



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT

Å styre i en krise

En undersøkelse av styrearbeid under koronapandemien

Louise Gjemmestad Butterworth

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon - BED-3901 - juni 2021

Forord

Denne mastergradsavhandlingen gir 30 studiepoeng i fagområdet økonomisk styring, og markerer slutten på mastergraden min i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen i Tromsø. Den markerer i tillegg starten på arbeidslivet som siviløkonom – en ny hverdag som jeg gleder meg til å starte på. Arbeidet med masteroppgaven har vært både lærerikt og utfordrende, og jeg tar med meg en verdifull erfaring videre.

Jeg ønsker først og fremst å takke veilederne mine, universitetslektor Hallgeir Hemmingsen og førstelektor Hennig Sollid. Takk for konstruktive tilbakemeldinger, spennende diskusjoner og hyggelige veiledningsmøter. Jeg er veldig takknemlig for både kompetansen og støtten dere har bidratt med. Jeg vil også takke førsteamanuensis Anita Michalsen for god hjelp når informantene skulle velges.

En stor takk går til alle informantene. Tusen takk for at dere stilte opp, uten dere hadde jeg ikke hatt en oppgave å skrive!

Til slutt vil jeg takke de som står meg aller nærmest. Takk til mannen min for støtte og pågangsmot når ting har vært vanskelig, og takk til barna mine for motivasjon, godt humør og tålmodighet. Og takk til pappa og Ninni for støtte og tilbakemeldinger. Endelig er jeg ferdig!

Tromsø, mai 2021

Louise Gjemmestad Butterworth

Sammendrag

Denne oppgaven handler om styrearbeid i en krise. Formålet er å undersøke hvordan styret arbeider i en krise, og om dette arbeidet oppfyller de krav og normer som stilles gjennom lovgitte rammer. Undersøkelsen gjøres på bakgrunn av koronapandemien, som fremdeles er pågående når oppgaven leveres. Oppgavens problemstilling er:

«Hvordan arbeider styret i en krise?»

Problemstillingen deles inn i fem forskningsspørsmål, som omhandler styrets viktigste oppgaver: saksbehandling, forvaltning, kontroll og opplysning, samt de menneskelige faktorene i styrearbeidet. Studien er en empirisk undersøkelse, og det brukes samfunnsvitenskapelig, kvalitativ metode i form av semistrukturerte dybdeintervjuer for å innhente data. I tillegg benyttes juridisk metode i form av rettsdogmatikk, for å kartlegge gjeldende rett på område. De empiriske funnene analyseres deretter i lys av gjeldende rett på området, samt relevant litteratur. Det benyttes derfor en kombinasjon av juridisk og samfunnsvitenskapelig metode for å svare på problemstillingen.

Funnene viser at styret blir ekstra involvert i den daglige driften til selskapet i en krise, og at de er sitt ansvar bevist. Et viktig funn i den forbindelse, er at dette har skjedd på forskjellige måter for de forskjellige informantene. Noen har hatt flere styremøter, og andre har hatt færre styremøter for å kunne bruke tiden på den daglige driften.

Et annet funn er at informasjonen om selskapet i stor grad har kommet fra daglig leder til styret. Dette kan bety at det kan finnes asymmetrisk informasjon, og det er det viktig å være oppmerksom på i en krise. Det avdekkes i tillegg mulige kognitive barrierer i form av kortsiktig tenking og mangel på kritisk informasjon. Disse kan føre til at styret reagerer for sent på krisen.

Funnene viser at styremøtene i stor grad har gått over til å bli digitale, noe som bryter med normen om et *fysisk* møte i aksjeloven. Dette fører til noen interessante spørsmål om hvordan disse kan gjennomføres på en *betryggende* måte, og hva som skjer når to normer stilles opp mot hverandre.

Undersøkelsen bidrar med kunnskap og forståelse til styrearbeidet som har blitt utøvd når selskapet befinner seg i en krise. Det tas utgangspunkt i den krisen koronapandemien har skapt for selskapene. Problemstillingen i seg selv er likevel allmenngyldig. Et styre kan selvsagt stå ovenfor en krise av andre årsaker.

Nøkkelord: Styrearbeid, styret, saksbehandling, forvaltning, kontroll

Innholdsfortegnelse

Forord	ii
Sammendrag	iii
Innholdsfortegnelse	vi
Tabelliste	viii
Figurliste.....	viii
1 Innledning.....	1
1.1 Aktualisering	1
1.2 Problemstilling	3
1.3 Avgrensning	4
1.4 Disposisjon	4
2 Teoretisk rammeverk.....	5
2.1 Aktuelle lover	5
2.2 Organisering	6
2.3 Styrets oppgaver og arbeidsform.....	8
2.3.1 Saksbehandling.....	9
2.3.2 Forvaltningen av selskapet.....	10
2.3.3 Kontrolloppgaver	11
2.4 Styremedlemmets ansvar.....	14
2.4.1 Det rettslige grunnlaget for erstatning.....	14
2.5 Rettsavgjørelser	17
2.5.1 Rettsavgjørelse TBERG-2015-69325	17
2.5.2 Rettsavgjørelse RG-2007-1625	19
2.5.3 Rettsavgjørelse LA-2007-37537	21
2.5.4 Oppsummering av rettsavgjørelser.....	22

2.6	Regnskapsloven og opplysningsplikt.....	23
2.7	Faktorer som påvirker styrearbeid.....	25
2.7.1	Asymmetrisk informasjon.....	25
2.7.2	Faktorer som påvirker styrearbeidet i en krise.....	27
2.7.3	Kognitive barrierer.....	29
2.8	Oppsummering av teorigjennomgang.....	31
3	Metodisk tilnærming.....	35
3.1	Juridisk tolkning.....	35
3.2	Samfunnsvitenskapelig metode.....	36
3.3	Forskningsdesign.....	37
3.4	Valg av informanter.....	39
3.5	Datainnsamling.....	41
3.6	Analyse.....	42
3.7	Kvalitet.....	43
3.7.1	Pålitelighet (reliabilitet).....	44
3.7.2	Bekreftbarhet (objektivitet).....	44
3.7.3	Overførbarhet (ekstern validitet).....	45
3.7.4	Troverdighet (intern validitet).....	45
3.8	Forskningsetikk.....	46
4	Presentasjon av empiriske funn og analyse.....	47
4.1	Om informantene.....	47
4.2	Informantenes situasjonsbeskrivelse.....	48
4.3	Forskningsspørsmål 1 - Saksbehandling.....	49
4.3.1	Analyse.....	51
4.3.2	Oppsummering.....	53
4.4	Forskningsspørsmål 2 - Forvaltning.....	53
4.4.1	Analyse.....	56

4.4.2	Oppsummering	57
4.5	Forskningsspørsmål 3 - Kontroll.....	57
4.5.1	Analyse.....	58
4.5.2	Oppsummering	59
4.6	Forskningsspørsmål 4 - Opplysning.....	60
4.6.1	Analyse.....	61
4.6.2	Oppsummering	62
4.7	Forskningsspørsmål 5 - Faktorer som påvirker styrearbeid.....	62
4.7.1	Analyse.....	64
4.7.2	Oppsummering	65
4.8	Oppsummerende analyse – hvordan arbeider styret i en krise?.....	65
5	Konklusjon	67
5.1	Forslag til videre forskning	69
	Referanseliste	70
	Vedlegg 1 – Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt.....	72
	Vedlegg 2 – Intervjuguide.....	74

Tabelliste

Tabell 1 - "Årsaker til kriser. Styreutfordringer ved krise." (Huse, 2007, s. 153)	28
--	----

Figurliste

Figur 1 - "Beregnet verdiskaping i næringene der tilreisende legger igjen penger (blå del av søylene) og hos underleverandører i regionen (oransje del av søylene)." (Jakobsen et al., 2018).....	2
---	---

Figur 2 - "Beregnet antall ansatte i næringene der tilreisende legger igjen penger (blå del av søylene) og hos underleverandører i Tromsø (oransje del av søylene)." (Jakobsen et al., 2018)	2
Figur 3 - Styrets interesser	6
Figur 4 - Aksjelovens hierarki	7
Figur 5 – Styrets oppgaver og arbeidsform	8
Figur 6 - Styrets oppgaver med saksbehandling	9
Figur 7 - Styrets forvaltningsoppgaver	11
Figur 8 - Styrets kontrollopgaver	13
Figur 9 - Styrets opplysningsoppgaver	24
Figur 10 - Agent - prinsipalforhold i et aksjeselskap	26
Figur 11 - "Factors that hinder directors' cognitive schemas" (Merendino & Sarens, 2020)..	29
Figur 12 - Hva forventes av styret?	32
Figur 13 - Sikring mot et personlig erstatningsansvar som styremedlem	33
Figur 14 - Svakheter som kan oppstå i styrearbeidet i en krise	33
Figur 6 - Styrets oppgaver med saksbehandling	49
Figur 7 - Styrets forvaltningsoppgaver	53
Figur 8 - Styrets kontrollopgaver	57
Figur 9 - Styrets opplysningsoppgaver	60

1 Innledning

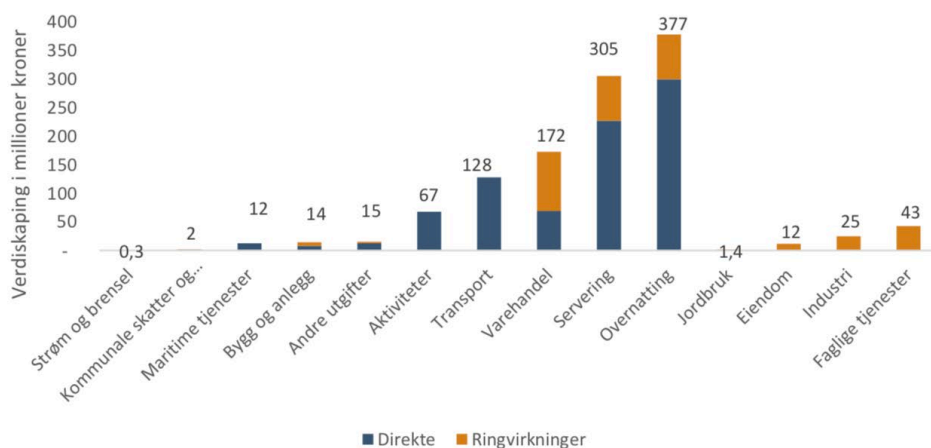
1.1 Aktualisering

Styret i et selskap er ifølge aksjeloven ansvarlig for å forvalte selskapet på en forsvarlig måte. De skal i *nødvendig utstrekning* fastsette planer, budsjetter og retningslinjer, og til enhver tid holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling. De skal også føre tilsyn med selskapet. Men hva er egentlig denne nødvendige utstrekningen, og hvordan kan et styre vite om de møter dette kravet? Og hvordan kan tilsynet føres på en tilfredsstillende måte?

Under en krise blir styrets rolle ekstra viktig, og de får plutselig mer å gjøre. (Huse, 2004) Dette skyldes at selskapets økonomiske stilling plutselig kan være i rask endring, og avgjørelsene de tar kan være forskjellen på konkurs eller å overleve. I tillegg skjerpes kravene til hva som forventes av styremedlemmene, og risikoen for et personlig erstatningskrav øker. Dette betyr at et hvert styremedlem kan stå ovenfor et paradoks; selskapets interesser mot sine egne interesser. Dette er særlig relevant i små selskap hvor styremedlemmer har flere roller enn å være i styret. Se for deg at et styremedlem som også er aksjonær skal være med å avgjøre hvor stort utbytte selskapet skal gi ut til aksjonærene i en usikker økonomisk situasjon. Her blir personlige interesser og selskapets interesser satt direkte opp mot hverandre. Et høyt utbytte vil gagne vedkommende personlig, men er ikke nødvendigvis det beste valget for selskapet. Hvordan kan styremedlemmer balansere disse interessene, og hva gjør de når det som er best for selskapet ikke er hensiktsmessig for dem personlig? Hva gjør egentlig et styre for å sørge for at de møter de skjerpede kravene en krise fører med seg?

Reiselivsnæringen er svært viktig for både den lokale verdiskapningen og sysselsettingen i Tromsø. I 2018 viste en analyse at den var den tredje største næringen i Tromsø. Målt i antall sysselsatte var reiselivsnæringen nest størst. Næringen bidro i tillegg til ringvirkninger i form at vekst i andre næringer, blant annet servering. Figuren under viser den beregnede verdiskapningen som ble lagt igjen av tilreisende. En reiselivsrelatert omsetning på 2,3 milliarder bidro i 2017 med 1,2 milliarder kroner i lokal verdiskapning. (Jakobsen, Basso, Dombu & Løge, 2018)

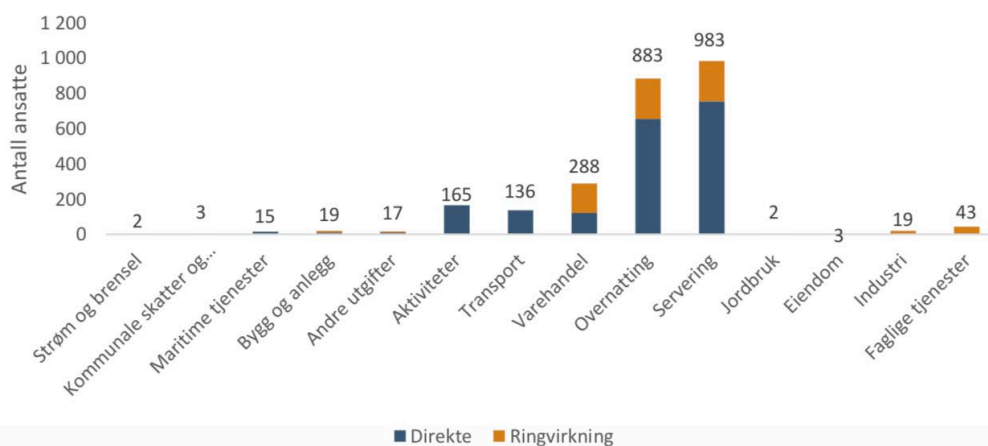
Beregnet verdiskaping i næringene der tilreisende legger igjen penger (blå del av søylene) og hos underleverandører i regionen (oransje del av søylene). Kilde: Menon (2018)



Figur 1 - "Beregnet verdiskaping i næringene der tilreisende legger igjen penger (blå del av søylene) og hos underleverandører i regionen (oransje del av søylene)." (Jakobsen et al., 2018)

Denne verdiskapningen krever arbeidskraft, og samme analyse viste at etterspørselen fra reiselivsnæringen var med på å sysselsette nesten 2600 personer. Dette utgjør omtrent 10 % av alle ansatte i Tromsø. Disse fordelte seg på forskjellige næringer, vist i figuren under.

