slik styverekruttering beskrives her foregår den gjennom ulike steg. 1. Hvordan fungerer dagens styre. 2. Selskapets situasjon. 3. Eksisterende styre og selskapets situasjon → hvilken kompetanse en etterspør. 4. Definerings av kompetansebehov 5. Søkefase 6. Utvelgelse. Prosessen beskrives som svært rasjonell og analytisk. En har en etablert prosedyre for hvordan rekruttering skal foregå der hvert selskap og hvert styre vurderes individuelt. De to styveredlerne jeg intervjuet beskriver prosessen svært likt som personen i departementet. På spørsmål om hvordan styverekrutteringsprosessen foregår sier den ene styveredleren

Der har jeg oppfattet at departementet har engasjert to sånne headhuntere til å hjelpe seg med å kartlegge potensielle styremedlemmer i de statlige selskapene. Det er sikkert fornuftig, slik at man får kartlegge hvilke kompetansebehov er det i de forskjellige styrene og se hvordan de matcher med de menneskene som kommer opp. Og disse headhunterne vil sørge for at poolen av mennesker blir større å velge mellom. Så blir styreleder og konsernsjef spurt hvordan fungerer styret, da skal vi jo ha i hvert av disse styrene en styreevaluering som er en hjelp for valgkomiteen der man har valgkomite. [Intervju].

Den andre formulerer seg slik:

Som sagt har jeg møter med eierskapsavdelingen en gang i året i hvert fall uten at administrasjonen er tilstede og det er min anledning til å motta signaler fra eier om det er noe de føler skulle vært gjort annerledes, eller signaler som jeg prøver å fange opp, og de på sin side spør jo om hvordan selskapet, styret fungerer. Og der er vi nok inne på styrets sammensetning osv. men bortsett fra det er ikke jeg inne i rekrutteringen, hvordan de finner frem til nye styremedlemmer det vet jeg ikke. [Intervju].

Begge informantene nevner at de har møter med eierskapsavdelingen der styrets arbeid er tema. På disse møtene kan også spørsmål om behovet for utskiftninger dukke opp. Det er altså likhet mellom fremstillingene til både departement og to av styrelederne om de første fasene av en styrerekrutteringsprosess. En diskuterer selskapets situasjon og nåværende styresammensetning. Dette kan tolkes som et tegn på at de oppfatter prosessen likt og øker sannsynligheten for at det er slik det faktisk foregår i praksis. På en annen side kan en ikke utelukke muligheten for at informantene beskriver en idealprosess. Hvis personene beskriver de første fasene av styrerekruttering slik de skulle ønske det foregår har de i så fall svært like idealer. Hvorvidt informantene beskriver praksis eller en idealprosess er en usikkerhet en må leve med. Hvis fremstillingen er en idealprosess er det interessant i seg selv fordi det vitner om at en har svært like oppfatninger om hvordan en ønsker at de første stegene skal foregå. Når det gjelder de siste stegene i prosessen, søk og utvelgelse sier den andre styrelederen at han ikke vet hvordan staten finner frem til nye styremedlemmer. Den første styrelederen

nevner bruk av rekrutteringsbyrå. Informanten fra rekrutteringsfirmaet staten har engasjert svarer på spørsmål om hvor en søker etter kandidater.

Det varierer, fordi jeg tror det å ha ett nettverk blir veldig fort konserverende fordi du beveger deg i de samme sirklene hele tiden hvis du bare fokuserer på de du har, så der bør søket ta utgangspunkt i en god analyse i utgangspunktet: i hvilke miljøer, bedrifter, er det de sitter, og starte der. [Intervju].

Utsagnet kan tolkes som at informanten er opptatt av å søke etter personer flere steder, ikke begrenset til ett nettverk. Konsulenten regner det som viktig å foreta brede søk etter kandidater. Når det gjelder ulike faser i rekrutteringsprosessen fremheves de første fasene som mest kritisk.

Her – hvis det skjærer seg her (tolkning av oppdrag, profil, markedsundersøkelse), så skjærer alt seg etterpå. Vi pleier å stille noen spørsmål til profilen, er det sikkert at det er dette du vil ha, og hvorfor vil du det. Det er dette som gir retning til arbeidet som gjøres. Så hvis du får feil retning her, så kan du være så flink du bare vil men det blir gæærnt til slutt. [Intervju].

Informantenes beskrivelser av styre rekrutteringsprosessen har likhetstrekk med rasjonelle beslutningsprosesser. Først defineres situasjon, hvordan fungerer selskapet og nåværende styre. Disse sammenstilles med nåværende og fremtidige målsettinger for selskapet og styrets arbeid. Hvis avstanden mellom disse er stor vil utskiftning av styremedlemmer være sannsynlig. Utskiftning av styremedlemmer kan også skyldes medlemmer som trekker seg, eller ikke ønsker å stille til gjenvalg. Når en ser etter nye styremedlemmer vil en fortsatt vurdere hvilken kompetanse en er ute etter gitt selskapets situasjon og sammensetning av nåværende styre.

Vi ser at handlingsalternativer i dette tilfellet kandidater vurderes ut fra målsetting slik som i en rasjonell beslutningsprosess. Konsekvenser av ulike handlingsalternativer (kandidater) vurderes i lys av sammensetningen i nåværende styre og fremtidige mål for selskapet. Her er det tale om begrenset rasjonalitet i og med at det er umulig å ha fullstendig oversikt over fremtidige utfordringer for selskapet. Engasjeringen av et rekrutteringsfirma kan tolkes som et forsøk på å utvide søket etter kandidater og begrense den begrensede rasjonaliteten ved å kartlegge flere handlingsalternativer. Slik informantene fremstiller styre rekrutteringsprosessen bærer den ikke preg av tilfeldigheter. En foretar nøye vurderinger

i hvert ledd basert på informasjon om styrets arbeid og selskapets resultater. Utvelgelsen av et nytt styremedlem baseres på en grundig analyse og hvert styre og selskap vurderes individuelt.



Fig 4.1 Illustrasjon over styrerekrutteringsprosessen basert på informantenes beskrivelser.

Styrerekrutteringsprosessen beskrives imidlertid litt annerledes i McKinsey rapporten.

På bakgrunn av egne vurderinger og innspill fra styreleder og konsernsjef utarbeides et notat til politisk ledelse hvor Eierskapsavdelingen anbefaler et utvalg potensielle kandidater. Man har ofte hatt tilfeller hvor nye kandidater kommer inn i prosessen svært tett opp mot generalforsamlingen. I intervjuene med utvalgte selskaper pekes det på behovet for å være transparent. I børnsnoterte selskaper må valgkomiteens innstilling foreligge samtidig med innkalling til generalforsamling og dette virker disiplinerende på prosessen. (McKinsey 2011:38).

I denne beskrivelsen av rekruttering til heleide selskaper rettes det fokus mot at søk etter aktuelle kandidater foregår kontinuerlig helt frem til utnevning på generalforsamling. Prosessen for de heleide sammenliknes med de deleide selskapene der det foreligger en tydelig frist for når leting etter aktuelle kandidater må være avsluttet. Det fremkommer også at enkelte selskaper ønsker at prosessen skal være mer transparent. Noe som kan være en indikasjon på at denne delen av prosessen oppfattes som lite tydelig av disse selskapene.

Slik prosessen beskrives av sentrale aktører innfris langt på vei forventningene utledet i det instrumentelle perspektivet. Kriterier formuleres og er førende i den videre prosessen mot

utnevning av nye styremedlemmer. Bildet nyanseres imidlertid noe av McKinsey rapporten som påpeker at aktuelle kandidater lanseres kort tid før utnevning. Det kan dermed virke som det er uklare knyttet til hvilket tidspunkt letingen etter nye kandidater skal avsluttes.

Sett i et kulturperspektiv er de første stegene i prosessen særlig interessante. Møtet mellom eirskapsavdelingen og styreleder danner et viktig grunnlag for videre steg i prosessen. Basert på styreevalueringer og innspill fra styreleder vurderes styrets sammensetning. Dermed kan en regne med at organisasjonskulturen innad i styret kan ha betydning for de videre stegene i prosessen. Både de eksisterende styremedlemmene og styrelederen vil trolig ønske styremedlemmer som passer inn i gruppen. Dette kan åpne for uformell påvirkning fra det eksisterende styret. Imidlertid er det vanskelig å si i hvilken grad en slik kulturell påvirkning foregår her. Prosedyrer og rutiner kan også fylles med verdi. Det kan råde ulike oppfatninger av hva som passer seg i forskjellige organisasjoner. For styrerekrutteringsprosessen kan dette være relevant da en del selskaper fremhever behovet for å være transparent (McKinsey 2011:38). I et kulturperspektiv kan dette tolkes som at NHDs arbeid med styrerekruttering ikke samsvarer med selskapenes oppfatning av hva som er passende. Et slikt moment kan tyde på kulturforskjeller mellom NHD som eier og selskap, noe som også vil spille inn i prosessen. Det er imidlertid vanskelig å si i hvilken grad og på hvilken måte kulturen gjør seg gjeldende i prosessen.

I et myteperspektiv regnes det som viktig for organisasjoner å være i tråd med sine omgivelser og beskrivelsen av rekrutteringsprosessen settes i forbindelse med statens behov for å formidle at styrerekruttering foregår på en strategisk måte. En av forventningene i myteperspektivet dreide seg om at en vil se spor av rasjonaliserte myter i forbindelse med styrerekruttering. En slik rasjonalisert myte som kan være relevant i denne sammenhengen er strategisk HR. Innenfor strategisk HR regnes mennesket som en kritisk ressurs i virksomheten og jakten på egnede personer settes i forbindelse med verdiskapning i bedriften. Ved å sikre de gode hodene vil en også sikre bedriften gode resultater. Røvik (2007:153-155) påpeker at denne forestillingen har fått bred appell blant dagens organisasjoner, noe en også kan se ved at stadig flere virksomheter oppretter HR avdelinger og mange HR direktører sitter i selskapers toppledergrupper. Innenfor tankegangen om mennesket som en verdiskapende ressurs står det sentralt at en legger strategier for hvordan en skal finne egnede personer. Det vil si at en har en metodisk tilnærming til rekrutteringsprosessen. Slik informantene beskriver styrerekrutteringsprosessen til de statlige selskapene finner en likhetstrekk med prinsipper

innenfor strategisk HR. Først defineres behov og kriterier. Deretter foretas et bredt søk slik at en finner flest mulig aktuelle kandidater. Disse evalueres systematisk og resulterer i valg av et eller flere nye styremedlemmer. Her kan det virke som det instrumentelle perspektivet og myteperspektivet er sammenfallende i og med at prosessen foregår på en rasjonell og systematisk måte innenfor strategisk HR, noe som også forventes ut fra et instrumentelt perspektiv. Selv om de foreskriver at informantene vil gi like fremstillinger av prosessen skiller perspektivene lag hvis en forsøker å gå litt dypere inn i beskrivelsene.

I det instrumentelle perspektivet forventes redegjørelsene å reflektere rasjonalitet som gir *reelle* resultater i form av måloppnåelse. Sett i et myteperspektiv reflekterer beskrivelsene *oppfatning* av at dette er en rasjonell fremgangsmåte og *troen* på at en følger en riktig fremgangsmåte. I myteperspektivet kan en sette fremstillingen av rekruttering til statlige selskaper som en strategisk prosess i sammenheng med trenden om strategisk HR som har fått et bredt nedslagsfelt for hvordan en tenker om rekruttering og utvikling av ansatte i organisasjoner. Skildringene av hvordan rekruttering av styremedlemmer til statlige selskaper foregår er på linje med denne trenden som bygger på analyse og systematikk. Imidlertid er det vanskelig å si om en slik strategisk tilnærming er like fremtredende i praksis. Også her skiller perspektivene lag. Ut fra en instrumentell tilnærming kan en forvente tett forbindelse mellom ord og handling. I denne sammenhengen kan en dermed anta at informantenes redegjørelser ligger tett opp mot hvordan styrekruttering vanligvis pleier å foregå.

I myteperspektivet tas det derimot ikke for gitt at ide, tale og handling korresponderer. Her åpner en muligheten for at organisasjoner gir et inntrykk til omgivelsene som er løst koplet med indre forhold. Beskrivelsen i McKinsey rapporten skiller seg noe fra informantenes fremstilling når det gjelder den avsluttende fasen av rekrutteringsprosessen. Her sier rapporten at aktuelle kandidater lanseres kort tid før generalforsamling, noe som gir en mindre ryddig prosess enn hos de børsnoterte selskapene. I tillegg vil introduksjonen av nye kandidater sent i prosessen gi mindre tid til å evaluere kandidatene opp i mot hverandre. På bakgrunn av dette kan det synes som rekrutteringsprosessen ikke er så tydelig som informantene fremstiller den.

Samlet sett gir informantene en fremstilling av styrekrutteringsprosessen som har likhetstrekk med en rasjonell beslutningsprosess. Imidlertid kan det være usikkert i hvilken grad den rasjonelle styrekrutteringsprosessen gjør seg gjeldende også i beslutning og handling. I og med at informantene er samstemte i sine beskrivelser av prosessen kan det øke sannsynligheten for at deres fremstilling korresponderer med praksis. På en annen side kan

enigheten også reflektere en felles oppfatning av hvordan styreerkrutteringsprosessen *bør* forløpe. Med disse to tolkningene in mente er det desto mer interessant å se nærmere på hvilke former for kompetanse staten ønsker til sine heleide styrer.

4.2 Kompetanseetterspørsel

4.2.1 Finansiell kompetanse

Hittil har vi sett på selve prosessen knyttet til utnevning av nye styremedlemmer. I det følgende dreies oppmerksomheten mot vurderinger og valg av kompetanse for de statlige styrene. I eierskapsmeldingen formulerer en hvilke former for ekspertise en ønsker de statlige kommersielle selskapene:

For selskaper med forretningsmessige mål legges det vekt på å velge representanter med bred erfaring fra næringsliv og industri samtidig som de har kompetanse eller erfaring innenfor et eller flere av områdene ledelse, bransjeerfaring, finansiell kompetanse, internasjonal erfaring, juridisk kompetanse, revisjonskompetanse, erfaring fra fusjoner og oppkjøp, erfaring fra større omstillingsprosesser, samfunnsansvar, samfunnsforståelse mv. (st. meld. nr. 13 (2010-2011):67).

Ut fra dette kan en si at det stilles omfattende krav til aktuelle styremedlemmer, og med formulering av så mange ekspertisekrav er jeg nysgjerrig på om noen regnes som viktigere enn andre. På spørsmål om det finnes en kritisk kompetanse som alltid bør være i styret svarer departementsansatte at det går på skjønn og begynner å lese opp fra eierskapsmeldingen.

Finansiell kompetanse alltid viktig, juridisk kompetanse ikke alltid viktig. Ofte vil vi ha operativ erfaring. [Intervju].

I eierskapsmeldingen står det ikke noe om tidligere styreerfaring derfor spør jeg departementets representant om dette, og det tviles på om departementet noen gang har valgt et styremedlem til sine styrer som ikke har tidligere styreerfaring. Styrelederne nevner mye av det samme som departementet på spørsmål om kritisk kompetanse

Ja da er det industri- og næringskompetanse, og kompetanse i å drive store bedrifter... [Intervju].

Den andre styrelederen formulerer seg slik.

For å ta dette selskapet kan du si økonomisk kompetanse er, det må alltid være økonomisk kompetanse i styret det betyr man må kunne budsjett, analysere budsjett, kunne ha oppfatning om trender, erfaring fra prosesser som går på omstrukturering og effektivisering, ha ideer, tanker om det er et must... [Intervju].

Ut fra disse uttalelsene virker erfaring og ekspertise innenfor økonomi som en viktig kompetanse å ha i de statlige styrene. Når en ser på den reelle kompetansen i de ti styrene fremstilt i tabell 4.1 fremkommer det at samtlige ti styrer har minst et styremedlem med finansiell kompetanse.

Tabell 4.1 Fordelingen av finansiell kompetanse i 10 heleide selskaper eiet av NHD. Basert på egen kartlegging.

Kompetanse	Antall styremedlemmer/styreledere	Fordeling
Finansiell kompetanse	12	1-2 i hvert av de 10 styrene

I det instrumentelle perspektivet ble det framsatt en forventning om at finansiell kompetanse ville være relevant kompetanse å ha denne type statlige styrever, i og med at de drives med økonomiske mål for øyet. Den ene av styrelederne er litt inne på dette når han utdyper hva finansiell ekspertise dreier seg om. Analysere budsjett, effektivisering og lignende. Dette stemmer overens med antakelsene i et instrumentelt perspektiv, for at styret skal kunne bidra til verdiskapning må styret bestå av personer med kunnskap om økonomi. I den reelle sammensetningen av de ti heleide statlige styrene har samtlige en til to personer med finansiell erfaring. Ut fra et myteperspektiv var forventningen om finansiell kompetanse også tilstede, forklaringen er derimot litt annerledes. Her sees valget av finansiell kompetanse i sammenheng med hva andre selskaper gjør. Blant norske ASA selskaper er økonomi den vanligste utdanningsbakgrunnen blant styremedlemmer (Heidenreich og Storvik 2010: 21). Innenfor myteperspektivet kan en se statens etterspørsel etter finansiell kompetanse som et tegn på etterlikning av hva som er vanlig for ASA selskaper. I et instrumentelt perspektiv vil en derimot hevde at det er like målsettinger blant ASA selskaper og de statlige selskaper som kan forklare den samme etterspørselen etter økonomisk kompetanse. Det kan godt være

tilfelle, imidlertid peker myteperspektivet på et interessant fenomen nemlig den dominerende oppfatningen av at økonomisk utdanning og erfaring er anvendbart i svært mange ulike styrever.

4.2.2 Ledererfaring

I tillegg til finansiell kompetanse kan det ut fra departementets representant virke som erfaring med å lede bedrifter også regnes som verdifull kompetanse i statlige styrever. På spørsmål om det finnes noen former for kritisk kompetanse svarer informantene blant annet ledererfaring og styreverfaring. En av styrelederene uttrykker "... og kompetanse i å drive store bedrifter" når han skal beskrive viktig kompetanse for statlige styremedlemmer. I eierskapsmeldingen uttrykkes det også at erfaring fra ledelse er ønskelig for statlige styremedlemmer (st. meld. nr. 13 (2010-2011): 67). I tillegg defineres en av styrets oppgaver på følgende måte "Styret skal ivareta en uavhengig kontrollfunksjon overfor selskapets ledelse på vegne av eierne". Sett i sammenheng bekreftes langt på vei antakelsen i det instrumentelle perspektivet om etterspørselen etter ledererfaring knyttet opp mot styrets rolle som kontrollør. Hvis en skal påse at virksomhetens topplidelse ikke opptrer opportunistisk er det en fordel med erfaring fra ledelse. Gjennom ledererfaring har en fått kjennskap til hvordan strategier settes ut i praksis og liknende. En av styrelederene er inne på dette da jeg spør om hvilke hensyn som er viktig i styverrekrutteringsprosessen.

Mangler styret kompetanse som man burde ha for å være en reell partner for administrasjonen. [Intervju].

Utsagnet kan tolkes i tråd med agentteori som vektlegger styrets kontrollerende rolle ovenfor ledelsen. Samtidig innebærer ordet "partner" at en er en støtte for ledelsen og spiller på lag med denne. Her er styrelederen på linje med eierskapsmeldingen.

Mer generelt bør et kompetent styre være en viktig diskusjonspartner og støttespiller for selskapets ledelse. Samtidig må styret kontrollere ledelsens arbeid ut fra gitte målsettinger, og må derfor også ha en uavhengig rolle i forhold til ledelsen. (st. meld nr. 13 (2010-2011):68).

Slik det formuleres både av styrelederen og i eierskapsmeldingen må styret ha kompetanse både til å veilede og kontrollere selskapets daglige ledelse. Dette kan tolkes som at en forventer gode resultater hvis disse oppgavene oppfylles. Setter en etterspørsel etter

ledererfaring i sammenheng med disse oppgavene til styret rimer det godt med det instrumentelle perspektivet. Valg av styremedlemmer knyttes til måloppnåelse og agentteori setter måloppnåelse i sammenheng med styrets evne til å passe på at ledelsen ikke fremmer sine egne interesser fremfor eiernes. At ledererfaring regnes som viktig kompetanse for de statlige styrene er på linje med hva agentteori foreskriver. I et myteperspektiv vil en heller rette fokus mot hvilken innflytelse agentteori har på oppfattelsen av kompetanse. At ledererfaring fremsettes som relevant ekspertise er en oppfatning som har blitt fremmet gjennom agentteoriens spredning på styrefeltet. Viktigheten av ledererfaring kan tolkes som et tegn på agentteoriens makt og innflytelse som premissleverandør for hvordan sentrale aktører tenker omkring kompetanse og valg av styremedlemmer. Den grunnleggende antakelsene om at ledelsen vil opptre opportunistisk hvis de får sjansen står sentralt i agentteori. Myteperspektivet vil heller peke på at denne oppfatningen om hvordan mennesket fungerer påvirker hva en vurderer som relevant kompetanse i de statlige styrene. At staten vektlegger styrets rolle som kontrollør bekreftes i eierskapsmeldingen. I hvilken grad agentteori har hatt innflytelse over NHD i sine valg av styremedlemmer er vanskelig å befestes. Imidlertid vitner vektleggingen av styrets kontrollfunksjon om at en er på linje med prinsippene i agentteori. Basert på dette er det to måter å se valg av ledererfaring på. I et instrumentelt lys vil en sikre selskapet gode resultater gjennom kontroll av ledelsen. I et myteteoretisk perspektiv kan ledererfaring indikere at agentteorien legger premisser for valg av kompetanse uavhengig om den fremmer instrumentelle målsettinger.