Beregnet antall ansatte i næringene der tilreisende legger igjen penger (blå del av søylene) og hos underleverandører i Tromsø (oransje del av søylene). Kilde: Menon: 2018



Figur 2 - "Beregnet antall ansatte i næringene der tilreisende legger igjen penger (blå del av søylene) og hos underleverandører i Tromsø (oransje del av søylene)." (Jakobsen et al., 2018)

Hva skjer egentlig med næringer som er avhengig av turister, når turistene forsvinner, og landegrenser ikke kan passeres? Som et resultat av koronapandemien stengte det norske samfunnet ned 12.mars 2020. Mobiliteten blant mennesker forsvant, og mange var redde for å bevege seg utenfor hjemmet sitt. Å reise var det siste man tenkte på. Tilbake sto en reiselivsnæring med stor kapasitet som de ikke kunne bruke. Inntektsgrunnlaget ble omtrent borte over natta, på grunn av restriksjonene som ble innført av regjeringen. Kostnadene forsvant likevel ikke. Husleie, strøm, lån og andre uunngåelige kostnader måtte fremdeles betales. Det oppstod en likviditetskrise.

Mange av selskapene som driver med reiseliv og servering i Tromsø er små aktører. Dette medfører at manglende likviditet kan være ekstra krevende. Store selskap har ofte et styre som er særs godt egnet til rollen de innehar. Gjelder det samme for styret i små selskap? I mange tilfeller velges styremedlemmer i små selskap basert på interessen sin i selskapet, og ikke nødvendigvis på bakgrunn av egnethet. Det store spørsmålet blir da hvilke valg de gjør i sitt styrearbeid, og om valgene er innenfor rammen av et godt styrearbeid?

Koronapandemien kan føre til at reiselivs- og serveringsnæringen står ovenfor usedvanlig mange konkurser på kort tid, særlig hos de små selskapene. Som et resultat står man overfor flere potensielle erstatningssaker mot styret og daglig leder. At et selskap står inne i en krise gjør likevel ikke at aktsomhetsnormen senkes når det skal vurderes om styret kan holdes ansvarlig – det kan tvert imot bety at styret må være langt mer oppmerksomme enn de ville vært i en normalsituasjon. Det stilles større krav til hvert enkelt styremedlem, og konsekvensene for å ikke møte disse kravene kan potensielt være store. Det er enkelt å påta seg et styreverv, men ansvaret og pliktene som følger med er omfattende og komplekse, særlig i en krise.

1.2 Problemstilling

På bakgrunn av aktualiseringen blir oppgavens problemstilling:

«Hvordan arbeider styret i en krise?»

Det gode styrearbeidet forventes utøvd innenfor lovgitte normer. I tillegg vil styret påvirkes av bedriftens omgivelser, sammensetning og menneskelige faktorer. For å svare på undersøkelsen deles problemstillingen opp i fem forskningsspørsmål:

1. I hvilken grad tilfredsstiller styrearbeidet de normene som stilles innenfor saksbehandling?
2. I hvilken grad tilfredsstiller styrearbeidet de normene som stilles innenfor forvaltningsoppgaver?
3. I hvilken grad tilfredsstiller styrearbeidet de normene som stilles innenfor kontrolloppgaver?
4. I hvilken grad tilfredsstiller styrearbeidet de normene som stilles innenfor opplysningsoppgaver?
5. I hvilken grad påvirker menneskelige faktorer styrearbeidet?

De fire første har det til felles at de stiller spørsmål ved de oppgaver et styre forventes å ivareta. Det siste bringer de menneskelige faktorene inn i styrearbeidet.

1.3 Avgrensning

Oppgaven avgrenses til aksjeselskap. Denne selskapsformen benyttes ofte av reiselivs- og serveringsbedrifter. I tillegg avgrenses oppgaven til å handle om små selskap, som beskrevet i regnskapslovens § 1-6. Dette beskrives nærmere i kapittel 3.4.

1.4 Disposisjon

Oppgaven er delt inn i fem kapitler, inkludert innledning. Kapittel to presenterer det teoretiske rammeverket som er relevant for oppgaven. I kapittel tre redegjøres det for den metodiske tilnærmingen som benyttes for å undersøke problemstillingen. De empiriske funnene presenteres og analyseres i kapittel fire. Avslutningsvis gis det en konklusjon, og det svares på problemstillingen i kapittel fem.

2 Teoretisk rammeverk

For å svare på forskningsspørsmålene gjøres det først en gjennomgang av aksjeloven og regnskapsloven, og hva disse sier om styrets ansvar og rolle. Herunder gis det en gjennomgang av styrets saksbehandlingsoppgaver, forvaltningsoppgaver, tilsynsoppgaver og opplysningsplikt.

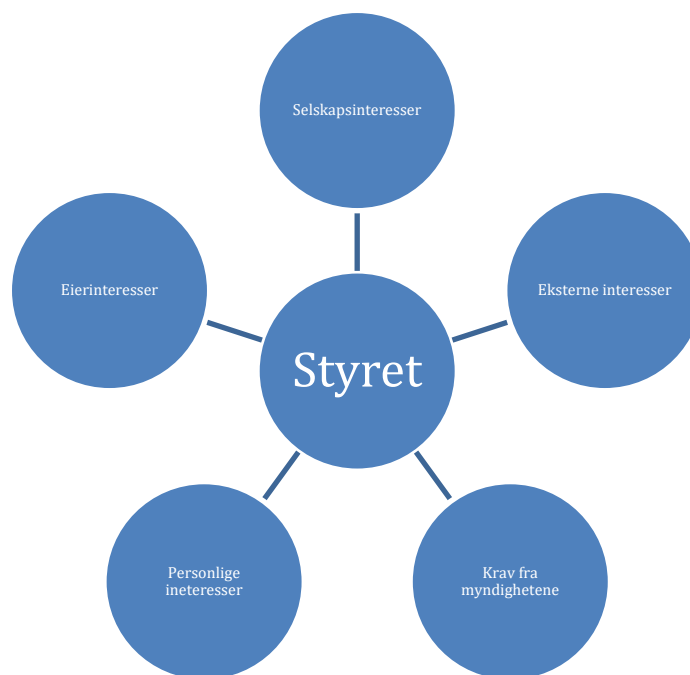
Aksjeloven gir en generell beskrivelse over hvilke oppgaver styret har, og vil være sentral for det teoretiske rammeverket. For å få innsikt i hva *innholdet* i disse oppgavene faktisk er, vil relevante rettsavgjørelser gjennomgås. Felles for dommene som gjennomgås, er at det er dommer som har blitt aktualisert etter en krise for selskapene. Basert på disse vil det utledes hvilke rettslige normer som stilles til styret, og beskrives hvordan hvert styremedlem kan sikre seg mot et personlig erstatningsansvar.

Deretter trekkes det fram noen faktorer fra litteraturen rundt styrearbeid, for å belyse noen av utfordringene som kan oppstå i forbindelse med styrearbeid under en krise. Det gis herunder en gjennomgang av agent-prinsipalteori og hvordan styrearbeid faller inn under denne. Et sentralt problem som kan påvirke styrearbeidet under denne teorien er asymmetrisk informasjon. (Eisenhardt, 1989) Deretter gjennomgås ulike typer krise en bedrift kan befinne seg i, og hvilke utfordringer disse kan føre med seg, samt hva som kan påvirke hvordan et styre reagerer i en krise.

2.1 Aktuelle lover

Et styremedlem må forholde seg til flere forskjellige lover. De mest aktuelle er aksjeloven og regnskapsloven. Basert på lovgivningen kan styrets hovedforpliktelser deles inn i forvaltningsplikt, tilsynsplikt og opplysningsplikt. (Thoresen, 2005) I tillegg består mange av oppgavene av saksbehandling. De skal *kontrollere* at daglig leder og ledelsen for øvrig gjør en tilfredsstillende jobb, men også *ivareta* selskapets interesser. Forvaltnings- og tilsynsplikten reguleres i aksjeloven. For opplysningsplikten er regnskapsloven sentral. Styret har likevel en plikt til å opplyse utover det, noe som følger av normen om god forretningsskikk. Dette vil ikke gjennomgås nærmere, oppgaven vil holde seg til normene som følger av regnskapsloven.

Som styremedlem er det mange interesser som skal tas hensyn til. Figuren under illustrerer dette. På den ene siden må de ivareta sin egen personlige interesse, eierinteressene og selskapets interesse. På den andre siden må eksterne interesser, som f.eks. kreditorer og kunder ivaretas. Rettskildene vi har skal regulere alle disse interessene, og mange av de lovene som finnes handler om nettopp det å skape transparens for de eksterne interessentene til et selskap. I tillegg stilles det krav fra myndighetene som må følges. I mange tilfeller er ikke det som er hensiktsmessig for den ene interessenten like bra for en annen. Det å balansere alle de forskjellige interessentene på best mulig måte kan derfor være krevende.



Figur 3 - Styrets interesser

2.2 Organisering

Et aksjeselskap har primært tre ledelsesorganer – Generalforsamlingen, styret og daglig leder. Dette reguleres i aksjeloven.

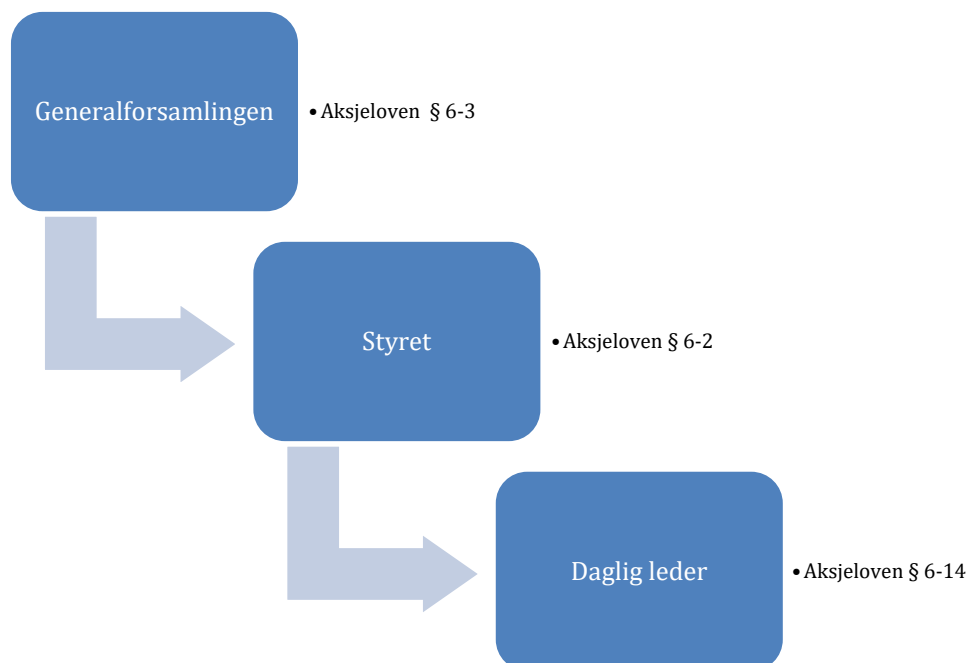
Den øverste myndigheten i et aksjeselskap er generalforsamlingen, som består av alle aksjonærene, jf. § 5-1. Alle aksjeselskaper skal ha et styre med ett eller flere medlemmer, jf. §

6-1. Styret skal velges av generalforsamlingen, for de aksjeselskaper som har dette, jf. § 6-3. Generalforsamlingen tar altså et viktig valg når de velger styret. Paradoksalt nok kan de likevel ikke bli holdt ansvarlig dersom de som øverste myndighetsorgan velger et styre som fungerer dårlig.

Styret er selskapets øverste *ansvarlige organ*. Aksjelovens kapittel seks regulerer det som kan ansees som hovedoppgavene, og det generelle ansvaret til styret finnes i § 17-1. Det finnes også spesielle ansvarsbestemmelser i aksjeloven.

En av oppgavene til styret er å tilsette og avsette daglig leder, jf. § 6-2 andre ledd. Selv om styret har mange essensielle oppgaver, er det likevel daglig leder som står for den daglige ledelsen av selskapets virksomhet. Dette følger av aksjelovens § 6-14, som også sier at daglig leder skal følge de retningslinjer og pålegg som styret har gitt. Det er likevel viktig å påpeke at styret generelt kun kan delegere oppgaver, og ikke ansvar.

Som figuren under viser, er det altså generalforsamlingen som velger styret, og styret velger daglig leder.

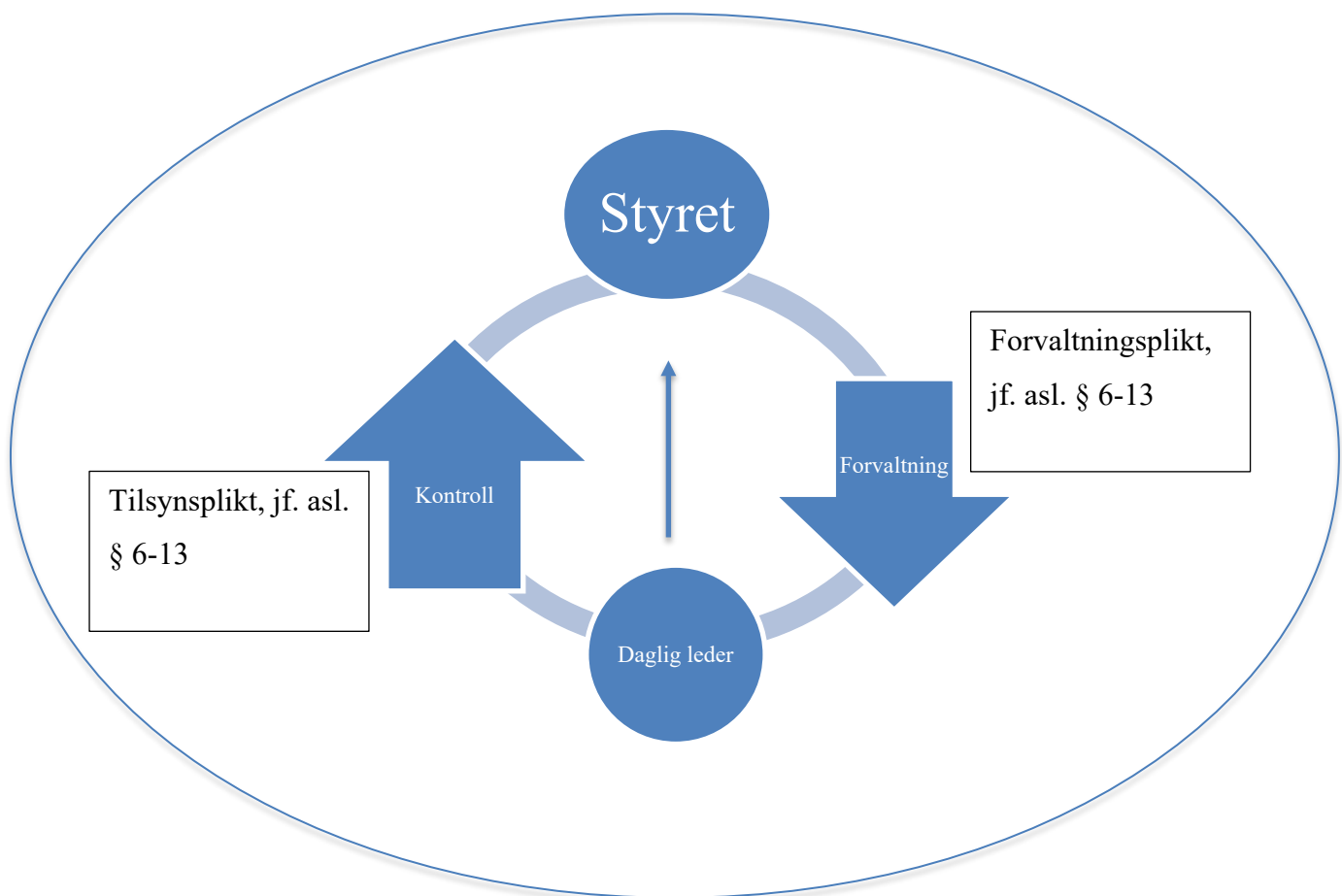


Figur 4 - Aksjelovens hierarki

Det er generelt akseptert at styret i en normalsituasjon ikke skal blande seg inn i selskapets daglige drift, og at deres viktigste oppgave er å kontrollere jobben daglig leder gjør. (Huse, 2007, s. 32) Det er altså i en unormal situasjon at styrets oppgaver blir avgjørende. Når en av hovedoppgavene er å holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling, blir det ekstra viktig å gjøre de nødvendige kontrollene rundt dette i en tid hvor den økonomiske stillingen er i rask endring. Det blir også viktig å ta en aktiv rolle i selskapet, og å være involvert i forvaltningen i form blant annet av planlegging og strategi.