4.2.3 Styreerfaring

En annen bakgrunn som er ettertraktet i statlige styrer er styreerfaring. Informanten fra departementet tviler på om de noen gang har valgt styremedlemmer uten erfaring fra tidligere styreverv. En av styrelederne svarer slik på spørsmål om tidligere styreerfaring er viktig.

Et sted må man jo begynne, jeg vil tro at statlige eide bedrifter vil være med på å rekruttere og la noen mennesker få relevant styreerfaring. Men det må ikke bli noen treningsplass, det er for store verdier for felleskapet til at det kan være noen treningsplass. [Intervju].

Her kan det virke som informanten ikke er helt enig med seg selv, på den ene siden uttrykkes det som et gode å la uerfarne slippe til. På en annen side bør ikke de statlige styrene være

noen treningsplass, med andre ord ikke et sted for nybegynnere. Ut fra representanten i departementet kan det virke som staten vektlegger erfaring fremfor uerfarne styremedlemmer. I eierskapsmeldingen nevnes imidlertid ikke tidligere styreverv som et krav til aktuelle styremedlemmer til de statlige styrene. På en annen side kan det tenkes å ligge implisitt når det formuleres at en ønsker personer med ”bred erfaring fra industri og næringsliv” (st. meld nr. 13 (2010-2011):67). Erfaring fra tidligere styreverv kan jo være en del av en bred næring- og industribakgrunn.

Tabell 4.2 Antall nåværende styreverv for 46 styremedlemmer i 10 heleide statlige selskaper. Basert på informasjon om styreverv fra Proff.no

Totalt antall nåværende styreverv gjennomsnitt per styremedlem	Antall styremedlemmer uten andre styreverv	Antall styremedlemmer totalt i 10 selskaper eiet av NHD
5	11	46

I kartleggingen av styremedlemmene ser en at antall nåværende styreverv er i gjennomsnitt per styremedlem 3,97 altså 4 i tillegg til det statlige styrevervet. Det vil si at styremedlemmene gjennomsnittlig har 5 styreverv totalt. Her er det stor spredning blant styremedlemmene, men å ha flere verv i tillegg til det statlige selskapet er vanlig. Kun 11 av 46 styremedlemmer har ingen styreverv i tillegg til det statlige selskapet. Den med flest verv har hele 22 andre styreverv. Vi har altså å gjøre med en svært erfaren gruppe av styremedlemmer. Noe som bekrefter det som ble sagt i intervjuet med departementet. Imidlertid kan nåværende styreverv vanskelig si eksakt i hvilken grad styremedlemmene hadde tidligere styreverv når de ble utnevnt til styremedlemmer av staten. For noen kan nye styreverv ha kommet til, for andre kan styreverv ha blitt avsluttet. Imidlertid gir antall styreverv en indikasjon på nåværende erfaring som synes å være relativt høy der flestparten har flere styreverv i tillegg til å sitte i det statlige styret. Med denne bakgrunnen kan en hevde at styreverv er viktig kriterium for å bli valgt til et statlig styre. Det kan imidlertid gå en grense der antall verv kan gå utover kapasiteten. Dette vil være en individuell vurdering da verv i ulike selskapsstyreverv kan kreve svært ulik tidsbruk.

Tidligere styreverv ble forventet ut fra det instrumentelle perspektivet. Med erfaring fra tidligere styreverv kan en regne med at personene er godt kjent med arbeidsformer og prosesser

som gjelder for styrearbeid. Ved at de har denne styreeerfaringen vil de i større grad kunne bidra til styrets beslutningsprosesser enn personer uten slik erfaring. Basert på sin kunnskap fra tidligere styrearbeid vil en forvente at styremedlemmet bidrar til økt måloppnåelse for selskapet. Statens valg av erfarne styremedlemmer kan settes i sammenheng med disse antakelsene. De statlige styrene er ingen treningsplass for uerfarne styremedlemmer, staten foretrekker personer med styreeerfaring trolig fordi en regner med at disse vet hva styrearbeid dreier seg om, og derfor vil gjøre en god jobb som styremedlem. Dermed vil de også bidra til verdiskapning for selskapet i tråd med statens ønsker.

Anlegger en derimot en kulturteoretisk synsvinkel rettes oppmerksomheten mot styrets indre liv. I den forbindelse kan tidligere styreeerfaring være et tveegget sverd. Personer med tidligere befatning med styrearbeid vet hva det dreier seg om og forventes å kunne uformelle koder og lignende dermed kan en regne med at vedkommende sosialiseres enkelt inn i et statlig styre. Imidlertid kan erfarne styremedlemmer også ha sterke oppfatninger om hvordan ting skal gjøres som ikke nødvendigvis er på linje med den eksisterende styrekulturen.

Innenfor et myteperspektiv retter en derimot fokus mot oppfatninger som tas for gitt. I denne konteksten kan en slik oppfatning innebære forestillingen om at det personer har erfaring med blir de spesielt gode til. Styreeerfaring kan også settes i sammenheng med begrepet usikkerhetsdrevet isomorfi der en frivillig etterlikner andre organisasjoner. I og med at det kan være vanskelig å vurdere om en person er kompetent til et styreverv velger en personer som har blitt valgt til styrer i andre virksomheter. Kandidater som allerede har hatt andre styreverv kan oppfattes som gode kandidater fordi de tidligere har blitt ”autorisert” som styremedlem av andre virksomheter.

Sett opp mot hverandre sier det instrumentelle perspektivet at tidligere styreeerfaring velges fordi tidligere erfaring forventes å gjøre personene mer kompetente styremedlemmer. Har en sittet i mange styrer tidligere virker det rimelig at en vil ha evne til å bidra på en positiv måte og derigjennom medvirke til måloppnåelse for selskapet. I myteperspektivet kan valg av erfarne styremedlemmer knyttes til søken etter trygghet og at en har en forestilling om at styreeerfaring gjør personer egnet til styreverv fordi de har blitt gitt en slik tillit av andre virksomheter tidligere. En kan stille spørsmålsteget ved om mye styreeerfaring gjør en mer kompetent slik en antar i et instrumentelt perspektiv. Derimot kan en tenke seg at personer med lite eller ingen erfaring kan tilegne seg en ekspertise på sikt. Fordelen med et styre sammensatt av erfarne styremedlemmer er at en slipper opplæringstid og usikkerhet rundt

rolle og arbeidsprosess. Imidlertid har en lett for å anta en lineær sammenheng mellom erfaring og læring. Jo mer erfaring jo mer kunnskap har en. Dette kan godt stemme, men det er også mulig at læring flater ut på et tidspunkt. I tillegg sier erfaring ikke alltid noe om i hvilken grad en er motivert for styrearbeidet. Et uerfarent styremedlem kan være svært motivert for å tilegne seg kunnskap og bidra i styrearbeidet. En med svært lang erfaring fra styrearbeid kan derimot ta ting på rutinen og bidra i mindre grad. Samtidig har en som styremedlem i en statlig bedrift et stort ansvar på vegne av felleskapet. Sett i et instrumentelt perspektiv kan det derfor være en fordel å velge erfarne personer til disse vervene slik statens praksis bærer preg av. Imidlertid kan denne praksisen være et resultat av etterlikning av andre virksomheter gjennom å velge styremedlemmer som er ”autoriserte” styremedlemmer.

4.2.4 Politisk kompetanse – politisk ukorrekt?

Når det gjelder politisk kompetanse kan en ut fra eierskapsmeldingen få inntrykk av at politisk erfaring ikke er spesielt viktig for statlige styrever. Først defineres ønsket kompetanse for de statlige styrene der blant annet erfaring fra industri og næringsliv samt finansiell og juridisk kompetanse nevnes som viktig. Deretter omtales mangfold og ønsket om en bred styresammensetning. Til slutt kommer en inn på politiske personer. Først legges begrensninger for statsråder, statssekretærer og stortingsrepresentanter om at disse ikke egner seg til styreverv for selskaper underlagt stortinget. Deretter formuleres følgende:

Ut over disse begrensningene må det være relevant kompetanse for styrevervet, ikke politisk tilhørighet eller aktivitet, som avgjør styrevalg. Politisk deltakelse og erfaring kan være nyttig kompetanse i et bredt sammensatt styre. (st. meld. nr 13 (2010-2011):67).

Den første setningen kan tolkes som at politisk kompetanse i seg selv ikke skal regnes som kriterier for å bli valgt som styremedlem. Den etterfølgende setningen peker i retning av at politisk kompetanse kan være relevant å ha i et statlig styre. Formuleringen ”kan være nyttig” er interessant. Ordet nyttig har synonymene hensiktsmessig, anvendbar, brukbar. Bruken av ordet kan tolkes som en positiv vurdering av politisk kompetanse. Ordet ”kan” modifierer denne vurderingen ved at det peker på politisk erfaring som nyttig i noen tilfeller, men ikke alltid. Ut fra eierskapsmeldingen kan en tolke at politisk deltakelse og erfaring ikke regnes som kritisk kompetanse for de statlige styrene. På spørsmål om politisk kompetanse er

relevant for styremedlemmer til de statlige styrene har informantene ulike meninger. Departementets representant svarer på direkte spørsmål om evne til å tolke politiske signaler er viktig for et statlig styremedlem.

Det kan være nyttig å ha kunnskap om hvordan rammebetingelser uformes og beslutningsprosesser skjer. [Intervju].

Her ser vi tydelig gjenskinn av formuleringen i eierskapsmeldingen. Betegnelsen ”kan være nyttig” om politisk kompetanse brukes også av informanten i eierskapsavdelingen.. Formuleringen kan tolkes som en understreking eller bekreftelse av at det som står i eierskapsmeldingen er den offisielle politikken på området. Begge styrelederne nevner politisk kompetanse uoppfordret, en av dem uttrykker seg slik

... og enhver annen bedrift lever ikke isolert, den er jo avhengig av rammevilkår, og veldig ofte av politiske beslutningsprosesser. Det å ha kjennskap til politiske beslutningsprosesser, gjerne et visst kontaktnett inn i politiske fora det er og ønskelig. [Intervju].

På spørsmål om evne til å tolke politiske signaler er viktig, svarer den samme styrelederen “Ja det ser en ofte som en mangelvare i norsk næringsliv”. Den profesjonelle rekrutterer fremhever politisk kompetanse på spørsmål om hvilken spisskompetanse som er relevant for statlige styreverv.

I tillegg til at de heleide styrene blir det å forstå statens rolle som eier og hele det politiske veldig veldig viktig. [Intervju].

Her også kommer informanten inn på politisk kompetanse av seg selv, og ved å gjenta ordet veldig to ganger levner det liten tvil om at han regner politisk kompetanse som relevant for de statlige styrene. Gjennom eierskapsmeldingen og intervjuet med representanten i departementet får en derimot inntrykk av at politisk kompetanse ikke er spesielt viktig for statlige styreverv. Formuleringen ”kan være nyttig” går igjen både i eierskapsmeldingen og intervjuet. Begge styrelederne og den profesjonelle rekruttereren hevder derimot at politisk erfaring er svært relevant kompetanse for statlige styreverv. Her ser vi et todelt skille mellom departement på den ene siden og styreleder og rekrutterer på den andre. I og med at det er departementet som utnevner styremedlemmer er det interessant å se hvordan fremstilling stemmer overens med praksis. I tabell 4.3 er kompetansen til 46 styremedlemmer kartlagt.

Disse utgjør det samlede antall styremedlemmer valgt av staten til de ti heleide styrene underlagt NHD. Det er verdt å merke seg at hovedtyngden av personene med politisk kompetanse har erfaring fra storting og/eller regjering. De besitter med andre ord en høy grad av politisk kompetanse. Partipolitisk er fordelingen relativt jevn mellom partiene Sp, Ap, Sv og Høyre. For to av styremedlemmene med politisk kompetanse tilsvarer dette høye verv i LO. I denne fremstillingen har personer med to relevante kompetanser slik som finansiell og juridisk kompetanse begge blitt regnet med.

Tabell 4.3 Kompetansesammensetning i de statlige styrene eiet av NHD. Basert på egen kartlegging.

Kompetanse	Antall styremedlemmer i alle heleide selskaper underlagt NHD	Styreledere alle heleide selskaper underlagt NHD	Kommersielle selskaper underlagt NHD 7 selskaper	Sektorpolitiske selskaper underlagt NHD 3 selskaper
Finans	12	5	11	3
Politikk	12	5	10	4
Jus	6	1	4	4
Ingeniør	5		3	2
Realfag	3	1	2	1
Annet	8		3	5
Totalt	46	10 selskaper	32	14

Ut fra kartleggingen av de heleide styrene som er underlagt NHD er det en betydelig andel av politisk kompetanse i de heleide statlige styrene. Tabell 4.3 viser at det er like mange styremedlemmer med politisk kompetanse som med finansiell kompetanse. I praksis kan en hevde at disse formene for ekspertise er likestilt. Et annet tegn på dette er fordelingen av kompetanse blant styrelederne. Her har halvparten av selskapene styreledere med politisk erfaring, en av disse er i tillegg jurist. Den andre halvparten av selskaper har styreledere med finansiell bakgrunn, en av disse har i tillegg høyere utdanning i realfag. Når vi skiller mellom de sektorpolitiske og de kommersielle forandres bildet i liten grad. I de kommersielle selskapene er 11 styremedlemmer finansiell kompetanse, mot 10 med politisk kompetanse. For de sektorpolitiske virksomhetene har 3 styremedlemmer finanskompetanse og 4 styremedlemmer har politisk erfaring. Når det gjelder juridisk kompetanse er det imidlertid en forskjell mellom de forretningsdrevne og sektorpolitiske når det gjelder juridisk ekspertise. I

de kommersielle selskapene er 4 av 32 styremedlemmer jurister. For de sektorpolitiske styrene utgjør jurister en gruppe på 4 av 14 styremedlemmer. Finansiell kompetanse ble av departementet fremstilt som kritisk kompetanse, det ble derimot ikke politisk erfaring, det ble omtalt i termene ”kan være nyttig”. I praksis ser det ut til at politisk erfaring er like kritisk som finansiell kompetanse. For å vurdere betydningen av politisk kompetanse versus finansiell kompetanse må en også se på fordelingen av disse kompetansene mellom selskapsstyrene.

Tabell 4.4 Fordeling av finansiell og politisk kompetanse i 7 kommersielle og 3 sektorpolitiske selskaper eiet av NHD.

Kommersiell e selskaper	Antall styremedlemmer med finansiell kompetanse	Antall styremedlemmer med politisk kompetanse	Antall styreledere med finansiell kompetanse	Antall styreledere med politisk kompetanse	Totalt antall medl. i styret
1	2	0	1	0	4
2	1	0	1	0	4
3	1	2	1	0	5
4	1	1	0	1	4
5	1	1	0	1	6
6	1	0	0	1	3
7	1	3	1	0	6
Sektorpolitiske selskaper					
1	0	1	1	0	3
2	0	1	0	1	5
3	1	0	0	1	5

Tabell 4.4 viser sammensetningen av de ti styrene med vekt på politisk og finansiell kompetanse. For de kommersielle selskapene har samtlige styrer finansiell kompetanse. For politisk kompetanse har 2 av 7 styrer verken styreleder eller noen av styremedlemmene politisk erfaring. I hele 5 av 7 styrer er politisk kompetanse representert ved et styremedlem eller styreleder. Fordelingen av styreledere i de forretningsdrevne selskapene er relativt jevn der 3 av 7 selskaper har en styreleder med politisk bakgrunn. For de sektorpolitiske selskapene er politisk kompetanse representert i alle 3 styrer. Ett av de tre styrene er uten

finansiell kompetanse. Vi finner 2 styreledere med politisk erfaring og 1 styreleder med finansiell kompetanse.

Her kommer det frem at forholdet mellom politisk og finansiell kompetanse er relativt jevnt fordelt på tvers av styrene og også innad i hvert styre. Samtidig bør en merke seg at sammensetningen av styrene er resultat av valg som er tatt i tilbake i tid. En av styrelederne som er intervjuet fortalte at kun to av styremedlemmene var skiftet ut på en periode på ti år. I eierskapsmeldingen fremsettes også behovet for kontinuitet for å sikre at opparbeidet kompetanse ikke forsvinner (st. meld. nr. 13 (2010-2011):67). Kompetansefordelingen i de statlige styrene kan heller være tegn på tidligere praksis, enn utvelgelse slik det foregår i dag. Derfor har jeg rettet oppmerksomhet mot tre styrer der det nylig er gjort utnevnelser av nye styremedlemmer. Alle tre selskaper har forretningsmessige mål.

Tabell 4.5 Styresammensetning og nyvalgte styremedlemmer 2010 for et kommersielt selskap eiet av NHD. Basert på egen kartlegging

	Kompetanse	Kjønn og alder	Geografi
Nyvalgt styreleder 2010	Finans	Mann 65	Akershus
Eksisterende nestleder	Hovedkasserer i LO	Kvinne 56	Oslo
Eksisterende styremedlem I	Statsviter og statssekretær på 1980-tallet	Mann 67	Oslo
Eksisterende styremedlem II	Agronom	Kvinne 60	Østfold
Nyvalgt styremedlem 2010 I	Realfag og informatikk	Kvinne 41	Akershus
Nyvalgt styremedlem 2010 II	Tidligere stortingspolitiker. Fylkesmann	Mann 46	Sør-Trøndelag

Tabell 4.6 Styresammensetning og nyvalgte styremedlemmer 2011 i et kommersielt selskap eiet av NHD. Basert på egen kartlegging.

	Kompetanse	Kjønn og alder	Geografi
Eksisterende styreleder	Stortingspolitiker frem til 2009 tidligere statsråd	Mann 46	Sør-Trøndelag
Eksisterende nestleder	Jurist	Kvinne 42	Hedmark
Eksisterende styremedlem I	Finans shipping	Mann 45	Oslo
Eksisterende styremedlem II	Direktør for teknisk styring i Hydro.	Kvinne 54	Oslo
Nyvalgt styremedlem 2011 I	Tidligere generalsekretær i LO	Mann 73	Østfold
Nyvalgt styremedlem 2011 II	Ingeniør	Kvinne 48	Oslo

Tabell 4.7 Styresammensetning og nyvalgte styremedlemmer 2011 i et kommersielt selskap eiet av NHD. Basert på egen kartlegging.

	Kompetanse	Alder	Bosted
Eksisterende styreleder	Jurist, tidligere rikspolitiker	Mann 58	Rogaland
Eksisterende styremedlem	Direktør	Kvinne 39	Nordland
Ny nestleder 2011	Økonom og tidligere departementsråd i blant annet Samferdselsdepartementet	Mann 58	Oslo
Nytt styremedlem 2011	Jurist og fylkes 2. Nestleder til et politisk parti	Kvinne 67	Oslo

I tabellene 4.5, 4.6 og 4.7 vises styresammensetningen til tre ulike statlige styrer. Til sammen har virksomhetene fått seks nye styremedlemmer og en ny styreleder i perioden 2010-2011. Blant disse nye representantene har 3 politisk kompetanse, 2 er økonomer der 1 av disse er tidligere departementsråd. De siste to styremedlemmene har kompetanse innenfor realfag og ingeniørfag. Av de syv nye styremedlemmene, herunder en styreleder har tre politisk kompetanse, det tilsvarer i underkant av halvparten. I alle tre styrer ble det valgt inn et nytt styremedlem med politisk erfaring. Samtidig som det i disse tre styrene allerede var et til to styremedlemmer med politisk erfaring fra før. Den politiske kompetansen i styret ble således ytterligere styrket gjennom tilførsel av nye styremedlemmer, i og med at det eksisterende styret allerede bestod av minst en person med politisk erfaring.

På bakgrunn av den samlede kartleggingen av kompetansen i de ti statlige styrene sammen med disse tre eksemplene kan en si at politisk kompetanse i praksis er et viktig kriterium for styreverv til heleide statlige selskaper til tross for at staten ikke vektlegger dette i særlig grad i eierskapsmeldingen eller gjennom intervju. Motsetningen mellom fremstilling av kompetanse og hvilken kompetanse som faktisk er fremtredende i dagens heleide styrer underlagt NHD kan knyttes Brunssons teori om hykleri. Der finner en dekopling mellom ord, beslutning og handling som en måte å få legitimitet i ulike omgivelser samtidig. Ved å vektlegge finansiell og andre former for kompetanse tilfredsstiller en visse typer av omgivelsene, i sine handlinger kompensere en for tale og beslutninger ved å velge andre former for kompetanse enn det en offisielt sier en er på jakt etter.

Slik vi har sett hittil er det først og fremst politisk kompetanse der det er manglende korrespondanse mellom tale, beslutning og handling i statens kompetanseetterspørsel. Både for finansiell kompetanse og leder - og styreerfaring er det stor grad av samsvar mellom hva som formidles i intervju, formuleringer i eierskapsmelding og utnevning av styremedlemmer. At behovet for politisk kompetanse ikke uttales eksplisitt kan på den ene siden tolkes slik at staten har svært god tilgang på personer med politisk kompetanse og disse resursene tas for gitt. Med andre ord er en ikke opptatt av å tiltrekke seg denne kompetansen, og derfor legges det heller ikke uttalt vekt på relevansen av politiske erfaring for styremedlemskap. På en annen side kan en slik ubevisst utelatelse virke lite sannsynlig i og med at statens eierskapspolitikk er gjennomarbeidet. Politisk kompetanse nevnes, men på en litt annen måte enn praksis tilsier. En formidler gjennom tale og beslutning vedrørende finansiell kompetanse nærhet til næringsliv, i sine valg av politisk kompetanse viser en derimot nærhet

til det politiske system. Hykleriet kan knyttes til at en befinner seg i spenningsfeltet mellom offentlig og privat sektor. En er heleid av staten og inngår i den parlamentariske styringskjeden. Samtidig er selskapets målsettinger å generere overskudd i likhet med ethvert annet privat selskap. Denne blandingsformen gjør at en har behov for å formidle flere ting på samme tid. Tilknytningen til næringsliv og privat sektor ivaretas gjennom tale, beslutning og valg av finansiell kompetanse til de statlige styrene. For politisk kompetanse er tale, beslutning og reelle valg løsere koplet. Det kan derfor virke som at staten forsøker å formidle tilknytning til privat sektor fremfor det politiske området.