2.3 Styrets oppgaver og arbeidsform

I dette kapittelet vil det gjøres en gjennomgang av styrets oppgaver og arbeidsform, som reguleres av aksjeloven.



Figur 5 – Styrets oppgaver og arbeidsform

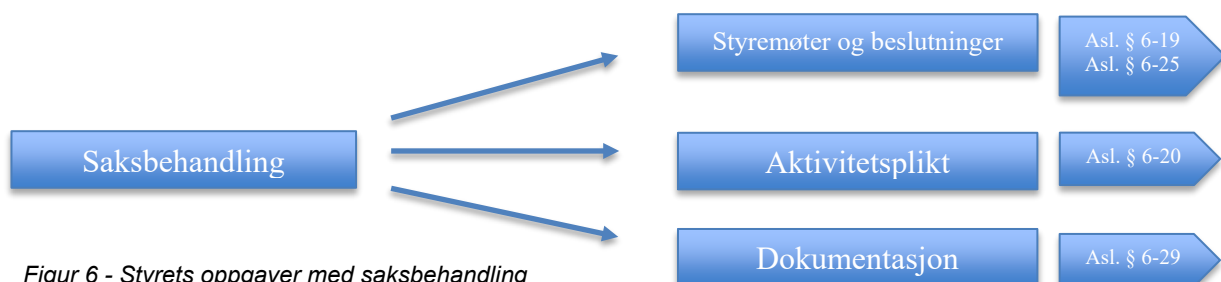
Figuren over viser forholdet mellom styrets oppgaver, og hvordan arbeidsformen skal være. Styret skal *forvalte* selskapet, og delegere oppgaver til daglig leder. Daglig leder skal rapportere tilbake til styret, slik at de kan *føre tilsyn* med daglig leder og selskapet for øvrig. Det stilles også krav til hvordan saker skal behandles, og hvordan arbeidet med disse skal foregå.

2.3.1 Saksbehandling

For styrearbeidet er det gitt formelle krav til hvordan saksbehandlingen skal foregå. Både styret og daglig leder har ansvar for at saksbehandlingen er forsvarlig, men det overordnede ansvaret ligger likevel hos styret. (NOU 1996: 3, s. 80)

I hovedsak skal styret behandle saker i styremøter, jf. § 6-19 første ledd, og beslutninger kan kun treffes når mer enn halvparten av medlemmene er til stede, jf. § 6-24 første ledd. En beslutning bygger normalt på alminnelig flertall, jf. § 6-25 første ledd, og dersom beslutningen ikke er enstemmig skal dette komme frem i styreprotokollen, jf. § 6-29 andre ledd. Det skal i tillegg føres protokoll over resten av styrearbeidet, jf. § 6-29 første ledd. En del av formålet med disse kravene er å skape *notoritet*, altså at arbeidet som blir gjort er *etterviselig* og *kontrollerbart*. Notoritet er noe hvert enkelt styremedlem kan skape, ved å sørge for at beslutninger og annen viktig informasjon blir dokumentert.

Styrets primære oppgaver i forbindelse med saksbehandling oppsummeres i figuren under. Saksbehandlingsreglene er til stede for å sikre et godt materielt innhold i styrearbeidet, og på denne måten sikre et godt styrearbeid.



Figur 6 - Styrets oppgaver med saksbehandling

Saksbehandlingsreglene sier noe overordnet om hva som skal gjøres når styret behandler saker. Men det er likevel nødvendig og gå litt mer i dybden for å finne ut *hvordan* dette styrearbeidet skal foregå. Et sentralt spørsmål er hvordan det forventes at styremøtene skal foregå. Styremedlemmene skal være fysisk tilstede på styremøter, med mindre møtet kan gjennomføres på andre *betryggende* måter. (Bråthen, 2021a) Dette er spesielt relevant i en krise i form av en pandemi, hvor fysiske møter ikke anbefales. Styret kan i så fall bli stilt ovenfor et dilemma hvor to normer møtes; aksjeloven og hensynet til smittevern.

Begrunnelsen for det fysiske møtet, er at det vil gi bedre kommunikasjon og meningsutveksling. Dersom det skal benyttes en annen form for behandling av saker, må denne derfor gi mulighet for god meningsutveksling, eller det må kunne fastslås at det ikke vil trenge en stor grad av meningsutveksling. Dersom det trengs en rask avgjørelse kan dette være et argument for å ikke avholde et fysisk møte. Sakens karakter vil også kunne spille en rolle, da mindre viktige saker trolig vil gi større mulighet for andre møteformer enn det fysiske møtet. (Bråthen, 2021b)

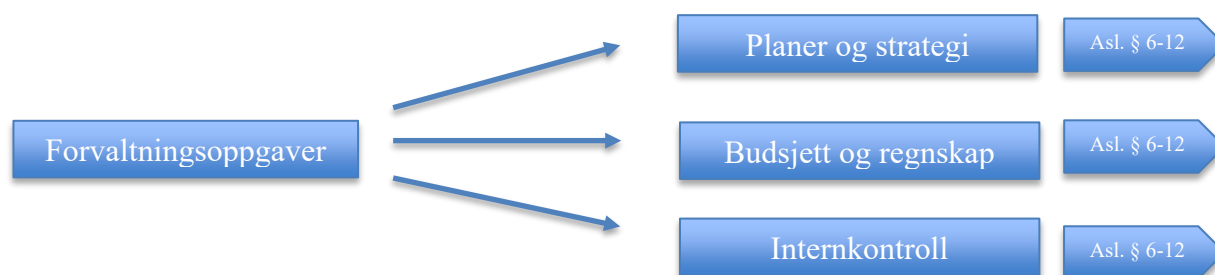
Det skal uansett hvordan form styremøtet har føres protokoll over styrearbeidet. Det stilles flere krav til hva denne skal inneholde. Den skal minst inneholde tid, sted, deltakere, behandling og beslutning, jf. § 6-29 første ledd. I tillegg er det viktig at det kommer frem hvem som har stemt for og i mot beslutninger, jf. § 6-29 andre ledd. Dette kan spille inn når et erstatningsansvar vurderes, men et viktig poeng er at det å stemme imot et vedtak ikke utelukker erstatningsansvar. (Bråthen, 2021c)

2.3.2 Forvaltningen av selskapet

Mange av styrets oppgaver handler om å *forvalte* selskapet, jf. asl. § 6-12, og styret har det *overordnede* ansvaret for forvaltningen. (NOU 1996: 3, s. 76) Å forvalte betyr å ta hånd om noe, eller å administrere. I dette tilfellet kan man si at forvaltning betyr at styret skal fungere som en slags administrator for selskapet, som skal sørge for forsvarlig organisering av virksomheten, samt hjelpe selskapet å tjene penger.

Styret skal i nødvendig utstrekning fastsette planer og budsjetter, holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling, og de plikter å påse at både virksomheten, regnskapet og

formuesforvaltningen er gjenstand for betryggende kontroll, jf. asl. § 6-12 andre og tredje ledd. Med kontroll menes selskapets interne kontrollarbeid. Et viktig poeng er at dette skal gjøres «i nødvendig utstrekning». Dette indikerer at omfanget av planer og budsjetter er avhengig av situasjonen selskapet er i, samt virksomhetens omfang. For små selskap kan dermed disse kravene være mindre omfattende enn hos større selskap.



Figur 7 - Styrets forvaltningsoppgaver

Figuren over illustrerer de viktigste forvaltningsoppgavene som tilhører styret. De skal utarbeide planer og strategier, være med i budsjett og regnskapsarbeid, samt etablere tilfredsstillende internkontroller. Forvaltningsarbeidet handler om å *se framover* – hvilke mål har selskapet, og hvordan skal målene nås?

For små selskap vil kravene til forvaltning være mindre strenge enn hos større selskap. Likevel strammes kravene inn i en vanskelig situasjon. Det vil derfor være viktig å sørge for at det utføres tilfredsstillende kontroller i en krise, slik at styret møter kravet om å holde seg oppdatert om selskapets økonomiske stilling. I tillegg vil det være viktig å ta en større rolle i fastsettelsen av planer og budsjetter. Hvordan kan styret hjelpe selskapet å tjene penger, når det ikke finnes inntekt? Fokuset burde da flyttes over til det som kan kontrolleres, som f.eks. kostnader. Det bør også vurderes om det finnes nye måter å tjene penger på, særlig i de tilfellene hvor krisen viser seg å være langvarig.

2.3.3 Kontrolloppgaver

Styret skal kontrollere daglig leder og selskapet for øvrig, jf. asl. § 6-13. Gjennom forvaltningen av selskapet har styret delegert en rekke oppgaver til daglig leder. De kan

likevel ikke delegere bort ansvaret sitt. Formålet med kontrollen, eller *tilsynsplikten*, er derfor at styret skal kontrollere rammene de har satt gjennom forvaltningsoppgavene.

Siden styret skal føre tilsyn med daglig leder, skulle man kanskje tro daglig leder ikke selv kunne være en del av styret. Så enkelt er det likevel ikke. Ifølge stiftelseslovens § 34, er det kun i selskap som har en grunnkapital på tre millioner kroner eller mer daglig leder ikke kan velges til styreleder. Videre sier allmennaksjeloven § 6-1 tredje ledd at daglig leder i et allmennaksjeselskap ikke kan være medlem av styret. Altså *kan* daglig leder være medlem av styret i et aksjeselskap, men kan ikke være styreleder dersom grunnkapitalen i selskapet overstiger tre millioner kroner. Daglig leder er ofte medlem av styret i små selskap, noe som kan komme i konflikt med tilsynsplikten. Det vil være vanskelig å føre tilsyn med seg selv, og et styremedlem som i tillegg er daglig leder vil kunne ha interessekonflikter.

Styret *skal* føre tilsyn med den daglige ledelse, og de *kan* fastsette instruks for hvordan den daglige ledelsen skal foregå. Det er et krav at de fører tilsyn, men ikke at de fastsetter en instruks for hvordan den daglige ledelsen skal foregå. Målet er likevel at daglig leder skal arbeide innenfor styrets forvaltning og instruks.

Daglig leder har en rekke plikter overfor styret. En av disse er at vedkommende minst hver fjerde måned skal informere styret om selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling, jf. asl. § 6-15. Det er likevel viktig å understreke at styrets tilsynsplikt går langt utover den informasjon som gis fra daglig leder. Styret skal iverksette de undersøkelser som er nødvendig for å utføre oppgavene sine. Hvert enkelt styremedlem kan kreve at det skal settes i gang undersøkelser der de finner det nødvendig, jf. asl. § 6-12 fjerde ledd.

Det stilles krav til forsvarlig egenkapital og likviditet, jf. asl. § 3-4. Det faller under styrets ansvar å påse at disse faktisk er forsvarlige, ved hjelp internkontroller. Denne kontrollen er viktig, men man må være obs på at den kan innebære noen gråsoner.

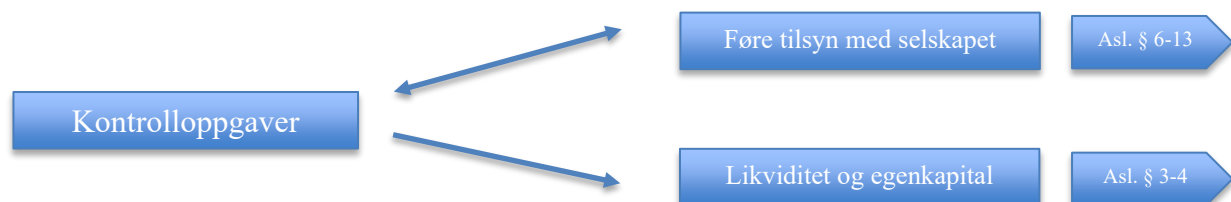
Det skal tas hensyn til den reelle egenkapitalen, og ikke den som er bokført. Dette betyr at dersom selskapet har verdier som ikke kommer fram i regnskapet, eller har eiendeler som har høyere verdi enn verdien de er bokført med, skal dette tas med i vurderingen. Dette kan være særlig relevant i en krise, når egenkapitalen kan være synkende.

I tillegg har styret handleplikt dersom det må antas at egenkapitalen er lavere enn det som er forsvarlig, jf. asl. § 3-5 første ledd. I en slik situasjon skal de straks behandle saken, og innen

rimelig tid innkalle generalforsamlingen for en redegjørelse av selskapets økonomiske stilling. Deretter skal styret foreslå tiltak for å rette opp i situasjonen dersom egenkapitalen ikke er forsvarlig. Hvis det ikke finnes grunnlag for å foreslå slike tiltak, eller tiltak ikke lar seg gjennomføre, skal styret foreslå selskapet oppløst, jf. asl. § 3-5 andre ledd.

Forsvarlig likviditet betyr at selskapet skal ha betalingsevne til de ordinære driftsutgiftene. Likviditeten er ikke nødvendigvis uforsvarlig når det oppstår en periode med betalinger som er forsinket, så lenge denne perioden er midlertidig. (Heiberg, 2021) Et kritisk spørsmål styret må ta stilling til i en krise vil være hvor lang en slik midlertidig periode kan være før likviditeten ansees som uforsvarlig.

Vurderingen skal reflektere forholdene slik de framstår på vurderingstidspunktet. Styret kan likevel ikke nøye seg med en statisk vurdering av egenkapital eller likviditet – de har både rett og plikt til å ta hensyn til den forventete fremtidige utviklingen. (Justis- og beredskapsdepartementet, 2013, s. 109) Ved begynnelsen av en krise må styret vurdere hvordan situasjonen vil utvikle seg framover. Vil den være kortvarig eller langvarig, og hvor store vil konsekvensene egentlig være?