Valg av politisk kompetanse til de statlige styrene kan av omgivelsene oppfattes som at politikerne velger sine egne, og således en nærhet til politikken. Imidlertid kan politisk kompetanse i selskapsstyrene få en motsatt virkning i praksis. Tidligere politikere vet å sno seg i det politiske system, og kan gjennom sitt kontaktnett være oppdatert på politiske endringer som kan påvirke selskapene. En slik tolkning er i tråd med et instrumentelt perspektiv og ressursavhengighetsteori der valg av kompetanse vurderes ut fra måloppnåelse. Med politisk kompetanse i de statlige styrene vil selskapene kunne manøvrere seg på en smidig måte i forhold til hovedeier og reguleringsorganer, gjennom dette vil politisk kompetanse kunne føre til økt verdiskaping for de statlige selskapene. Graden av politisk kompetanse i de statlige styrene kan også tyde på at selskapenes tilknytning til det politiske rom, og at selskapene blir lettere å styre for staten som eier. På en annen side dreier det seg om politikere med erfaring fra ulike partier og posisjoner innenfor det politiske liv. Disse vil kunne ventes å ha ulike holdninger til statlig eierskap. Det er derfor ikke sikkert at politisk kompetanse i styrene kan tolkes som reell nærhet til politisk ledelse i eierdepartementet.

I et instrumentelt perspektiv vektlegges formelle roller og en venter at disse vil styre organisasjonsmedlemmenes atferd. Med tanke på styresammensetning kan det forventes at eks-politikere vil la seg påvirke av de formelle retningslinjene som ligger i et styreverv og opptre i samråd med disse. I tråd med et slikt resonnement virker det rimelig at personer med politisk erfaring vil handle i tråd med de mål som er satt for selskapet fremfor egne politiske overbevisninger. På en annen side dreier politikk seg mye om verdier og prinsipper som ikke så lett legges vekk. En kan således betrakte politikere som en profesjon som deler noen felles normer og verdier. Respekt for demokratiske spilleregler kan være en slik sentral verdi. Fordeling av oppgaver og roller mellom forvaltning og politisk ledelse kan være en annen. Sett på en slik måte kan politisk kompetanse i de statlige styrene gjøre styret mer lydhør

ovenfor politisk ledelse i NHD fordi en har en felles forståelse av hvordan det politisk-administrative systemet påvirker styret og selskapet.

4.3 Mangfolds begrepets mangfoldige betydning

Regjeringen vil legge vekt på kapasitet, kompetanse og relevant mangfold når staten foreslår personer valgt inn i styrer og bedriftsforsamlinger. Regjeringen vil også legge vekt på geografisk, kulturelt og sosialt mangfold, samt en god alderssammensetting når styret settes sammen. Alle disse faktorer bidrar slik regjeringen ser det, til gode diskusjoner og bredt beslutningsgrunnlag. Regjeringen mener dette er avgjørende for selskapets resultater og utvikling (st. meld. nr. 13(2010-2011): 67).

Dette sitatet griper essensen i hvilke kriterier som vektlegges i valg av styremedlemmer slik det fremstilles i stortingsmelding 13. Kapasitet dreier seg om styremedlemmer har tid og evne til et styreverv. I begrepet kompetanse ligger utdanning og yrkesbakgrunn, hva en person er god til på det profesjonelle plan. Ordet relevant mangfold kan tolkes i litt ulike retninger. Relevant betyr betinget, eller i forhold til. Mangfold i denne sammenhengen dreier seg om grupper sammensatt av personer med ulike egenskaper, interesser, historie og lignende. Relevant mangfold må bety at en ikke anser alle typer mangfold som viktig. Så hvilket mangfold er det snakk om? En mulighet er at mangfold kommer sist i rekken av kriterier. Mangfold er kun interessant når de andre kriteriene for styreverv er oppfylt. Samtidig kan begrepet relevant mangfold bety at det er visse typer ulikheter som er viktige, betinget av konteksten. I denne sammenhengen kan en tolke relevant mangfold i retning av betydningen mangfold betinget av styrets arbeid og rolle. Når det gjelder *hva* mangfoldet skal bestå i kan en få et tydeligere bilde ut fra følgende sitat:

Staten vil gjennom sine representanter i valgkomiteene se til at styrene representerer et mangfold av kompetanse og erfaring, har tilstrekkelig kapasitet til å utøve sine verv og er satt sammen på en måte som kan sikre de hensyn og langsiktig verdiskaping og andre mål staten har satt for eierskapet. De samme forhold som vektlegges i selskaper med eksterne valgkomiteer, blir vektlagt ved styrer i de unoterte statsdominerte selskapene. (ibid).

Her uttrykkes det at staten i sine valg av styremedlemmer ønsker et mangfold av kompetanse både i de deleide og de heleide selskapene. Ut fra beskrivelser av selve

styrerekrutteringsprosessen ser en liknende tegn på vurderinger rundt styrets sammensetning. Hvilken kompetanse en ønsker hos nye styremedlemmer er blant annet betinget av hvilken kompetanse som er i styret fra før. Staten definerer gjennom eierskapsmeldingen:

Regjeringen vil vektlegge forskjeller i erfaringsbakgrunn i styresammensetningen. Et kompetent og relevant mangfold gir bredere beslutningsgrunnlag, og regjeringen mener dette hever kvaliteten på styrearbeidet. (st. meld. nr. 13(2010-2011): 67).

Sett under ett gir disse sitatene uttrykk for statens formål om en styresammensetning der det er et mangfold av kompetanse. En ser også at den brede sammensetningen av styrer begrunnes med at disse kan gi et bredt grunnlag for å fatte beslutninger, og at styrearbeidet forventes å bli av bedre kvalitet når styremedlemmene har ulike former for kompetanse. Samtidig fremheves det som ønskelig med spredning i alder, kultur og geografi innad i styrerommet. Her kan en skimte to litt ulike betydninger av mangfold. For det første vektlegges mangfold i styret vedrørende kompetanse. I tillegg gis det uttrykk for ønsker om demografisk mangfold i de statlige styrene. Spørsmålet om mangfold i sammensetningen av styret oppfattes også litt ulikt av informantene. På spørsmål om mangfold i styresammensetningen er viktig svarer en av styrelederne ”Ja det ligger litt i det jeg sa tidligere, det at en dekker ulike områder, har ulik fagkompetanse og ulik bakgrunn”. Her knyttes mangfold til styremedlemmenes kompetanse slik en også ser i eierskapsmeldingen. Da spørsmålet ble presisert til å dreie seg om demografi svarte vedkommende

Jeg vet ikke hvor mye man tenker på det, det er jo lenge siden det ble knesatt at det skulle være like mange kvinner som menn. Hos oss er det vel omtrent likt. Ellers ... synes jeg noe statlig virksomhet kan bli for Oslo dominert. Du kan jo si vår virksomhet foregår i Oslo så det hadde ikke vært så gærent om så var tilfelle her, men jeg er jo fra Sandnes og vi har et styremedlem fra Narvik. [Intervju].

Den andre styrelederen nevner kjønnsbalansen som et av flere viktige hensyn i rekrutteringsprosessen, og sier avslutningsvis ”Alle disse tingene er viktige, i statlige styrer er nok dette viktigere enn de fleste andre styrer” På oppfølgingsspørsmålet ”Alle disse tingene eller kjønnsbalansen?” Svarer styrelederen ”Ja kjønnsbalansen og litt dette med geografi, det legger man mer vekt i de statlige styrene” På oppfordring om å si hvorfor mangfold er viktig formulerer den samme styrelederen seg slik:

Vår produksjon skjer ikke i Oslo, den skjer i hele landet. Da er det veldig greit at noen har oversikt over hvordan det blir oppfattet i lokalsamfunnene, enten det er i Trøndelag, i Bergen eller på Møre, eller hvor det nå enn er, at vi får korrigerende signaler tilbake. Det kan jo hende at noe i vår organisasjon ikke har gått helt slik vi ønsker og da har jo styret en mulighet til å ha et øre ut i organisasjonen. [Intervju].

Utsagnet kan tolkes som at geografi settes i sammenheng med styremedlemmenes behov for informasjon om virksomheten. Hvis styremedlemmene bor i lokalsamfunnene som berøres av virksomheten har de også større tilgang på informasjon om hvordan selskapet oppfattes i regionene. Representanten fra departementet svarer følgende på spørsmål om hvorfor demografisk mangfold er viktig.

Vi er opptatt av 3 ting kapasitet, kompetanse, mangfold. Hvis det bare er like folk får man ikke fanget opp relevante perspektiver. Mangfold er bra i seg selv. Staten vil ha 40% av begge kjønn selv i selskaper hvor det ikke kreves. Regionalt: for å minske risikoen for at det blir for sentrert rundt Akersgata. Utvide grunnlaget også over tid, så kompetansen blir spredt. [Intervju].

Her knyttes viktigheten av mangfold opp til flere momenter. For det første regnes mangfold å fremme at ulike perspektiver kommer til uttrykk. Hvis styremedlemmene har ulik erfaring vil de også forstå saker og problemer på ulike vis, noe som fremmer et bredt beslutningsgrunnlag. Informanten uttrykker også at mangfold er bra i seg selv. Dette kan forstås som at mangfold er en verdi, noe en regner som viktig i seg selv. I motsetning til hvis en regner mangfold som viktig for å oppnå målsettinger. Videre utdypes hvordan en avgrenser demografisk mangfold. Det dreier seg om kjønn og geografi. Sett under ett er det to dimensjoner av demografisk mangfold som skiller seg basert på informantenes formuleringer. Det ene er kjønnsbalansen i styrerommet, det andre elementet knytter seg til geografi. Når vi ser på det reelle mangfoldet i dagens statlige heleide styrer er det demografiske mangfoldet relativt begrenset. Over halvparten av styremedlemmene har sitt bosted i Oslo området. Deretter følger Stavanger med 4 styremedlemmer, Nordland fylke er representert med 3 medlemmer. Til sammen er 11 av landets 19 fylker representert. En kan hevde at det er god geografisk miks når styremedlemmene har bosted i over halvparten av landets fylker. På en annen side er dominansen av Oslo tilknytning helt klar da 26 av 46 medlemmer bor i Oslo og Akershus.

Tabell 4.8 Styremedlemmenes geografiske tilknytning. Basert på bostedsadresse.

Bosted	Antall styremedlemmer
Oslo og Akershus	26
Rogaland (Stavanger)	5(4)
Nordland	3
Sør-Trøndelag	2
Østfold	2
Buskerud	1
Hedmark	1
Møre-og Romsdal	1
Oppland	1
Vest-Agder	1
Ubestemt	3
Totalt	46

Det kan knyttes en metodologisk bemerkning til denne fremstillingen som tar utgangspunkt i bostedsadresse. Nåværende bosted gjenspeiler først og fremst hvor en bor for øyeblikket, ikke hvor en kommer fra, eller det stedet en nødvendigvis føler mest tilknytning til.

Bostedsadressen gir kun en indikasjon på hvor styremedlemmene bor på nåværende tidspunkt. Begrepet geografisk mangfold kan tolkes på minst to ulike måter. På den ene siden kan det bety et geografisk sted en føler tilhørighet til for eksempel det landet, eller by, kommune en er oppvokst i. Og at styresammensetningen skal være sammensatt av personer med ulik geografisk tilhørighet. En annen forståelse av begrepet er det geografiske stedet en person bor slik som tabellen ovenfor viser. Det er naturlig å anta at en vil over tid føle en viss tilhørighet til det stedet en bor slik at disse to indikatorene på geografi vil kunne overlappe, men ikke nødvendigvis. Samtidig kan personer ha en bostedsadresse, men i praksis bo flere steder. Det vanligste er vel imidlertid å bo et sted den største tiden av året og en vil også oppleve en viss tilknytning til dette geografiske stedet. Om bostedsadresse er en god indikator på geografi henger sammen med hvorfor geografisk mangfold er viktig i styresammenheng. En styreleder mener det er viktig med det sosiale nettverket og evne til å fange opp signaler i lokalsamfunnet der selskapet operer. Utsagnet peker på sosialt nettverk og evne til å fange opp signaler som viktige egenskaper ved geografisk tilknytning. Nåværende bosted kan tenkes å ha en forrang her i og med at det er praktisk enklere å følge med på hva som foregår

det stedet en bor, i motsetning til oppvokst sted der en ikke lenger er bosatt. I tillegg er det naturlig at en skaper seg et sosialt nettverk ved sitt nåværende bosted det er her en har lettest for å fange opp signaler i sitt nærmiljø. Dermed er bostedsadresse en tilstrekkelig indikator for å si noe om styremedlemmenes geografiske tilknytning. Geografisk mangfold betyr da et styre sammensatt av personer som bor ulike steder i landet.

Når det gjelder aldersmessig mangfold, ble ikke dette nevnt av noen av informantene. For de heleide statlige styrene er den største spredningen i et styre 32 år og det styret der aldersspredningen er minst, skiller det 10 år fra den yngste til den eldste. Den høyeste gjennomsnittsalderen blant disse styrene er 63 år. Totalt sett er den eldste personen 73 år og den yngste 36 år. Statens eierskapsmelding sier alderssammensetningen i styrene bør være fornuftig.

Ut fra hva som står i eierskapsmeldingen og informantenes fremstillinger er mangfold et sammensatt i begrep i styresammenheng. Det fremheves som viktig med bred kompetanse i styret. Samtidig regnes det som ønskelig med ulikhet i styrerommet både med tanke på kjønn og geografi. Informanten i departementet knytter behovet for mangfold opp til ulike momenter. Når personer har forskjellig bakgrunn forventes det også at disse anlegger ulike perspektiver i styrearbeidet. Det fremheves også at mangfold er bra i seg selv. Hvis mangfold er en kvalitet i seg selv ser en mangfold som en verdi og ikke nødvendigvis et middel for å oppnå andre formål. Ut fra det kulturelle perspektivet ble det fremsatt en forventning om at mangfold ville stå sentralt i departementets utvelgelse av styremedlemmer fordi sentralforvaltningen tradisjonelt har vært opptatt av å gjenspeile befolkningen til en viss grad. Begrunnelsen for mangfold som fremsettes her er på linje med hva kulturperspektivet vektlegger. Formuleringen ”mangfold er godt i seg selv” tyder på at dette er en verdi departementet forfekter. Imidlertid kan det knyttes usikkerhet rundt om en på basis av en informant kan si noe om sentrale verdier i NHD. Imidlertid la denne informanten seg svært tett opp til eierskapsmeldingens formuleringer og en kan ut fra det forvente at informanten var svært bevisst sin rolle som representant for departementet. Sett i et slikt lys virker det lite trolig at informanten ville komme med sine personlige betraktninger rundt mangfold, dermed kan en forvente at informanten formidlet departementets syn på hvorfor mangfold er viktig. Informanten sier også ”hvis det bare er like folk, får man ikke fanget opp relevante perspektiver” dette kan i et kulturelt perspektiv forstås som at en regner ulike perspektiver som viktig i seg selv.

Sett fra et instrumentelt synspunkt kan en imidlertid knytte ulike perspektiver opp mot måloppnåelse. Hvis et styre har en mangfoldig sammensetning vil en kunne belyse saker og strategivalg fra flere vinkler, noe som gir et bredt beslutningsgrunnlag. Et slikt resonnement ser en også spor av i eierskapsmeldingen, noe som tyder på at instrumentelle forståelser av styrets arbeid ligger til grunn også på dette området. Kompetansemangfold kan knyttes til begrepet kognitiv konflikt som er mye brukt innenfor internasjonal forskning på styrever (Jehn 1995; Amason 1996). Kognitiv konflikt i styrever innebærer ulik tilnærming og synspunkter til hvordan oppgaver skal løses, og fører til vurdering av flere handlingsalternativer og nøye evaluering av disse. Slik regnes kognitiv konflikt å øke kvaliteten på styrets strategiske beslutninger (Eisenhardt, Kahwajy og Borgeois 1997; Jackson 1992). På en annen side kan en bred sammensetning av styret også gjøre styret en mindre effektiv beslutningstaker. Når styremedlemmene har svært ulike synspunkter og forståelser av styrets saker vil beslutningene ta lengre tid. Høy grad av kognitiv konflikt kan også ha negativ innvirkning på samarbeidsklimaet i styret. Mace (1986:33-36) viser til at mange styremedlemmer responderer på høy grad av kognitiv konflikt med redusert ansvarsfølelse ovenfor styret. Pettigrew (1992:171) fremsetter at det ofte gjøres direkte slutninger mellom styresammensetning og styrets prestasjoner uten å undersøke mellomliggende mekanismer. Det kan derfor synes som om sammenhengen mellom kompetansemangfold i styret og måloppnåelse er uklar.

Statens vektlegging av en bred styresammensetning kan også forstås som del av en myte eller trend. Sett i en slik sammenheng kan statens fokus på relevant mangfold forstås som en måte å formidle at de er i tråd med moderne oppfatninger om hvordan styrever bør være sammensatt. Det kan virke som kompetansemangfold er en populær oppfatning når det kommer til sammensetning av styrever. Statens fremhevelse av mangfold i styreverrommet er dermed i tråd med en større trend på styrefeltet. På en annen side har staten i stor grad vært en pådriver for denne utviklingen på egen hånd. Innføringen av kvoteringsregelen er et eksempel på dette. Når det gjelder demografisk mangfold kan det heller virke som staten formidler trenden snarere enn at de blir inspirert av den. Når det gjelder korrespondanse mellom ord, beslutning og handling på mangfoldsområdet kan en si at det er relativt godt samsvar mellom det en sier og det en foretar seg i praksis.

4.4 Teamsammensetning og personlighet

Hittil har statens etterspørsel etter kompetanse først og fremst dreid seg om formelle kvalifikasjoner og ekspertise som eksplisitt nevnes i eierskapsmeldingen og representanten fra departementet. Imidlertid kan en stille spørsmålet om det også er andre hensyn som spiller inn i styrerekrutteringsprosessen og etterspørsel etter kompetanse. En faktor som ikke har vært berørt til nå er personlighet. Representanten fra rekrutteringsbyrået formulerer seg slik på spørsmål om hvilke kvalifikasjoner NHD etterspør i de statlige selskapene

Det er veldig definert ut fra virksomhetsområde. Men vi ser i stor grad på teamsammensetningen i styret, prøver å finne en god balanse i kompetanse, og i personlighet opplever jeg. Hvis de har noen i styret der det sitter noen veldig markante personligheter så ønsker de kanskje å få inn noen som kan være en motvekt.
[Intervju]

En av styrelederne er også inne på personlige egenskaper i sin formulering av viktige hensyn i styrerekrutteringsprosessen

... Hvordan fungerer styret, er det noen i styret som åpenbart bidrar til negativ utvikling på styremøtene. Snakker for mye eller ikke viser tilbørlig hensyn, i det hele tatt er en kranglefant... [Intervju].

Disse utsagnene vitner om at personlighet og kjemi mellom styremedlemmene også er et relevant aspekt når en vurderer styret og eventuelle nye styremedlemmer. I eierskapsmeldingen nevnes ikke personlige egenskaper som et kriterium for styreverv. Representanten for departementet nevner heller ikke personlighet i sin beskrivelse av kompetanse og hensyn i styrerekrutteringsprosessen. En kan derfor stille spørsmålstegn ved om det regnes som en relevant faktor når en velger nye styremedlemmer til statlige selskaper? Hvis vi vender tilbake til selve rekrutteringsprosessen tar en utgangspunkt i styret når en velger nye styremedlemmer. Styrelederne har møter med NHD hvert år og foretar styreevalueringer der styrets medlemmer besvarer spørsmål knyttet til trivsel og arbeid i styret. Denne bakgrunnen gir grunn til å anta at personlige egenskaper også vil spille inn som et moment ved valg av nye styremedlemmer.

I det kulturelle perspektivet rettes fokus mot uformelle sider ved organisasjonen. I et styre som møtes få ganger i løpet av et år får lite mulighet til å utvikle en egen indre kultur.

Imidlertid vektlegges kontinuitet i de statlige styrene, noe som kan fremme utviklingen av en egen kultur innad i styret. Styret kan regnes som gruppeorganisasjoner og utskifting av styremedlemmer vil kunne endre kulturen i stor grad. Det eller de nye styremedlemmene vil kunne tolke sin rolle i styret og gruppen på en annen måte enn sine forgjengere, samtidig vil de bli sosialisert inn i kulturen slik den fortoner seg for de eksisterende styremedlemmene. Slik sett kan en forvente en gjensidig påvirkning mellom nye styremedlemmer og den indre kulturen. Huse og Sjøland (2009:51) mener mangfold i personlighet ofte glemmes i forbindelse med styresammensetning. Ut fra et instrumentelt perspektiv kan personlighet være en viktig faktor å vurdere i forbindelse med ny utnevning av styremedlemmer. I et styre er det essensielt at personer kommuniserer godt med hverandre, og at alle bidrar etter beste evne. Forbes og Milliken (1999:489) fremsetter gruppedynamikk som en viktig faktor for at styret skal få gode resultater. Den indre kulturen i styret settes da i sammenheng med målsettinger for virksomheten. Det instrumentelle og kulturelle virker ofte sammen i praksis, men skiller analytisk. Personlig kjemi mellom styremedlemmene er i følge Forbes og Milliken (1999) sentralt for å utnytte kompetansen som er i styret. Hvordan styremedlemmene opptrer ovenfor hverandre er en viktig faktor for hvordan styrearbeidet fortoner seg i praksis.