Figur 8 - Styrets kontrolloppgaver

Figuren over illustrerer styrets viktigste kontrolloppgaver. De skal føre tilsyn med daglig leder, og herunder gjøre nødvendige undersøkelser for å kontrollere at opplysningene fra daglig leder stemmer. De skal i tillegg sørge for at likviditeten og egenkapitalen er forsvarlig. Kontrolloppgavene handler mye om å *se bakover* – å kontrollere det som allerede har skjedd. Man kan tross alt bare kontrollere noe når man har noe å holde det opp mot.

Alle disse kontrolloppgavene blir ekstra viktige under en krise. Tilsynet med daglig leder og selskapet må gjøres oftere, og dersom krisen er alvorlig nok bør dette være en kontinuerlig

prosess. Vurderinger rundt likviditet og egenkapital må også gjøres oftere når den økonomiske situasjonen i selskapet er i endring. Dette fører med seg en økt aktivitetsplikt. I mange tilfeller vil dette gjøre at arbeidsdelingen mellom styret og daglig leder endrer seg under en krise, spesielt i små selskap.

Kontrolloppgavene er viktige for å ivareta både selskapets interesser og eksterne interesser. De er også vesentlige for styremedlemmenes personlige interesser. Utførelsen av disse oppgavene kan ha stor betydning for om et styremedlem blir gjort ansvarlig for et personlig erstatningskrav.

2.4 Styremedlemmets ansvar

Styret er et kollektivt organ som i hovedsak foretar valg ved flertall. Hvert enkelt styremedlem har likevel et personlig erstatningsansvar. Dette generelle erstatningsansvaret kommer fram i aksjelovens § 17-1, som sier at «Selskapet, aksjeeier eller andre kan kreve at daglig leder, styremedlem, medlem av bedriftsforsamlingen, gransker eller aksjeeier erstatter skade som de i den nevnte egenskap forsettlig eller uaktsomt har voldt vedkommende.» Et styremedlem kan bli holdt ansvarlig dersom styret ikke har overholdt sine plikter, og dette har resultert i økonomiske tap for noen av selskapets interessenter.

Det personlige ansvaret aktualiseres under en krise. Erstatningskrav kommer ofte i kjølvannet av økonomiske nedturer, og de fleste erstatningssøksmål kommer fra kreditorer når et selskap ikke gjør opp for forpliktelsene de har pådratt seg. (PwC, 2021)

2.4.1 Det rettslige grunnlaget for erstatning

Det rettslige grunnlaget for erstatning, altså ansvarsformen, er culpa. Culpa betyr skyld, og regelen tar utgangspunkt i om skadevolder har handlet uaktsomt. Culpanormen har et subjektivt og et objektivt element. Det objektive elementet er at det må finnes en *objektivt sett* uforsvarlig adferd. Det subjektive elementet er at denne uforsvarlige adferden må være

uaktsomt utført av skadevolderen, som i dette tilfellet er styremedlemmet. (Normann, 1994, s. 187)

Det som er avgjørende under culpaansvaret er om skadevolder kunne eller burde ha handlet på en annen måte. I aksjelovens § 17-1 finner vi dermed en spesialanvendelse av culperegelen.

Det finnes tre grunnvilkår som må være oppnådd for å kunne kreve erstatning for skade:

1. Det må finnes et ansvarsgrunnlag
2. Det må kunne påvises et økonomisk tap av skadelidte
3. Det må være tilstrekkelig årsakssammenheng mellom tapet og handlingen som legges til grunn for ansvaret (Heiberg, 2020)

Ansvarssubjektet kan ifølge aksjelovens § 17-1 være forskjellige aktører som har tilknytninger til selskapet. Styremedlemmet er det relevante ansvarssubjektet for denne oppgaven.

Ansvarssubjektet vil også kunne være varamedlemmer av styret, så fremst de har deltatt i beslutningsprosessen som har ledet fram til erstatningskravet. Likeledes vil det kunne fremmes krav mot et tidligere styremedlem, dersom vedkommende var styremedlem i tidsperioden de skadevoldende handlingene ble utført. (Heiberg, 2020)

Et erstatningsansvar kan i visse tilfeller lempes, jf. asl. § 17-2. Dette betyr at kravet kan bli mindre, eller bortfalle helt. Dette skjer etter skadeerstatningsloven § 5-2. Om ansvaret skal lempes avgjøres gjennom en skjønnsmessig vurdering av dommerne i en erstatningssak. Forhold som kan føre til lemping er blant annet om ansvaret er «urimelig tyngende» for den som blir holdt ansvarlig, dersom skyldforholdet ligger på flere enn den som blir holdt ansvarlig, eller hvis det foreligger forsikringer, jf. skadeserstatningsloven § 5-2.

Begrepet skade i forbindelse med erstatning, kan deles i tre kategorier; formueskade, tingsskade og personskade. For erstatning etter aksjeloven er det mest aktuelt med et økonomisk tap i form av formueskade. Det kan likevel ikke utelukkes at styremedlemmer kan bli ansvarlige for krav i forbindelse med personskade eller tingsskade, men det er i hovedsak verdiforringelse mot selskapet, aksjonærer eller en annen tredjepart som er aktuelt.

Et styremedlem kun kan bli holdt ansvarlig dersom de har utført den skadevoldende handlingen i egenskap av rollen som styremedlem. Dette fremkommer av asl. § 17 første ledd med formuleringen «i den nevnte egenskap». En av forutsetningene for at de skal holdes til ansvar for handlingen, er altså at handlingen må ha tilknytning til styremedlemmets selskapsrettslige funksjon. I tillegg sier lovbestemmelsen at skyldkravet er forsett eller uaktsomhet. Dette understreker at ikke bare aktive handlinger kan lede til ansvar, også det å ikke reagere når en burde ha reagert kan føre til at man blir holdt ansvarlig. Dersom et styremedlem skjønnte, eller burde ha skjønnt, at handlingen måtte ansees som rettsstridig, foreligger uaktsomhet. (Heiberg, 2021)

Et styremedlem har påtatt seg et verv de plikter å følge opp. Det er derfor vanskelig å unnskyldes seg vekk fra erstatningsansvaret. I praksis ser man at det ikke er tilstrekkelig å mangle kompetanse eller kunnskap om gjeldende lovverk, eller å ikke ha mottatt tilstrekkelig eller riktig informasjon. (PwC, 2021) Det har i utgangspunktet ingen betydning om man er særlig kvalifisert for ansvaret, da det ikke er snakk om et profesjonsansvar. Det ukyndige styremedlemmet stiller likt med det kyndige. Likevel stilles det ingen krav til formell utdanning eller praksis for å utøve et styreverv, og den jobben som gjøres vil derfor måtte bli bedømt ut fra hva en gjennomsnittlig person ville ha gjort i samme situasjon. (Heiberg, 2020)

Skyldnormen skal i utgangspunktet være objektiv. Det finnes likevel rettsavgjørelser som tyder på at kompetanse og erfaring er relevant for aktsomhetsvurderingen. Det finnes også rettsavgjørelser som taler for at dette ikke er relevant. Dagens rettspraksis gir derfor ikke et klart svar på om kvalifikasjoner og erfaring skal vektlegges i aktsomhetsvurderingen. (Heiberg, 2021)

Informasjonen og kunnskapen styremedlemmet innehar vil ha betydning for aktsomhetsvurderingen. Det vil også være av betydning om styremedlemmet har gjort nok for å skaffe nødvendig informasjon. For å kunne pålegge ansvar, må det finnes et handlingsalternativ; en alternativ handling som burde ha blitt gjort. Styret må likevel ha et visst handlingsrom, og kunne ta noe risiko før ansvaret utløses. Et handlingsalternativ vil ikke automatisk utløse ansvar.

Det må finnes en årsakssammenheng mellom handlingen som er utført og det økonomiske tapet som er lidt, for å kunne pålegge ansvar. Dersom årsaken til tapet er sammensatt, må det

vurderes om handlingen har vært så vesentlig at det er naturlig å knytte ansvar til denne.
("HR-1992-8-B – Rt-1992-64," 1992)

Flere styremedlemmer som blir erstatningsansvarlige for samme tap, har et solidarisk ansvar jf. asl. § 17-1, jf. skadeerstatningsloven § 5-3. Skadelidende vil kunne kreve erstatning fra den eller de styremedlemmene som har mulighet til å gjøre opp hele kravet. I praksis betyr dette at et styremedlem kan bli stående med ansvaret for hele kravet, selv når styret som en helhet er erstatningsansvarlige. Vedkommende kan i så tilfelle søke regress fra de øvrige styremedlemmene.

Det er mange elementer med når et styremedlems ansvar skal avgjøres. Kort oppsummert kan styremedlemmet stilles ansvarlig når det finnes et *brudd* på de oppgavene det *forventes* at det skal gjøre.

2.5 Rettsavgjørelser

For å vise hvordan det forventes at styret utfører oppgavene sine i praksis, og hva som kan føre til erstatningsansvar, vil det i dette kapitlet gjennomgå relevante rettsavgjørelser.

Felles for disse rettsavgjørelsene er at de kom som et resultat av en krise som førte til konkurs i selskapene. Dommene vil kunne gi en henvisning til hvordan aktsomhetsnormen vurderes i en krise. Forventes det at styret er mer involvert i den daglige driften? Forventes det at informasjonsflyten endres? Og hvordan er forventningene til dokumentasjon?

Relevante elementer bli trukket fram og systematisert i oppgavens klassifisering av styrets hovedoppgaver.

2.5.1 Rettsavgjørelse TBERG-2015-69325

Saken omhandler et børsnotert allmennaksjeselskap. Selv om oppgaven er begrenset til aksjeselskap, er denne dommen relevant å nevne. Den viser hvilke deler av styrearbeidet som

vektlegges når det skal vurderes om styrets ansvar har blitt overholdt. Ordlyden i store deler av allmennaksjeloven og aksjeloven er i tillegg lik.

Det ble fremmet et direktekrav fra en kreditor, som ville holde daglig leder og styret ansvarlig for tap i forbindelse med inngåtte kontrakter. Kreditoren mente at daglig leder og styret visste, eller burde ha visst, at selskapet ikke hadde likviditet til å kunne betale for seg, og dermed ikke burde ha inngått kontraktene. Kreditoren gikk ikke med underskudd som følge av kontraktene, men mente at de kunne ha tjent langt mer ved å inngå de nevnte kontraktene med et annet, betalingsdyktig selskap.

Det ble lagt vekt på flere mangler ved styreansvaret i rettsavgjørelsen:

Saksbehandling:

- Det ble avholdt få, korte styremøter, selv om selskapet var i en krevende økonomisk situasjon. I tillegg ble disse holdt over telefon. Dommerne mente at dette illustrerer en relativt avslappet holdning til situasjonen.

Forvaltning:

- Styret ble pålagt av revisor å gjennomføre grundige analyser av selskapets økonomiske situasjon. Dette ble ikke gjort, selv om de ble påminnet av revisor to ganger om det ansvaret de hadde som medlemmer av styret. Den alvorlige situasjonen ble derfor ikke oppfattet så tidlig som den burde ha blitt. Dette anså dommerne som grovt uaktsomt, men de poengterte likevel at styret ikke handlet for egen vinning.
- Dommerne mente at styrets passivitet var grunnen til at selskapet ikke kunne reddes gjennom den vanskelig tid. Dersom styret hadde hatt en mer aktiv rolle, kunne det i følge dommerne vært mulig å redde selskapet.

Elementer ved utmåling av erstatning:

Disse punktene hadde noe å si fra hvor stort erstatningsansvaret for hvert styremedlem ble. Styremedlemmene og daglig leder holdt ansvarlig for hver sin sum. Ikke på grunn av at de hadde ulik grad av culpa, eller skyld, men på bakgrunn av personlig informasjon.

- Flere dommer viser at styret har et ansvar for å ikke påføre kreditorer ytterligere tap, dersom det er usannsynlig at selskapet vil kunne betale.
- Selskapet hadde styreansvarsforsikring, men at denne ikke ble ikke vedlikeholdt. Det så dommerne på som skjerpene.
- Det ble lagt vekt på lemping av erstatningsansvaret, og at dette ikke skal være «urimelig tyngende». Kreditorer ba om en betydelig sum, som dommerne antok at daglig leder og styremedlemmene ikke ville klare å betale.

Resultatet ble at styremedlemmene ble holdt ansvarlige etter asal. § 17-1, som et resultat av at de ikke hadde sørget for forsvarlig egenkapital og likviditet, og heller ikke foreslått selskapet oppløst. De hadde heller ikke sørget for en forsvarlig forvaltning av virksomheten. Det ble foretatt en individuell lemping av erstatningsansvaret, slik at hvert styremedlem ble dømt til å betale en individuell sum.

Dommen viser at styret ikke bare har et ansvar overfor sitt eget selskap, men også for kreditorer. Den viser også viktigheten av at styret har en aktiv rolle i selskapet under en krevende situasjon, og at de må være tidlig ute med å gjøre analyser og vurderinger rundt den økonomiske situasjonen. Et viktig poeng som kommer fram i denne dommen er at erstatningsansvaret ikke skal være ruinerende for et styremedlem, og at det skal foretas en lemping av ansvaret dersom det antas å være «urimelig tyngende».

2.5.2 Rettsavgjørelse RG-2007-1625

Dommen handler om et aksjeselskap som hadde store underskudd, og en aksjekapital som var tapt. Likevel ble ikke selskapet foreslått oppløst av styret, og det framsto som uklart i hvor stor grad tiltak for å bedre aksjekapitalen ble drøftet. Det ble til slutt åpnet konkurs etter oppbud. Konkursboet saksøkte styrets medlemmer for å ha drevet aksjeselskapet videre, til tross for de store underskuddene som førte til at aksjekapitalen var tapt. Det ble altså fremmet et selskapskrav.

Dommerne i saken la vekt på flere elementer når rettsavgjørelsen ble lagt fram.

Kontroll og forvaltning:

- Selv om styret bare plikter å *foreslå* tiltak for å gi selskapet en forsvarlig egenkapital, kan de fremdeles bli holdt ansvarlig dersom tiltakene ikke blir fulgt opp av generalforsamlingen.

Kontroll:

- Styret var klar over at aksjekapitalen var tapt. Det ble derfor lagt til grunn at det forelå en handleplikt.

Kontroll og saksbehandling:

- Det framsto uklart i hvilken utstrekning tiltak rundt egenkapitalen faktisk ble drøftet på styremøter.
- Styrets medlemmer pekte på at de ikke hadde tilstrekkelig informasjon om selskapets økonomi på grunn av dårlig rapportering. Dommerne la vekt på at dersom de ikke fikk tak i den informasjonen de trengte, burde de ha fått tak i den på en annen måte.

Elementer ved utmåling av erstatning:

- Styret hadde en skjerpet aktsomhetsplikt, siden selskapet over tid fortsatte å gå med store tap. Styret manglet oversikt over selskapets økonomi og likviditet.

Rettsavgjørelsen ble at styremedlemmene hadde handlet i strid med aksjelovens § 3-4 og § 3-5, og at de dermed måtte stå ansvarlig for å erstatte det økonomiske tapet som fulgte.

Dommen viser at styret må være ekstra påpasselig og handle raskt i unormale situasjoner. Den understreker viktigheten av flere av styrets oppgaver, spesielt handleplikten som aktiveres når egenkapitalen eller likviditeten ikke er tilfredsstillende. Utfallet viser hvor viktig notoriteten kan være for utfallet av et erstatningskrav. Styremedlemmene mente selv at de hadde drøftet og foreslått tiltak for å bedre egenkapitalen, men de klarte ikke å dokumentere dette tilstrekkelig. Dommen viser også at det forventes at styret får tak i den informasjonen de trenger.

2.5.3 Rettsavgjørelse LA-2007-37537

Dommen handler om et aksjeselskap som ble drevet videre til tross for store underskudd og en egenkapital som var tapt. Konkurs ble til slutt åpnet etter begjæring fra kreditor, og konkursboet gikk til sak mot styrets medlemmer for å ikke ha begjært konkurs tidligere.

Dommerne la blant annet vekt på følgende når rettsavgjørelsen ble lagt fram:

Forvaltning:

- Det ble stilt spørsmål rundt vurderingene styret hadde gjort, blant annet vurderinger om merverdier i selskapets eiendeler, og om disse var reelle. Dette var viktig i denne saken, merverdiene var med på å avgjøre om egenkapitalen var forsvarlig.

Saksbehandling:

- Det ble lagt vekt på at styrets ansvar skjerpes i usikre situasjoner: *«I selskap med daglig leder må dog styret normalt anses fritatt for plikt til å holde seg orientert om enkeltheter i den daglige virksomhet og således ansvarsfritt kunne bygge på daglig leders opplysninger. Dette gjelder likevel bare så lenge det ikke er særlige grunner til å foreta nærmere undersøkelser».*

Kontroll:

- Styret stolte på muntlige tilbakemeldinger fra daglig leder om at driften gikk bra, når realiteten var en annen. Daglig leders rapporter var ikke tilfredsstillende, og uteble i noen tilfeller helt. Styret fulgte ikke opp pliktene sine tilstrekkelig, de hadde verken kvalitetssikret informasjonen de fikk fra daglig leder, eller søkt informasjon fra andre kilder.

Dommen ble at styret hadde handlet i strid med asl. § 3-4 og § 6-12, og ble erstatningsansvarlige for en periode på 10 måneder før konkurs ble åpnet. Det ble foretatt en lemping av erstatningsansvaret på bakgrunn av den villedende informasjonen de hadde mottatt, jf. asl. § 17-2, skl. § 5-2.

Rettsavgjørelsen viser at styret ikke kan bruke uriktig informasjon, eller villedning, som en unnskyldning for at tilsyns- og handleplikten ikke har blitt fulgt opp. Styret kan ikke være *passive*, og kun ta imot den informasjonen de får presentert, de må ta en *aktiv rolle* i å undersøke og granske situasjonen til selskapet dersom det er nødvendig. Lempingen av erstatningsansvaret viser likevel at alt ansvaret ikke nødvendigvis ligger på styret i en slik situasjon.

En av problemstillingene som ble lagt fram i denne saken beror på *asymmetrisk informasjon*. Det fantes asymmetrisk informasjon, siden daglig leder hadde tilgang til informasjon styret ikke hadde tilgang til. Dette vil forklares nærmere senere i oppgaven.

2.5.4 Oppsummering av rettsavgjørelser

Rettsavgjørelsene viser at det er viktig for hver av styremedlemmene å sikre seg mot et eventuelt erstatningskrav. De viser hva dommerne la vekt på, og dermed kan man utlede hvilke tiltak styremedlemmer burde foreta seg.

Et enkelt men vesentlig tiltak, er å søke informasjon. Styremedlemmet kan kun jobbe ut i fra den informasjonen de har tilgjengelig, og det er viktig å kunne vise til at de har ettersøkt informasjon og gjort tilstrekkelige undersøkelser der det var nødvendig. De må ta en aktiv rolle i selskapet når de står ovenfor en krise.

Et av de viktigste tiltakene er å sørge for tilfredsstillende dokumentasjon, den tidligere nevnte notoriteten. Styreprotokoller er en måte å dokumentere hva styret som en helhet, og hva de individuelle styremedlemmene har gjort. Disse burde kunne vise hvilke vurderinger som har blitt gjort, hvilke premisser som har blitt lagt til grunn for en beslutning, og begrunnelsen for hvorfor en beslutning har blitt tatt. Hele drøftingsprosessen bør reflekteres i styreprotokollen. I tillegg bør eventuelle uenigheter i forbindelse med beslutninger være godt dokumentert; både hvem som er uenig og hva de er uenige i. (PwC, 2021)

Et annet tiltak for å sikre seg mot et erstatningskrav, er å opprette styreansvarsforsikring. Dette er en forsikring som tegnes av selskapet, som dekker styre- og varamedlemmer, og i noen tilfeller daglig leder og personer med andre roller i bedriften. (Gjensidige) Det er også mulig for hvert enkelt styremedlem å tegne en individuell styreansvarsforsikring.

Forsikringene skal dekke erstatningsansvaret i typiske saker hvor styremedlem blir dømt til å dekke økonomiske tap. Eksempler på erstatningssaker som kan dekkes, er når det rettes krav mot styremedlemmer for at de ikke har innhentet tilstrekkelig informasjon, når egenkapitalen viser seg å ha vært for lav i forhold til risiko, eller når et styremedlem har tatt en økonomisk avgjørelse uten å ha godkjennelse fra resten av styret. (IF Skadeforsikring)

2.6 Regnskapsloven og opplysningsplikt

Styrets opplysningsplikt gjelder ovenfor mange parter; blant annet ansatte, kreditorer, aksjonærer og myndighetene. (Thoresen, 2005) Plikten tar utgangspunkt i at det skal skapes transparens mellom selskapet og interessentene, slik at asymmetrisk informasjon i stor grad fjernes. Dette kan være viktig for eksterne aktører, for eksempel kreditorer som skal avgjøre om de ønsker å være involvert med selskapet.

Opplysningsplikten kommer fram i flere av regnskapslovens bestemmelser. I følge rskl. § 3-1 første og andre ledd, skal regnskapspliktige utarbeide årsregnskap og årsberetning. Begge skal underskrives av samtlige styremedlemmer, jf. § 3-5 første ledd. Det følger av § 3-2a at årsregnskapet skal gi et *rettvisende bilde* av selskapets økonomi. Styret har plikt til å informere pålitelig og relevant i rapportene som produseres, og plikt til å påse at opplysningene i årsregnskapet gir et riktig bilde av selskapets posisjoner. Dette er med på å sørge for at selskapets interessenter, som også er brukerne av regnskapet, får den informasjonen de trenger.

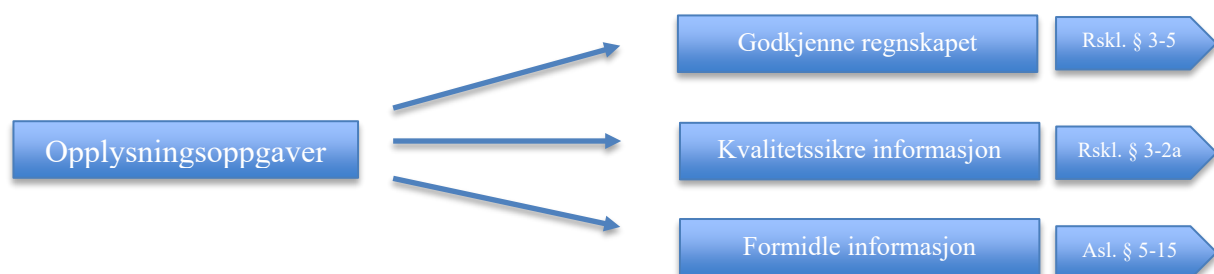
Det finnes noen krav til hvordan regnskapet skal føres, som kommer brukerne til gode. Regnskapet skal være pålitelig, relevant, forståelig og vesentlig.

Pålitelighet betyr at flere uavhengige personer burde komme fram samme resultat i regnskapet. Det skal være stor enighet om innholdet. Relevans betyr at all informasjon som er relevant, skal være med i regnskapet. Forståelighet betyr at innholdet i regnskapet må presenteres på en måte som gjør at en regnskapsbruker, som er rimelig kompetent, klarer å lese det. Vesentlighet handler om at den informasjonen som tas med, skal være til nytte. Det vil ikke alltid være nødvendig å ta med alle detaljer, det må gjøres en skjønnsmessig vurdering. (Langli, 2010)

Det er styrets ansvar å skrive under årsregnskapet, og styret derfor ansvarlig for at disse kravene overholdes.

En av de viktigste eksterne interessentene til et selskap er myndighetene. Et selskap plikter å betale inn skatter og avgifter, og disse baserer seg på den informasjonen som legges fram i forbindelse med regnskapet. Myndighetene er kjent for å være en av de strengeste kreditorene, og det er derfor viktig at et selskap overholder pliktene sine overfor dem i en krevende situasjon. Fristene som er satt for innlevering av regnskap og andre dokumenter må overholdes og informasjonen som oppgis må være riktig. Skatt og avgifter må betales til riktige tidspunkt, for å unngå ekstrautgifter eller å bli slått konkurs. I løpet av den pågående pandemien har myndighetene i flere ganger valgt å utsette frister for innbetaling av skatt og avgifter, for å bedre likviditeten til selskaper som har stått i en vanskelig økonomisk situasjon.

Opplysningsplikten kommer også frem i aksjelovens § 5-15 første ledd, som sier at en aksjeeier kan kreve at styremedlemmer og daglig leder gir opplysninger de har tilgjengelig som kan påvirke godkjenningen av årsregnskapet og årsberetningen, saker som er lagt fram til aksjeeiernes avgjørelse, og selskapets økonomiske stilling.



Figur 9 - Styrets opplysningsoppgaver

Figuren over oppsummerer styrets viktigste opplysningsoppgaver. Disse er å godkjenne regnskapet og årsberetningen, kvalitetssikre informasjonen i regnskapet og øvrig informasjon, samt formidle informasjon til generalforsamlingen og andre interessenter.

2.7 Faktorer som påvirker styrearbeid

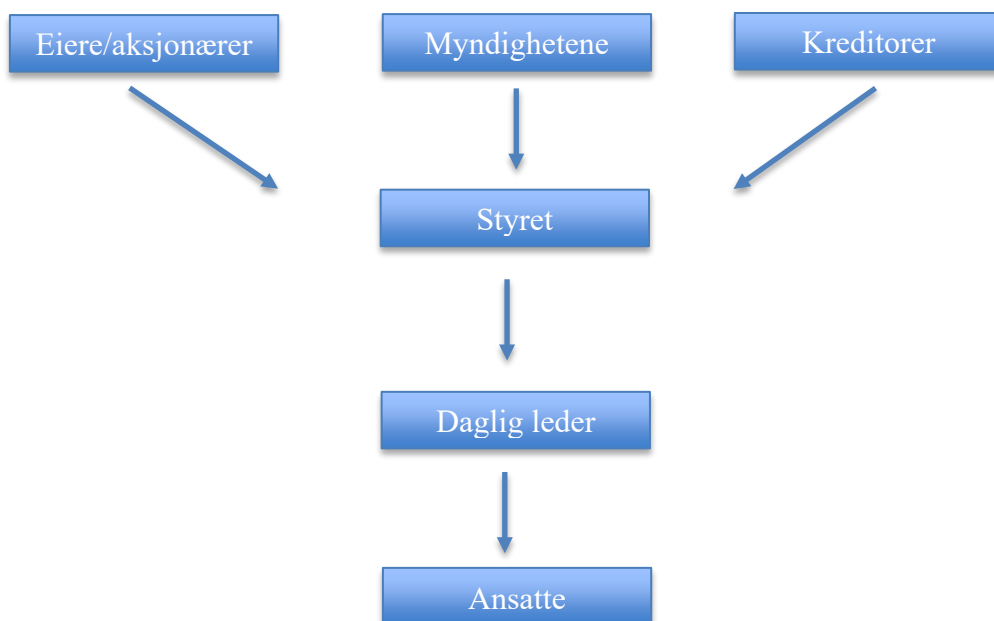
Styrearbeid utøves av mennesker, og i likhet med øvrige mennesker har de noen menneskelige trekk. Det er forsket mye på hvorfor styret gjør det de gjør, og mye av det har å gjøre med nettopp det at det er snakk om mennesker, og at alle reagerer på forskjellige måter. På bakgrunn av dette vil det gjøres en gjennomgang av relevant litteratur om styrearbeid, og hvilke faktorer man bør være ekstra oppmerksom på i en krise.

Den første teorien som vil gjennomgås er prinsipal-agentteori, og herunder asymmetrisk informasjon. Denne teorien vil være relevant for styrearbeidet i en normalsituasjon, og aktualiseres i en krise.

Det gjøres så en gjennomgang av hvordan forskjellige typer krise kan påvirke styrearbeidet, samt hvordan kognitive barrierer hos styremedlemmene kan føre til at de reagerer for sakte.

2.7.1 Asymmetrisk informasjon

Styrearbeid knyttes ofte til prinsipal - agentteori i litteraturen. Eisenhardt (1989) definerer dette som et alltid tilstedeværende forhold hvor en part, prinsipalen, delegerer arbeid til den andre parten, agenten, som utfører arbeidet. Innenfor styrearbeid ser agentteorien for det meste på styret som en kontrollør, som skal kontrollere selskapet og på denne måten beskytte interessene til eierne og aksjonærene. (Petrovic, 2008) Dermed er daglig leder og den øvrige ledelsen agenten, og styret prinsipalen i store deler av litteraturen på området. (Erikson & Bjørnåli, 2011) Det finnes likevel mange prinsipal – agentforhold som kan være relevante når man snakker om styrearbeid.



Figur 10 - Agent - prinsipalforhold i et aksjeselskap

Figuren over viser noen av disse forholdene. Styret kan være agent for eiere, myndigheter eller kreditorer, som da fungerer som prinsipaler. Styret kan være prinsipal for daglig leder, som da er agenten. Daglig leder fungerer for sin del som prinsipal for de ansatte.