Personlighet uttales ikke som et eksplisitt kriterium fra departementet sett i et myteperspektiv kan dette forstås i sammenheng med departementets relasjon til omgivelsene. Vurderinger rundt personlighet for aktuelle styremedlemmer vil i stor grad være basert på skjønn, og kan være vanskelig å formulere konkret noe som stemmer dårlig overens med at staten skal vise tydelighet i sitt statlige eierskap. I og med at personlige egenskaper er et uklart begrep er det også vanskelig å formidle hvordan dette spiller inn i styrekrutningsprosessen. I tillegg kan både eierskapsmeldingen og representanten fra NHD betegnes å bære preg av formalitet og profesjonalitet. At styrekandidaters personlighet skal ha betydning kan virke uproft i en slik sammenheng. Hvis personlighet *ikke* tas i betraktning er dette også interessant fordi det indikerer at det er et element en ikke oppfatter som viktig til tross for at Forbes og Millikens (1999) studie viser noe annet. Det er usikkerhet knyttet til hvorvidt personlige egenskaper spiller inn for valg av styremedlemmer til statlige selskaper. Sett fra et instrumentelt og et kulturelt perspektiv kan dette være et viktig aspekt å ta i betraktning fordi det har betydning for samarbeidsklima innad i styret. I et myteperspektiv kan utydeligheten rundt dette kriteriet knyttes til legitimitet i omgivelsene.

Tabell 4. 9 Hovedtrekk ved styrerekrutteringsprosessen og kompetanseetterspørsel sett i ulike teoretiske perspektiver.

Element ved eierskapet	Type/form	Teoretisk perspektiv	
Rekrutteringsprosess	Strategisk	<i>Instrumentelt:</i> En rasjonell beslutningsprosess der nye styremedlemmer velges basert på egenskaper ved styret og mål med eierskapet.	
		<i>Kulturelt:</i> Uformell påvirkning fra eksisterende styre og prosedyrer fylt med verdi.	
		<i>Myte:</i> Strategisk prosess for å vise omgivelsene at staten er en moderne og profesjonell organisasjon.	
Kompetanse etterspørsel	Finansiell	<i>Instrumentelt:</i> Kommersielle selskaper trenger finansiell kompetanse i styret for å oppnå økonomiske målsettinger.	
		<i>Myte:</i> Finansiell kompetanse vanlig i ASA selskaper vitner om oppfatningen av at finansiell kompetanse er riktig kompetanse i et styre.	
	Ledererfaring	<i>Instrumentelt:</i> Godt skikket til å kontrollere selskapets ledelse og derigjennom sikre eiernes interesser.	
		<i>Myte:</i> Del av en større trend med innflytelse fra agentteori som vektlegger styrets kontrollfunksjon.	
	Styreerfaring	<i>Instrumentelt:</i> Erfaring fra andre styrer gjør at en kan mye om styrearbeid, og vil bidra til måloppnåelse.	
		<i>Kulturelt:</i> Sosialiseres lettere inn i styret, men gir også et potensiale for å komme på kant med den eksisterende styrekulturen.	
		<i>Myte:</i> "Autorisert" av andre organisasjoner, oppfattes som et trygge valg.	
	Politisk kompetanse	<i>Instrumentelt:</i> Har nettverk i politiske kretser og kan få tilgang til relevant informasjon. Kjenner politiske beslutningsprosesser og kan manøvrere selskapet i det politiske landskapet.	
		<i>Kultur:</i> Politikere som en profesjon med felles verdier, forenkler kommunikasjon mellom eier og styret.	
		<i>Myte:</i> Viser avstand fra politikken ved å underkommunisere relevansen av politisk kompetanse, kompenserer for avstanden ved å velge politisk erfarne styremedlemmer.	
	Styresammensetning	Kompetanse mangfold	<i>Instrumentelt:</i> Ulike perspektiver gir bredere beslutningsgrunnlag, men kan også gjøre styret lite effektivt.

		<i>Kulturelt:</i> Forskjellige oppfatninger om hva som er riktig og viktig kan skape kulturelle gnisninger innad i styret.
		<i>Myte:</i> Del av en større trend innenfor eierstyring.
	Demografisk mangfold	<i>Instrumentelt:</i> Uklart om det har betydning.
		<i>Kulturelt:</i> Sentral verdi i forvaltningen.
		<i>Myte:</i> Et moteord innenfor styresammensetning. Staten viser at de er i tråd med sine egne idealer.
Teamsammensetning og personlighet	Ikke et uttalt kriterium	<i>Instrumentelt:</i> Evne til samarbeid for å utnytte styremedlemmenes kompetanse.
		<i>Kultur:</i> Holdninger til styrearbeidet, roller og sosial dynamikk.
		<i>Myte:</i> Oppfattes ikke som et profesjonelt kriterium i omgivelsene og formidles heller ikke.

4.5 Konklusjon

Slik vi har sett beskrives styreerkrutteringsprosessen av informantene som en rasjonell beslutningsprosess. Dette kan være både en myte og en realitet. Når det gjelder kompetanse i styret peker finansiell kompetanse, juridisk kompetanse, erfaring fra ledelse og tidligere styreefaring seg ut som relevant for de statlige styrene. For disse kategoriene er det relativt stort samsvar mellom hva som står i eierskapsmeldingen og hva informantene gir uttrykk for. Dette er på linje med forventningen ut fra et instrumentelt perspektiv der hensyn som formuleres som viktige legger føringer for prosessen og resultatet av denne.

For politisk kompetanse er det derimot mindre samsvar mellom ord og handling. Politisk erfaring regnes som nyttig, men ikke som viktig. I praksis viser det seg derimot at politisk kompetanse i stor grad tilstede både i de 7 kommersielle og de 3 sektorpolitiske selskapene. Fra en myteteoretisk synsvinkel regnes dette som en måte å ivareta motstridende hensyn. Ved å underkommunisere relevansen av politisk erfaring kan en formidle avstand til det politiske og nærhet til privat sektor som selskapene operer innenfor. Når en i praksis velger personer med politisk erfaring kan dette regnes som et uttrykk for avstand fra næringslivet og nærhet til det politiske rom. Slik kan en opprettholde legitimitet både fra næringsliv og politiske myndigheter.

En instrumentell tolkning vil heller rette fokus mot hvilken substansiell virkning politisk kompetanse har for de statlige styrene. Personer med politisk erfaring kan gjennom sitt

nettverk skaffe informasjon som kan være relevant for styrets strategiske avgjørelser. Kunnskap om politiske beslutningsprosesser kan også bidra til at styret fatter vedtak som er i tråd med politiske myndigheters bestemmelser. Tidligere politikere kan i tillegg ha påvirkningskraft ovenfor politikerne, både gjennom nettverket sitt, men også fordi de har kunnskap om hvordan og når viktige beslutninger fattes. En slik tolkning er i tråd med ressursavhengighetsteori der styremedlemmene forventes å tilegne selskapet kritiske ressurser fra omgivelsene (Pfeffer og Salanick 1978). For statlige styrer er derfor politisk kompetanse nyttig ved at de tidligere politikere kan bruke sitt nettverk og kunnskap om politiske prosesser i arbeidet med å realisere virksomhetens målsettinger. Sett på en slik måte er det ikke like rimelig at politisk kompetanse i de statlige styrene tyder på nærhet til politikken og at det således blir enklere for politiske myndigheter å styre de statlige selskapene. Styremedlemmer med politisk erfaring kan derimot forventes å være påvirket av sin formelle status som styremedlem og deres kjennskap til det politisk administrative systemet gir også et potensiale for at deres synspunkter kan få gjennomslagskraft, dermed kan det også bli vanskeligere for staten å utøve innflytelse over selskapsstyrene.

Ut fra et kulturperspektiv kan en derimot forvente at politikere vil ha noen felles fortolkningsrammer når det gjelder rollene mellom staten og selskapene. En slik felles oppfatning av hva som passer seg vil kunne bidra til en smidig kommunikasjon mellom styret og eier.

Videre har vi sett at staten er opptatt av en bred styresammensetning der kompetanse utfyller hverandre. I et instrumentelt perspektiv vil ulike kompetanser bidra til å belyse saker fra flere sider, og dermed gi et bredt beslutningsgrunnlag. Imidlertid kan mangfold også gjøre styret til en mindre effektiv beslutningstaker når saker skal diskuteres fra mange synsvinkler. Staten er ikke alene om å ønske seg kompetansemangfold i styrerommet. Brede sammensatte styrer er del av en større trend innenfor eierstyring. I et myteperspektiv kan styresammensetningen tolkes som et uttrykk for at denne trendens har innflytelse for hva en oppfatter som en god styresammensetning.

Mangfold i styrerommet innebærer også demografiske ulikheter. Kjønn og geografi er de mest sentrale kategoriene. I et instrumentelt perspektiv er det vanskelig å si om demografisk mangfold vil ha stor betydning for måloppnåelsen, tidligere studier peker i litt ulike retninger på dette punktet. Når det gjelder kvinneandelen i styrer er dette lovpålagt. Sett i et kulturelt perspektiv er mangfold og likestilling en verdi som preger sentralforvaltningen. Demografisk

mangfold i de statlige styrene kan forstås som en forlengelse av dette. I et myteperspektiv knyttes demografisk mangfold opp mot legitimitet i omgivelsene. Gjennom vektlegging av mangfold i styrerommet er en på linje med en større trend på styrefeltet. Ved innføringen av kvoteringsloven kan en betrakte staten som pådriver for utviklingen av mangfold som et kriterium for styresammensetning. Desto viktigere kan det være å vise omgivelsene at en opptrer i tråd med sine egne idealer, noe en gjør i relativt stor grad.

Det siste elementet i analysen uttales ikke som et eksplisitt kriterium av NHD, derimot nevner to av informantene fra næringslivet personlighet som et relevant aspekt når en skal velge nye styremedlemmer. I et instrumentelt perspektiv kan teamsammensetning være viktig for at styremedlemmene skal få utnyttet sin kompetanse, noe som igjen vil påvirke resultatet av styrets arbeid. Det kulturelle perspektivet er inne på noe av det samme da det retter fokus mot oppfatninger og holdninger som gjør seg gjeldende i styrerommet. I motsetning til det instrumentelle er en interessert i hva som er passende atferd for styremedlemmer i et styre. Det instrumentelle setter den passende atferden i sammenheng med måloppnåelse. I et myteperspektiv kan en i stedet rette søkelyset mot statens behov for legitimitet. Personlige egenskaper er som nevnt ikke et uttalt krav til styremedlemmer. Gjennom myteperspektivet kan dette tolkes som et tegn på at personlighet ikke oppfattes som et profesjonelt kriterium for styreverv og heller ikke formidles. Imidlertid holdes muligheten åpen for at personlige egenskaper vektlegges i praksis, i og med at tale og handling kan henge sammen på ulike måter.