Man kan se for seg tre ulike situasjoner i et agent-prinsipalforhold. I den ene kan prinsipalen observere agenten, og har derfor høy grad av kontroll over hva agenten gjør, og god tilgang til informasjon. På andre siden har man de situasjonene hvor prinsipalen ikke kan observere agenten i det hele tatt, og har veldig liten grad av kontroll. Prinsipalen er da avhengig av å få informasjon fra agenten, men kan ikke vite om informasjonen de får stemmer. Det finnes også en mellomting, hvor prinsipalen kan observere agenten til en viss grad, men ikke hele tiden. Prinsipalen vil da være fremdeles være avhengig av å få informasjon hos agenten, men vil ha større grad av kontroll, og kan lettere sjekke om informasjonen stemmer. (Eisenhardt, 1989)

Et av de mest relevantene forholdene å se nærmere på i en krise, er forholdet mellom styret som prinsipal, og daglig leder som agent. Dette agent-prinsipalforholdet ofte havner i situasjonen hvor styret som prinsipal ikke kan observere daglig leder som agent. Daglig leder har informasjon som styret ikke har, og styret er avhengig av å få informasjonen fra daglig leder. Viktige spørsmål er derfor om informasjonen de får stemmer, og om de får nok informasjon. Dette fører til et kjent problem innenfor agentteorien – asymmetrisk informasjon mellom agenten og prinsipalen. (Eisenhardt, 1989; Jensen & Meckling, 1976)

Det daglige ansvaret for driften av selskapet ligger på daglig leder, jf. asl. § 6-14. Dette innebærer at ledelsen har både rett og plikt til å ta avgjørelser i den daglige driften, så lenge de opererer innenfor de rammene styret har satt. (Berdal, 2013) Likevel viser både lovverk og rettsavgjørelser viktigheten av at styret tar en aktiv rolle under en krise. Spørsmålet blir derfor om styret har tilstrekkelig kontroll over daglig leder som agent – og hvis de ikke har det, hvordan denne kan etableres.

I noen tilfeller er styret være veldig tett på den daglige driften, og kan observere daglig leder. Styret har stor grad av kontroll, og får den informasjonen det er behov for. I andre tilfeller kan ikke styret observere daglig leder. Kontrolloppgavene kan være vanskelig å utføre på en god måte, og det kan være nødvendig å etablere nye rutiner for kontroll. Dette er ekstra viktig i en krise, for å tilfredsstille kravet om å holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling, jf. asl. § 6-12 tredje ledd. Culpaansvaret innebærer at uaktsomhet, så vel som aktive handlinger, kan føre til ansvar. Det er ikke alltid nok å basere seg på den informasjonen styret får fra daglig leder i en krevende periode. For å overholde pliktene sine må de undersøke og kvalitetssikre informasjonen de får fra daglig leder. Dette kan for eksempel gjøres ved å innhente informasjon fra andre kilder, som regnskapsavdelingen, bank eller kreditorer.

Det er i tiden etter at styret blir gjort oppmerksom på at en krise er på vei, og før den faktisk inntreffer, at de best kan gjøre de grepene som trengs for å sikre at selskapet kommer seg gjennom helskinnet. (Hauge Paulsen & Embretsen, 2016) Det er viktig at styret får informasjon om et forestående krise så fort som mulig. Styret må derfor være oppmerksomme på de signalene som mottas, ikke bare hos daglig leder, men hos selskapet og omgivelsene for øvrig.

2.7.2 Faktorer som påvirker styrearbeidet i en krise

Det finnes flere typer kriser en bedrift kan befinne seg i. Årsaken kan bero på indre eller ytre faktorer, og den kan oppstå gradvis eller plutselig. Hvilken type krise bedriften står ovenfor, og hvordan den har oppstått, vil påvirke utfordringene ved styrearbeidet. (Huse, 2007, s. 153)

	Ikke-gradvis	Gradvis
Ytre	Tidkrevende Bruk av eksperter Spenning blant de ansvarlige	Relasjoner til ledelsen (tillit) Informasjon Styrelederskap (uavhengighet)
Indre	Tidkrevende Relasjoner til ledelsen (tillit) Styrelederskap (uavhengighet)	Relasjoner til ledelsen (tillit) Informasjon Styrelederskap (uavhengighet)

Tabell 1 - "Årsaker til kriser. Styreutfordringer ved krise." (Huse, 2007, s. 153)

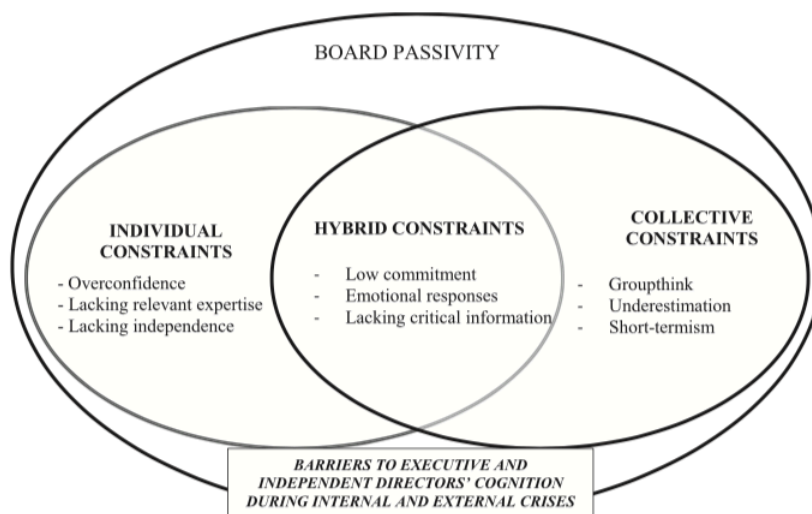
Tabell 1 viser de forskjellige utfordringene som kan oppstå. Koronapandemien er ytre krise, da det var noe som oppstod i bedrifters ytre miljø, som de ikke kunne kontrollere. Det som kan diskuteres, er om den inntraff plutselig eller gradvis. Det kom noen tegn på at krisen var på vei i tiden før den inntraff, men det dramatiske utfallet av nedstengingen av Norge 12.mars, og krisen som fulgte for reiselivsnæringen, er det rimelig å anta at de færreste bedrifter hadde forutsetninger for å se for seg. Det er derfor naturlig å betegne denne krisen som noe som inntraff plutselig.

En ytre krise som har oppstått plutselig kan være tidkrevende. Dette skyldes at en hurtig reaksjon ofte vil spille en vesentlig rolle i hvordan krisen påvirker selskapet. (Huse, 2007, s. 153) Det kan være nødvendig å leie inn eksperter eller ekstern rådgivning. Dette har en sammenheng med forvaltningsplikten og plikten til å utføre nødvendige kontroller. Dersom styret ikke har nødvendig kompetanse eller informasjon om krisen som har oppstått, er det viktig å innhente denne utenfra. Usikkerheten en ytre, plutselig krise fører med seg fører til usikkerhet og spenning blant styret. På den andre siden kan også resultatet blir at styret står sammen mot den ytre krisen, og på denne måten utvikler relasjonen sin på en positiv måte. (Huse, 2007, s. 153)

En ytre krise kan være tidskrevende og en det er viktig at styret reagerer raskt. I noen tilfeller reagerer de likevel alt for sakte. En teori som forsøker å svare på hvorfor dette skjer, er teorien om kognitive barrierer.

2.7.3 Kognitive barrierer

Rettsavgjørelser viser at passivitet hos styret kan føre til erstatningsansvar. Studier har vist at en passivitet, eller en forsinket reaksjon i en krise, kan være et resultat av kognitive barrierer. Kognitive barrierer kan føre til at styret ikke klarer å tolke de eksterne signalene de mottar på riktig måte, og dermed reagerer for sakte. (Merendino & Sarens, 2020)



Figur 11 - "Factors that hinder directors' cognitive schemas" (Merendino & Sarens, 2020)

Kognitive barrierer hos styret i en krise kan være individuelle, kollektive, eller begge deler.

De individuelle barrierene innebærer å være for selvsikker, å ikke ha relevant ekspertise, og å ikke være uavhengig nok til å ta avgjørelser.

Å være for selvsikker kan komme som et resultat av at styremedlemmet har vært veldig lenge i styret, eller jobbet lenge med selskapet. Styremedlemmet har derfor så god tro på seg selv og selskapet at vedkommende ikke evner å se en krisesituasjon før det er for sent. Et styremedlem som *ikke har nok relevant ekspertise*, kan prøve å holde seg i bakgrunnen og stole på de mer erfarne styremedlemmene. Manglende ekspertise kan også gjøre at de rett og slett ikke evner å forstå selskapet godt nok til å se at en krise er på vei. Dersom styremedlemmet har personlige interesser som kommer i konflikt med selskapets interesser,

og dermed *ikke er uavhengig*, kan de prøve å unngå situasjoner som påvirker deres personlig interesser. (Merendino & Sarens, 2020)

Hos styret som en kollektiv helhet kan det oppstå gruppetenkning, undervurdering av krisen og å tenke for kortsiktig.

Gruppetenkning kan oppstå som et resultat av å ville unngå konflikt og opprettholde et godt styremiljø. Barrieren kan også oppstå dersom styret vil beskytte ledelsen, eller stoler for mye på ledelsen. Dersom styret som en helhet *undervurderer en krise*, og støtter hverandre i denne undervurderingen, vil de sannsynligvis utsette viktig avgjørelser og tiltak. Alle er enige om at krisen ikke er like alvorlig som den egentlig er. Når en krise oppstår, er det viktig å finne ut hvordan selskapet skal klare å *overleve i nærmeste framtid*. Styret må likevel se det langsiktige bildet, og hvilke grep som må tas for å overleve i det lange løp. Studien viste at styret som en helhet ofte fokuserte for mye på hva som kunne gjøres for å forberede resultatet til selskapet umiddelbart, og dermed ikke tok grep for å sikre selskapet langsiktig tidsnok. (Merendino & Sarens, 2020)

Barrierene som kan oppstå hos både styret og det individuelle styremedlemmet er lav grad av forpliktelse til selskapet, emosjonelle reaksjoner og mangel på kritisk informasjon.

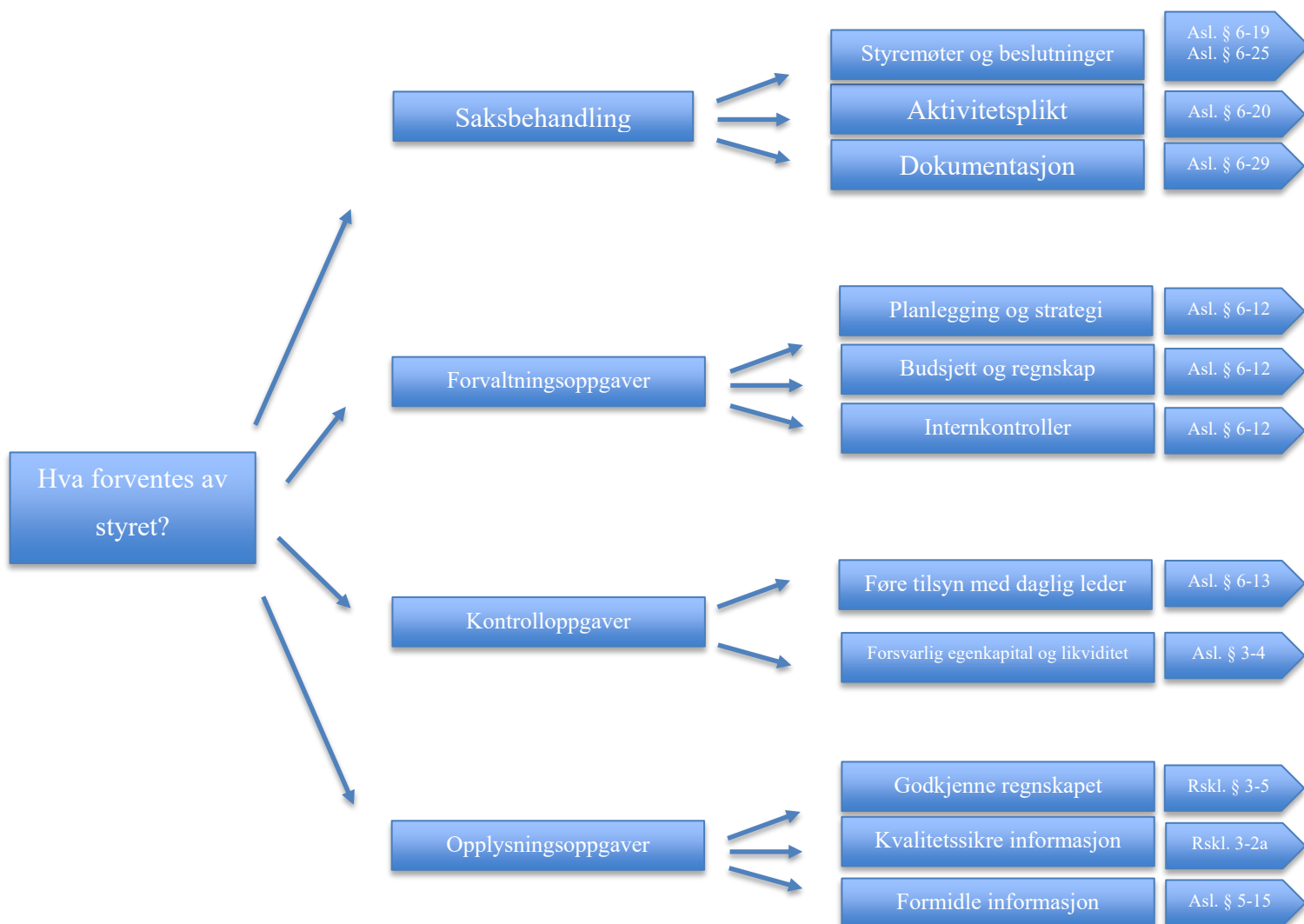
Dersom styret eller et styremedlem har *lav grad av forpliktelse* til selskapet, kan dette bety at de ikke prioriterer å bruke tid på å sette seg inn i situasjonen selskapet befinner seg i. Dermed bruker styret rett og slett ikke nok tid til å utvikle kunnskap om en krise. Funnet av *emosjonelle reaksjoner* i denne studien, knyttet seg til styremedlemmer som også var aksjonærer med et stort aksjeeie i selskapet. Den finansielle relasjonen til selskapet kan føre til emosjonelle reaksjoner som gjør det vanskelig å se tegnene på en krise. Dersom flere av styremedlemmene også er aksjonærer med en stor andel aksjer, kan dette føre til at det blir vanskeligere for øvrige styremedlemmer å si dem imot. *Mangel på kritisk informasjon* vil naturligvis gjøre det vanskeligere å se hvor alvorlig en situasjon er. I denne studien kom den manglende informasjonen fra selskapets CEO. Tilsvarende rolle i et norsk selskap vil være administrerende direktør eller daglig leder. Dette understreker viktigheten av å søke informasjon fra andre kilder enn ledelsen i en krise. (Merendino & Sarens, 2020)

2.8 Oppsummering av teorigjennomgang

En oppsummering av gjeldende lovverk viser at styrevervet kommer med ansvar. Styret er ansvarlige for forsvarlig saksbehandling, god forvaltning, og betryggende kontroll av selskapet. I tillegg har styret opplysningsplikt til forskjellige tredjeparter. Likevel er det daglig leder som har ansvar for den daglige driften i en normalsituasjon. Styrets rolle er i hovedsak å kontrollere den jobben daglig leder gjør, samt å holde seg oppdatert om selskapet som en helhet. Under dette faller saksbehandling, samt arbeid med regnskap, budsjetter, instruksjoner og internkontroller.