5 Avslutning og videre forskning

Analysen har tatt for seg styrekruttering til heleide kommersielle selskaper eiet av NHD. Rekruttering og kompetanse er belyst fra flere teoretiske perspektiver. Det er vist at elementer fra både instrumentelle, kulturelle og myteteori er i spill underveis i styrekrutteringsprosessen og for valg av ekspertise. Et av analysens hovedfunn er statens utydelighet når det gjelder politisk kompetanse. Erfaring fra det politiske liv fremheves ikke som viktig, men er i praksis et sentralt kriterium for styreverv. Dette kan vitne om noe av kompleksiteten i den statlige eierskapsutøvelsen som foregår på ulike nivåer. En skal ivareta legitimitet i omgivelsene og underkommunisere derfor betydningen av politisk kompetanse. Samtidig kan erfaring fra politiske fora være verdifullt for styrene jamfør ressursavhengighetsteori, og i praksis regner en slik kompetanse for relevant. Sett i et demokratisk perspektiv kan en slik utydelighet være problematisk. Manglende åpenhet rundt hvilke kriterier statlige styremedlemmer vurderes ut fra gjør det vanskelig for offentligheten å vurdere statens bedømmelsesgrunnlag når de utnevner styremedlemmer. På en annen side kan valg av eks-politikere til de statlige styrene bidra til økt politisk styring av selskapene da tidligere politikere kan forventes å være lydøre ovenfor den politiske ledelsen. Samtidig er det en mulighet for påvirkning også motsatt retning, fra eks-politikere i styret til staten som eier. I hvilken grad politisk kompetanse er en indikasjon på nærhet eller avstand fra den parlamentariske styringskjeden er derfor vanskelig å si for sikkert. Det funnet i analysen derimot sannsynliggjør er at utydelighet om politisk kompetanse kan knyttes til mellomposisjonen de kommersielle statlige selskapene synes å være i. En formidler nærhet til næringsliv og avstand fra det offentlige ved å underkommunisere relevansen av politisk erfaring for de statlige styrene. Samtidig kompenserer en for denne avstanden gjennom praksisen ved å gi tidligere politikere styreverv.

Analysen har tatt for seg heleide kommersielle selskaper og slutninger om eierskapsutøvelsen er først og fremst forbeholdt disse selskapene. En annen begrensning for analysen er knyttet til utvalget av informanter. Det er en mulighet for at et større antall informanter ville gitt en enda mer nyansert fremstilling av styrekrutteringsprosessen. På en annen side samsvarer hovedinntrykket fra informantene med McKinsey rapporten som også baserer seg på intervju materiale. I de tilfeller der mine informanters fremstilling er forskjellig fra rapporten er dette tatt med. Samlet sett vil analysen dermed gi en nyansert fremstilling av statlig styrekruttering med et bredt teoretisk perspektiv.

Utvalget av heleide kommersielle selskaper medfører at funnene i analysen naturligvis dreier seg om disse. Videre forskning kunne fulgt linjene som er utledet her for å undersøke sentrale elementer ved styreerkruttering også ved deleide og sektorpolitiske selskaper. For de deleide virksomhetene kan en forvente at utnevning av styremedlemmer vil bære preg av forhandling mellom staten og de andre aksjonærene. I tillegg vil trolig internasjonal erfaring og tyngre ledererfaring være mer etterspurt enn for de heleide virksomhetene. McKinsey (2011:37) viser at andelen politisk kompetanse er noe høyere i de heleide enn deleide selskapene. En kan da stille spørsmål om hvorvidt politisk kompetanse i de sektorpolitiske selskapene er enda mer fremtredende enn for de heleide virksomheter. Ressursavhengighetsteori predikerer at styresammensetning reflekterer selskapets ytre avhengighet (Pfeffer 1972). Graden av politisk kompetanse i styrene kan dermed tenkes å følge nærhet til politikken. I denne analysen så en derimot ikke betydelig forskjell når det gjaldt politisk kompetanse for styrene i de 3 sektorpolitiske selskapene sammenliknet med de 7 kommersielle virksomhetene. Det var derimot større vekt av juridisk kompetanse i de sektorpolitiske enn de kommersielle virksomhetene. Imidlertid kan en ikke regne med at dette er representativt for de sektorpolitiske selskapene som helhet. Desto mer interessant ville det vært med en videre kartlegging av styrene for å fange tendenser i styresammensetningen også for de sektorpolitiske og deleide selskapene.

I denne oppgaven har de to mest dominerende retningene innenfor eierstyring (agentteori og ressursavhengighetsteori) blitt kombinert med bredere instrumentelle og institusjonelle perspektiver. Analysen har vist at elementer fra kultur og myteperspektivet har relevans for statlig styreerkruttering. Dette har blitt knyttet opp til virksomhetenes blandingsform der de eies av det offentlige, men opererer på lik linje med private bedrifter. Institusjonelle perspektiver er ikke særlig fremtredende innenfor styrelitteraturen myntet på private selskaper. Det gjenstår derimot å undersøke hvorvidt styreerkruttering til private bedrifter også har institusjonelle sider,

Litteraturliste

- Alvesson, Mats (2003). "Beyond Neopositivists, Romantics and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research". *Academy of Management Review* 28: 13-33.
- Andersen, Svein S (2006). "Aktiv informantintervjuing". *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift* 22: 278-298.
- Becker, Gary S. (1962). "Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis." *Journal of Political Economy* Vol. 70: 9-49.
- Berle, Adolf A. og Gardiner C. Means (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York: McMillan.
- Brunsson, Nils (2002). *The Organization of Hypocrisy: Talk Decisions and Actions in Organizations*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Bryman, Alan (2004) *Social Research Methods*. New York: Oxford University Press.
- Campbell, Donald T. og Julian Stanley (1963). *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Research*. Boston: Houghton Mifflin
- Christensen, Tom, Morten Egeberg, Helge O. Larsen, Per Legræid og Paul G. Roness (2007). *Forvaltning og Politikk*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Christensen, Tom, Per Lægred, Paul G. Roness og Arne Røvik (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Christensen, Tom og Røvik, Kjell Arne (1999): "The Ambiguity of Appropriateness", i Morten Egeberg og Per Lægred (red.): *Organizing Political Institutions: Essays for Johan P. Olsen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Daily Catherine M. og Dan R. Dalton (1994). "Corporate governance and the bankrupt form: an empirical assesment" *Strategic Management Journal* 15: 643-654.
- Dalton David R. og Catherine M. Daily, Alan Ellstrand og Jonathan L. Johnson (1998). "Metaanalyses of Financial Performance and Equity: Fusion or Confusion?". *Academy of Management Journal* 46:13-26.
- Di Maggio, Paul J. Og Walter W. Powell (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields". *American Sociological Review* 28: 147-160.3
- Ekspedisjonsjef i Nærings-og handelsdepartementet (2011) *Intervju* 3. Juni

- Forbes, Daniel P. og Frances J. Milliken (1999). "Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups". *Academy of Management Review* 24: 489-505.
- Geddes, Barbara (2003). *Paradigms and Sand Castles. Theory Building and Research Design in Comparative Politics*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- George, Alexander L. og Andrew Bennett (2004). *Case Study and Theory Development in Social Sciences*. London: MIT Press.
- Gerring, John (2007). *Case Study Research. Principles and Practices*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Heidenreich (2010) "Rekruttering til ASA styret etter innføring av kvoteringsregelen" i *Magma* 7. URL: <http://www.magma.no/rekruttering-til-asa-styret-etter-innfoering-av-kvoteringsregelen> [Lesedato 10.03 2011].
- Heidenreich og Storvik (2010). Rekrutteringsmønstre, erfaringer og holdninger til styrearbeid blant ASA - selskapenes styrerepresentanter. Institutt for samfunnsforskning.
- Hillman, Amy J. , Albert A. Cannella og Ramona L. Paetzold (2000). "The Resource Dependence Role of Corporate Directors: Strategic Adaptation of Board Composition in Response to Environmental Change". *Journal of Management Studies* 37: 235-256.
- Hillman, Amy J. Og Thomas Dalziel (2003). "Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives". *Academy of Management Review* 28: 383-396.
- Hester, Stephen og David Francis (1994). "Doing data: The Local Organization of a Sociological Interview". *British Journal of Sociology* 45:675-695.
- Huse, Morten og Arild Sjøland (2009). *Styreledelse: Styret som team og prosessorientert styrearbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jackson, S (1999). Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing. I J Dutton, A Huff og P Shrivastava (red.): *Advances in Strategic Management*
- Jacobsen, Dag Ingvar (2005) Kommentar: Enhet og mangfold – statsvitenskap og organisasjonsteori i Norge. I Erik Døving og Åge Johnsen (red.): *Organisasjonsteori på norsk*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jensen Michael C. og William H. Meckling (1976) "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure". *Journal of Financial Economics* 3: 305-360.

- Johnson Jonathan L. Catherine M. Daily og Alan E. Ellstrand (1996) "Boards of Directors: A Review and Research Agenda" *Journal of Management* 22: 409-438.
- Kjeldstadli, Knut (1992). *Fortida er ikke hva den en gang var. En innføring i historiefaget*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Konsulent i OdgersBerndtson (2011) *Intervju* 22. Mars.
- Krasner, Stephen D. (1988). "Sovereignty. An Institutional Perspective" *Comparative Political Studies* 21: 66-94.
- Krippendorff, Klaus (1980). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Lijphart, Arendt (1971) "Comparative politics and the comparative method". *American Political Science Review* 3, 65: 682-693.
- Lynall, Matthew , Brian R. Golden og Amy J. Hillman (2003). "Board Composition from Adolescence to Maturity: A Multitheoretical View". *Academy of Management Review* 28: 416-431.
- Ludvigsen, Frank (2010). *Et aktivt, langsiktig og konfliktfullt eierskap?*. Oslo: Universitetet i Oslo, Institutt for statsvitenskap. Masteroppgave
- March, James G. og Johan P. Olsen (1989). *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*. New York: Free Press.
- McKinsey (2011) Statlig eierskap. Rapport til Nærings-og handelsdepartementet. URL: <http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/Rapporter2011/statligeierskap.pdf> [Lesedato 08.04 2011]
- Meyer, John W. og Brian Rowan (1977): "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony". *The American Journal of Sociology* 83: 340-363.
- NUES Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse URL: <http://www.nues.no/> [Lesedato 14.05 2011]
- Pfeffer, Jeffrey (1972). "Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment". *Administrative Science Quarterly* 17: 218-228.
- Pfeffer, Jeffrey og Gerlad R. Salanick (1978). *The external Control of Organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper and Row
- Pollitt, Christopher (2008) *Time, Policy, Management: governing with the past*. Oxford: Oxford University Press
- Røvik, Kjell Arne (2007) *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Scott, Richard (2008). *Institutions and Organisations*. Thousands Oaks: Sage.

Selznick, Philip (1997). *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug.

Simon, Herbert (1955). *Administrative Behavior: A study of Decision- Making Processes in Administrative Organizations*. New York: McMillan.

St. Meld nr. 13 (2010-2011) Aktivt eierskap – norsk statlig eierskap i global økonomi. Nærings- og handelsdepartementet.

Strand, Torodd (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: fagbokforlaget.

Styreleder i heleid kommersielt selskap (2011) *Intervju* 10. Mai.

Styreleder i heleid kommersielt selskap (2011) *Intervju* 14. Juni.