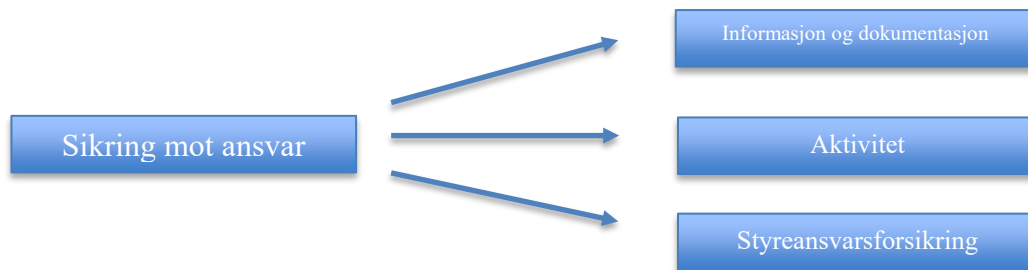
Når selskapet står ovenfor en unormal situasjon blir styrets rolle skjerpet. Dette kan beskrives med gummistrikk-analogien. I en normalsituasjon er det ikke stor fare for at strikken ryker. Med en gang selskapet står ovenfor en krevende situasjon, og strikken begynner å strekkes, kan den ryke. Kravene til hva som trengs og forventes av styremedlemmene skjerpes. Hvordan kan styret være sikre på hvor nært strikken er å ryke? Og hva kan gjøres for å forbedre situasjonen? Styrets oppgaver endres ikke nødvendigvis, men oppgavene styret allerede har blir viktigere, krever større oppmerksomhet og at det må gås mer i dybden. Styret skal allerede føre nødvendige kontroller og til enhver tid være oppdatert på selskapets økonomiske stilling. I en krevende situasjon må styret derfor gjøre kontrollene mer dyptgående, og utføre dem oftere.

Figuren under oppsummerer hva som forventes av styret. Det stilles strengere krav på alle områder under en krise, og de må ta en mer aktiv rolle i selskapet. Et av elementene som ble vektlagt i alle rettsavgjørelsene som ble presentert, er kravet om å skaffe den informasjonen de trenger. Det burde legges ekstra stor vekt på å kvalitetssikre informasjonen styret får fra daglig leder, og å innhente ekstra informasjon der det er nødvendig.



Figur 12 - Hva forventes av styret?

Gjennomgangen viser at det enkelte styremedlemmet har et reelt personlig ansvar, og kan bli stilt ovenfor erstatningskrav som følge av sin rolle som medlem av styret. Hver av dem er med på å ta avgjørelser på vegne av selskapet, og dersom disse avgjørelsene fører til tap for noen av selskapets interessenter, kan de bli holdt ansvarlig. Styret kan bli holdt ansvarlig både for avgjørelser de tar og for avgjørelser de unnlater å ta. Uaktsomhet i form å ikke handle når det burde vært handlet, kan også føre til erstatningskrav. Det er vanskelig å unnskylde seg vekk fra erstatningsansvaret, og det er derfor viktig at styremedlemmer sikrer seg så godt de kan, med de verktøyene de har tilgjengelig. Noen av de viktigste tiltakene de kan gjøre for å sikre seg, utledet fra rettsavgjørelsene, oppsummeres i figuren under.

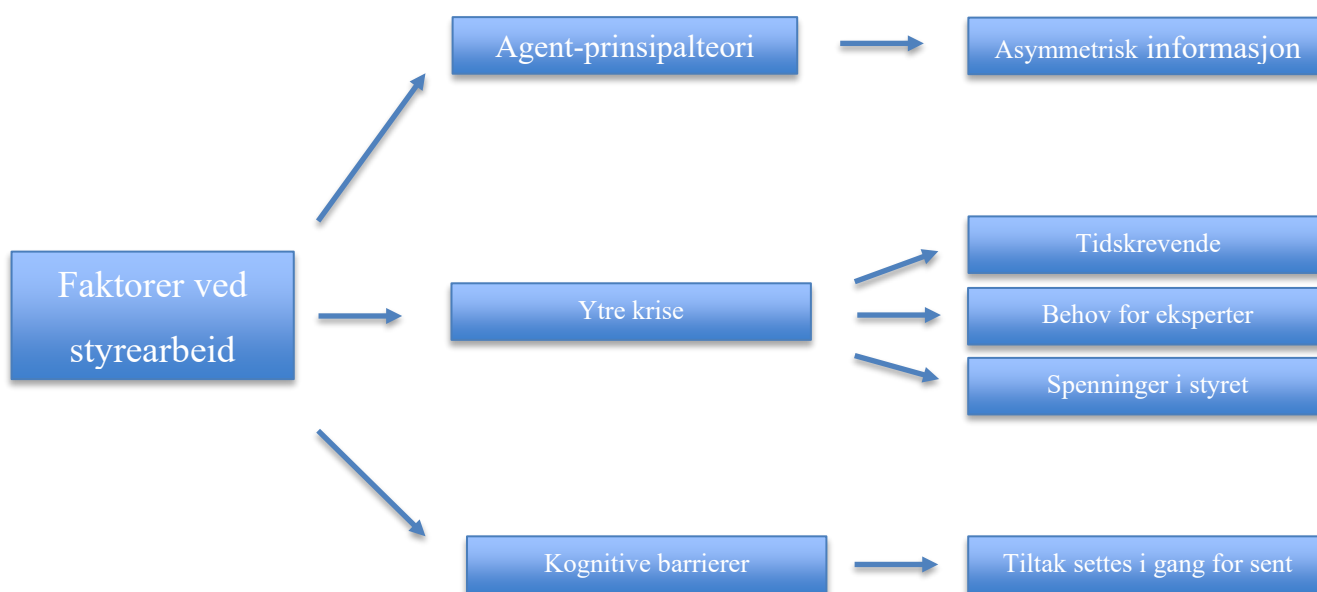


Figur 13 - Sikring mot et personlig erstatningsansvar som styremedlem

Funnene i rettsavgjørelsene viser at et viktig tiltak er å sørge for dokumentasjon. Et eksempel er å sørge for at alle innspill kommer med i styreprotokollen på styremøter. Andre tiltak er å ha en aktiv rolle, slik at de får den informasjonen de trenger, og å innhente ytterligere informasjon når det trengs. Det kan også opprettes styreansvarsforsikring.

Aksjelovens § 17-1 benytter en spesialanvendelse av culperegelen, og et styremedlem kan bli holdt ansvarlig dersom det er utført en skadevoldende handling i rollen som styremedlem. For å kunne kreve erstatning må det finnes et ansvarsgrunnlag, kunne påvises et økonomisk tap, og finnes en årsakssammenheng. (Heiberg, 2020) Den mest aktuelle erstatningen etter aksjeloven vil være i forbindelse med et økonomisk tap i form av formueskade.

Gjennomgangen av relevant litteratur pekte på flere elementer som kan spille inn når styret står ovenfor en krise. Figuren under oppsummerer de viktigste faktorene som kan påvirke styrearbeidet i en krise.



Figur 14 - Svakheter som kan oppstå i styrearbeidet i en krise

Innenfor agent-prinsipalteorien, kan man se på styret som prinsipalen og daglig leder som agenten. Dette kan føre til asymmetrisk informasjon mellom styret og agenten – altså at daglig leder har informasjon som styret ikke har tilgang til. Dette henger tett opp mot både tilsynsansvaret og forvaltningsplikten til styret. Det er vanskelig å føre tilsyn med- og forvalte et selskap dersom man ikke har all informasjonen man trenger. Derfor plikter styret å sørge for at de har den nødvendige informasjon på andre måter enn gjennom daglig leder når det er behov for dette.

De forskjellige typene kriser et selskap kan stå ovenfor fører med seg forskjellige utfordringer. Den pågående krisen med koronapandemien er en ytre krise som inntraff plutselig, og noen av utfordringene kan være at situasjonen er tidskrevende og at det kan oppstå spenninger innad styret. (Huse, 2007, s. 153)

Tiden styret bruker på å reagere på en krise, kan påvirkes av kognitive barrierer. Disse kan være individuelle eller kollektive, samt en kombinasjon av disse. De tre individuelle barrierene er å være for selvsikker, å ha manglende relevant ekspertise og manglede selvstendighet. Dette er personlige faktorer hos hvert enkelt styremedlem, som kan hindre god beslutningstaking, eller føre til at tiltak settes i gang for sent. De kollektive barrierene, altså barrierer i styregruppa som en helhet, er gruppetenkning, undervurdering og å tenke for kortsiktig. Kombinasjonen av de individuelle og kollektive barrierene kalles hybridbarrierer. Disse er lav grad av forpliktelse, emosjonelle reaksjoner og manglede kritisk informasjon. (Merendino & Sarens, 2020)

3 Metodisk tilnærming

I dette kapitlet redegjøres det for den metodiske tilnærmingen som har blitt brukt for å svare på problemstillingen.

Temaet for avhandlingen reguleres av lovverket, og en stor del av teorigrunnet vil dermed være lovverk og andre rettskilder. Det brukes også vitenskapelig litteratur og teori, og ny empiri samles inn i form av dybdeintervju. På bakgrunn av dette vil den metodiske tilnærmingen være både rettsvitenskapelig og samfunnsvitenskapelig.

3.1 Juridisk tolkning

Rettsvitenskapelig metode søker å finne løsning på rettsspørsmål. Innenfor rettsvitenskap vil rettsdogmatikk og rettspolitikk være retninger som er særlig relevante for masteroppgaver som inneholder juridiske problemstillinger. Rettsdogmatikkens oppgave er å ta standpunkt til gjeldende rett, og rettspolitikk omhandler problemstillinger tilknyttet foretrukket regulering. (Baksaas, Haaland & Stenheim, 2019) I dette tilfellet vil rettsdogmatikk være mest relevant.

Oppgaver og avhandlinger innenfor rettsdogmatikk, kan skrives på ulike måter. (Baksaas et al., 2019) I denne avhandlingen gjøres det en samlet og systematisk gjennomgang av gjeldende rett på et komplekst område; styrearbeid i en krisesituasjon. Dette er utgangspunktet for oppgaven, og derfor en naturlig plass å starte. For å svare på hva et styre burde gjøre i en krise, har jeg dermed gjennomgått gjeldende lovverk og relevante rettsavgjørelser. Basert på gjeldende lovverk kategoriseres styret oppgaver inn i fire hovedtemaer. Ved å gå gjennom rettsavgjørelser i erstatningssaker mot styret, beskrives innholdet i styrets oppgaver. Elementene i dommene gir et grunnlag for å analysere hva som forventes av styret, mot det empirien viser at de gjør i praksis.

3.2 Samfunnsvitenskapelig metode

Metode stammer fra det greske ordet *Methodos*. Å bruke en metode betyr at man følger en bestemt vei mot et mål man har satt. Samfunnsforskningen handler om mennesker og den sosiale virkeligheten, og den samfunnsvitenskapelige metoden handler derfor om hvordan man kan samle inn, analysere og tolke data om den sosiale virkeligheten. (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2010, s. 29-30)

Det finnes flere teorier om hvordan denne prosessen skal foregå. To av disse er det ontologiske og det epistemologiske perspektivet.

Ontologiske teorier handler om hva virkeligheten er, og hvordan den egentlig ser ut – altså grunnleggende antakelser om den sosiale verden. Epistemologi handler om kunnskapen i seg selv, og hvordan vi kan skaffe oss kunnskap om samfunnet og mennesker. Et viktig spørsmål innenfor epistemologien er hva man kan gjøre for å sikre kunnskap, og hvordan man kan skille ut den «sanne» kunnskapen. (Johannessen et al., 2010, s. 45, 54-55)

Hvordan forskning ideelt sett skal foregå, vil variere ut fra hvilket vitenskapsteoretisk ståsted man kommer fra, eller hvilket paradigme man tilhører. Et sentralt paradigme er positivisme. Grunnleggende ved dette paradigme er at alle typer fenomener skal kunne undersøkes med den naturvitenskapelige metoden. Fenomener og egenskaper skal kunne måles og registreres, og de skal studeres uten at forskeren er en del av det som skal studeres. Kvantitative metoder vil egne seg best for å oppnå forskningsidealet i dette paradigmet. (Johannessen et al., 2010, s. 361-362)

Et annet sentralt paradigme er hermeneutikk. Dette vektlegger i motsetning til positivismen en fortolkende tilnærming til mennesker og samfunnet. I hermeneutikken vektlegges fortolkning ved å fokusere på den dypere meningen av et utsagn enn det man umiddelbart kan oppfatte. Dermed må budskapet i utsagnet settes inn i en sammenheng eller helhet. Når man bruker hermeneutisk tolkning vil man prøve å sette sin del av forskningen inn i en helhet, men også prøve å få helheten til å passe til den enkelte delen. Det finnes altså ikke et definert start- eller slutt punkt, tolkningen vil stadig utvikles i samspillet mellom empiri og helhet, i tillegg til forskerens forståelse. Dette fenomenet kalles den hermeneutiske sirkel. For å oppnå dette forskningsidealet vil kvalitative metoder være best egnet. (Dalen, 2004, s. 20; Johannessen et al., 2010, s. 362)

Den delen av avhandlingen som benytter samfunnsvitenskapelig metode, baserer seg på det fortolkende, hermeneutiske paradigmet. Dette skyldes at formålet med datainnsamlingen er å samle inn informasjon om hvordan informantene selv har opplevd situasjonen under en ytre påvirkning.

3.3 Forskningsdesign

I følge Johannessen et al. (2010) kan forskningsdesign beskrives som «alt» som har med en undersøkelse å gjøre. Det finnes to hovedretninger av forskningsdesign – kvalitativ og kvantitativ metode.

De kvantitative metodene legger vekt på å telle opp fenomener, altså å kartlegge utbredelse. Disse fokuserer altså ofte på data i form av tall. Et eksempel på en kvantitativ metode kan være en spørreundersøkelse. (Johannessen et al., 2010, s. 31)

De kvalitative metodene vektlegger subjektiv meningsfortolkning, og prøver gjerne å si noe om kvalitet eller spesielle egenskaper ved fenomenet som det forskes på. Noen datainnsamlingsmetoder i kvalitative metoder er observasjon, intervju og gruppesamtaler. Datagrunnlaget vil dermed samles inn i form av tekst, lyd eller bilder. (Johannessen et al., 2010, s. 32-33) Et viktig, overordnet mål for den kvalitative forskningen er å utvikle forståelse av fenomenet som studeres. Disse fenomenene vil i hovedsak være knyttet til mennesker, og situasjoner i den sosiale virkeligheten deres. (Dalen, 2004, s. 16)

Det kan være særlig hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode dersom man undersøker fenomener man ikke kjenner godt eller som det er lite forsket på, og når man tar for seg fenomener man ønsker å forstå mer i dybden. (Johannessen et al., 2010, s. 32)

I den delen av denne undersøkelsen som tar utgangspunkt i samfunnsvitenskapelig metode, blir kvalitativ metode benyttet. Dette er fordi en del av formålet med oppgaven er å gå i dybden av hvordan de forskjellige informantene har jobbet med styrearbeid, for å forstå og beskrive hvordan styret har jobbet under en krise. Den andre delen av formålet er å kartlegge hvordan et styre burde oppføre seg under en krise. For å kartlegge dette har jeg som tidligere forklart benyttet rettsdogmatikk. Når man benytter seg av flere forskjellige metoder i en og

samme studie, kalles dette metodetriangulering. Å kombinere flere metoder, kan være med på å veie opp for svakheter ved metodene. (Larsen, 2012, s. 27)

I tillegg til å gjøre en gjennomgang av gjeldende rett på området ved hjelp av rettsdogmatikk, har jeg foretatt dybdeintervjuer med styremedlemmer i selskap som står inne i en krevende situasjon.

Gjennomføring av intervjuer er den mest brukte metoden for å samle inn kvalitativ data. Formålet med å bruke intervju som forskningsmetode er å få tak i dyp og beskrivende informasjon om menneskers opplevelser av ulike sider ved deres situasjon. Det kan være hensiktsmessig å benytte intervju som metode når man ønsker å få innsikt i informantenes personlige erfaringer, tanker eller følelser. (Dalen, 2004, s. 15; Johannessen et al., 2010, s. 135) Det finnes forskjellige typer intervjuer som benyttes til ulike formål.

På den ene siden har man ustrukturerte intervjuer. Disse er uformelle og har åpne spørsmål om et tema som er forhåndsbestemt. Et slikt intervju kan ligne på en samtale. Ustrukturerte intervjuer er veldig fleksible, og den uformelle settingen kan gjøre at informanten føler seg mer komfortabel. Ulempen med det ustrukturerte intervjuet, er at det kan være vanskelig å sammenligne svarene til de forskjellige informantene i ett tid. (Johannessen et al., 2010, s. 137-138) Tilnærmingen er åpen, og det være krevende å gjennomføre denne typen intervju. Dette skyldes i stor grad at man er avhengig av hva informanten er villig til å dele. (Dalen, 2004, s. 29)

Det andre ytterpunktet av intervjuer er det strukturerte intervjuet. Denne typen intervju er planlagt i detalj, og har faste spørsmål som stilles i en fast rekkefølge. Spørsmålene blir standardiserte, noe som vil lede til at man får standardiserte svar. Disse vil være enklere å sammenligne enn svar som ikke er standardiserte. Spørsmålene vil i de fleste tilfeller fremdeles være åpne, altså vil informanten formulere sine egne svar. En av ulempene med denne typen intervju er at svarene påvirkes av hvordan informanten forstår spørsmålet, og det er ikke sikkert at informantene forstår spørsmålene på samme måte. Et standardisert intervju er også mindre fleksibelt, siden intervjuet ikke kan tilpasses til den enkelte informanten. (Johannessen et al., 2010, s. 137-138)

Det finnes også en mellomting mellom det strukturerte og det ustrukturerte intervjuet. Et semistrukturert, eller delvis strukturert intervju, baserer seg på en intervjuguide med generelle spørsmål og temaer som gjennomgås i løpet av intervjuet. Denne utarbeides på bakgrunn av

undersøkelsens problemstilling. Som regel inneholder den også oppfølgingsspørsmål som forskeren kan stille for å få utdypende informasjon fra informanten. Det gis altså mer rom for å diskutere rundt spørsmålene. Semistrukturerte intervjuer får med fordelene fra de strukturerte og ustrukturerte intervjuene, ved at svarene til en viss grad kan standardiseres, og dermed sammenlignes, samtidig som man har muligheten til å samle inn data som går i dybden. Dette er derfor den intervjuformen som benyttes mest. (Dalen, 2004, s. 29; Johannessen et al., 2010, s. 139)

Denne oppgaven benytter seg av semistrukturerte intervjuer. Dette er valgt for å kunne få dybdeinformasjon om informantenes erfaringer, samt å kunne sammenligne disse. Intervjuene har blitt foretatt som en tverrsnittsundersøkelse, altså har undersøkelsen og datainnsamlingen blitt gjort på et bestemt tidspunkt, og ikke over lengre tid.

Man kan skille mellom en induktiv og en deduktiv tilnærming til en problemstilling. En induktiv tilnærming består av å gå fra empiri til teori, ved at man starter med datainnsamlingen og ser etter noe som kan gjøres om til teori. Denne oppgaven benytter seg derimot av deduktiv tilnærming, ved å gå fra teori til empiri. Oppgaven tar utgangspunkt i et teoretisk rammeverk, i dette tilfelle en kombinasjon av rettsdogmatikk og vitenskapelige artikler. Deretter undersøkes det om empirien, eller den innsamlede dataen, bekrefter eller avkrefter teorien. Målet er å gå fra det generelle til det konkrete, ved å teste de generelle påstandene ved hjelp av innsamlet data. (Johannessen et al., 2010, s. 51)

3.4 Valg av informanter

Et viktig steg i forskningsprosessen, er å velge ut hvem som skal være med i en undersøkelse. Når kvalitative metoder benyttes i en undersøkelse, er formålet ofte å komme nært personer i målgruppen man undersøker. Dette innebærer at det ikke er nok å undersøke hva de gjør, man ønsker i tillegg å forstå hvorfor hver enkelt gjør det de gjør, og hvordan de oppfatter omgivelsene sine. (Johannessen et al., 2010, s. 103)

Når man benytter intervju som forskningsmetode er spørsmålene man må stille hvem som skal intervjues, hvor mange man skal intervjuer, og hvordan man skal velge ut informanter. Det må tas hensyn til tidsperspektiv og undersøkelsens omfang. Gjennomføring av intervjuer

og prosessen etterpå, med transkribering og bearbeiding er tidskrevende. Det er derfor et godt utgangspunkt at man ikke kan ha for mange informanter. Likevel må det innsamlede datamaterialet være av god nok kvalitet, slik at det kan tolkes og analyseres. (Dalen, 2004, s. 51)

Det finnes mange forskjellige strategier man kan velge. Det første man må tenke på er om utvelgelsen skal være tilfeldig eller strategisk. Hensikten med kvalitative undersøkelser er å komme nært innpå informantene, og få mest mulig informasjon om det man undersøker. Derfor er strategisk formålsutvelgning, også kalt *purposeful sampling* hensiktsmessig. Innenfor strategisk utvelgning finnes det flere måter å velge informanter. Bl.a. kan man velge ut fra kriterier, homogenitet, typiske tilfeller eller bekvemmelighet. (Johannessen et al., 2010, s. 106-111)

I denne undersøkelsen benyttes en strategisk utvelgelse, som baseres på visse kriterier. I tillegg er det tatt hensyn til hva som i praksis var mulig å gjennomføre i forhold til oppgavens omfang og tidsbruk. Målgruppen ble satt til å være styremedlemmer i reiselivs- og utelivsbransjen i Tromsø og omegn. I tillegg var det ønskelig at selskapene informantene representerte ikke var for store.

I små selskap er gjerne styremedlemmene også aksjonærer. Ofte er medlemmer av styret de eneste aksjonærene. I tillegg er gjerne daglig leder også styremedlem. Dette gjør at det kan være vanskelig å skille mellom rollene, noe som gjør at det kan være problematisk å vite hvem som skal ivareta de forskjellige interessene. Dette kan også skape agent-prinsipal forhold som er utfordrende. Denne interessante dynamikken gjør selskap av denne størrelsen relevante å undersøke i en krise.

Følgende kriterier ble lagt til grunn for å sikre at informantene kunne inneha informasjon som var relevant for problemstillingen:

- Informanten må være medlem i styret til minst en bedrift innenfor reiselivs- eller serveringsbransjen i ønsket område på tidspunktet for intervjuet.
- Informanten kan ikke være daglig leder i samme selskap de sitter i styret for. I tilfeller der informanten er medlem i flere styrer, gjelder dette for minst et av selskapene.
- Informanten må ha vært medlem av styret gjennom hele det foregående året.
- Selskapene til informantene må være små.

Basert på disse kriteriene ble det sendt ut forespørsler via e-post til 10 selskap og utvalgte styremedlemmer fra disse. Se vedlegg 1. Tre av disse ga positivt svar, og vi avtalte gjennomføring av intervjuene.

3.5 Datainnsamling

Når man har bestemt seg for å bruke semistrukturert intervju som metode, legger det føringer for prosessen videre. Det må på forhånd utarbeides en intervjuguide. Denne skal inneholde sentrale tema og spørsmål, som kan gi informasjon rundt problemstillingen. Dette kan være en krevende prosess, og ifølge Dalen (2004) kan det være hensiktsmessig å benytte traktprinsippet. Denne går ut på å starte mer åpent, og deretter snevre seg inn mot kjernespørsmålene. Mot slutten åpnes trakten, og man går mot de åpne spørsmålene igjen. Basert på dette prinsippet ble det utarbeidet en intervjuguide. Se vedlegg 2. Denne starter med noen enkle innledende spørsmål om informantene. Deretter går spørsmålene over til å handle om prosessen i styrearbeidet, altså hvordan styrearbeidet har foregått, før de kommer over på hva innholdet i styrearbeidet har vært. Til slutt stilles noen avsluttende spørsmål, før informantene får informasjon om muligheten til å lese det transkriberte intervjuet.

På grunn av hensyn til smittevern i forbindelse med den pågående pandemien, ble intervjuene gjennomført over telefon etter informantenes eget ønske. På grunn av dette hadde jeg ikke like stor mulighet til å observere informantenes ikke-verbale språk og reaksjoner. Opplevelsen var likevel at det ble opprettet en god relasjon mellom meg som intervjuer og informantene, og at alle informantenes ønske var å bidra med informasjon som reflekterte deres opplevelser etter beste evne. Informantene ga i tillegg inntrykk av at dette var en praktisk måte å gjennomføre intervjuet på, da det gjorde det lettere for dem å sette av tid. Eksempelvis ble et av intervjuene gjennomført når informanten var på en lang kjøretur.

Under intervjuene ble det gjort lydopptak, som senere ble transkribert. Dette gjorde at fokuset kunne være på informanten og det de svarte på spørsmålene. Intervjuene startet ved at jeg presenterte meg selv, og fortalte om oppgavens formål. Deretter ble det forklart hvordan intervjuet ville foregå, hvor mange spørsmål jeg så for meg å stille, og hvilke tema intervjuet ville dekke. Spørsmålene fra intervjuguiden ble for det meste fulgt i gitt rekkefølge, selv om behovet for å gå litt fram og tilbake mellom spørsmålene dukket opp i noen tilfeller. Til slutt

fikk informantene mulighet til å komme med avsluttende kommentarer, og å legge til annen informasjon de mente kunne være relevant. De fikk så tilbud om å få den transkriberte versjonen av intervjuet tilsendt for gjennomlesning, noe alle informantene takket nei til.

I etterkant av intervjuene startet transkriberingsprosessen så raskt som mulig. Dette kan være en fordel, da det kan gi bedre muligheter for at man får en god gjengivelse av det som faktisk ble uttalt av informantene. (Dalen, 2004, s. 64) Det ble først brukt en transkriberingsapplikasjon, og deretter ble hele det transkriberte intervjuet gjennomgått manuelt og rettet opp. Bruken av en transkriberingsapplikasjon gjorde sannsynligvis ikke at prosessen gikk noe raskere. Jeg opplevde likevel at å ha det som utgangspunkt når den manuelle transkriberingen startet gjorde at fokuset kunne ligge mer på hva som faktisk ble sagt under intervjuet, og ikke bare på å få det skrevet ned. Det å gjennomføre transkriberingen selv, gjør at man blir godt kjent med datamaterialet, noe som kan være med på å styre analyseprosessen. (Dalen, 2004, s. 64-65) I løpet av transkriberingsprosessen ble all sensitiv informasjon kodet, slik at informantene ikke skal kunne gjenkjennes. Alt av datamateriell fra intervjuene ble overført til, og oppbevart på en passordbeskyttet datamaskin, og lydfilene vil bli slettet ved prosjektets ferdigstilling.

3.6 Analyse

En av utfordringene ved å analysere kvalitative data, er at det ikke finnes noen standardmetoder for analyse. Det finnes mange forskjellige tilnærminger til analyse av kvalitativt datamateriell, og felles for alle er at de er fortolkende. Analysen vil basere seg på hvordan forskeren tolker dataen. Virkeligheten blir derfor mangfoldig, og forskjellige forskere vil kunne få forskjellige resultater. (Dalen, 2004, s. 19)

Johannessen et al. (2010) forklarer at å analysere betyr å dele noe opp. Det som undersøkes er sammensatt av mindre deler, og man ønsker å avdekke noe for å finne et mønster i datamaterialet. Dette gjøres for å kunne svare på en problemstilling.

En av de mest brukte analysemetodene er en innholdsanalyse. Her er formålet å identifisere sammenhenger eller forskjeller. Dette gjøres ved å lese datamaterialet på en fortolkende måte for å forstå hva informantenes dypere mening er. (Johannessen et al., 2010, s. 173; Larsen,

2012, s. 98) En slik type analyse består ifølge Johannessen et al. (2010) og Larsen (2012) av fire steg, etter at dataen har blitt samlet inn og omgjort til tekst:

- Helhetsinntrykk av datamaterialet – finne meningsinnhold
- Tekstene kodes, klassifiseres og sorteres i relevante kategorier
- Undersøkelse av datamaterialet for identifisering av mønstre
- Vurdere indentifiserte mønstre i lys av eksisterende teorier og forskning

Andre analysemetoder som ofte brukes er beretningsanalyser og diskursanalyser.

Beretningsanalyser vektlegger forløpet i historier, og diskursanalyser handler om måten et fenomen snakkes om. (Larsen, 2012, s. 99) I tillegg brukes metode *Grounded theory*. Målet er å utvikle nye teorier, ved hjelp av data. Ved bruk av denne metoden, starter man ofte med datainnsamling, og teori betraktes på lik linje med andre data. Innsamlet data analyseres fortløpende, og forskeren skal på denne måten finne ut hva som er sentralt i dataene. Denne metoden egner seg best for åpne og undersøkende problemstillinger. (Johannessen et al., 2010, s. 179-180)

I denne oppgaven har det vært mest hensiktsmessig å benytte en innholdsanalyse. Den vil likevel avvike noe fra den klassiske analysen slik den er beskrevet ovenfor. Dette skyldes at oppgaven benytter en kombinasjon av rettsdogmatikk og samfunnsvitenskapelig, kvalitativ metode. Dermed vil indentifiserte mønstre i stor grad bli vurdert i lys av gjelde rett på området.

3.7 Kvalitet

Som jeg har redegjort for gjennom dette kapittelet, finnes det ikke en virkelighet og en sannhet i kvalitative metoder. Fortolkningen av datamaterialet avhenger i stor grad av forskeren som utfører den, samt en rekke andre faktorer, som for eksempel samfunnsforholdene når undersøkelsen gjennomføres. (Dalen, 2004, s. 101) Det store spørsmålet blir derfor hvordan man kan måle kvaliteten til kvalitativ forskning.

Reliabilitet og validitet brukes som kriterier for kvalitet innenfor kvantitativ forskning. Det diskuteres i litteraturen om disse begrepene også kan brukes for kvalitativ forskning. Lincoln

og Guba (1985) mener at disse positivistiske kriteriene for kvalitet må endres for å kunne brukes på kvalitativ forskning. De bruker de modifiserte begrepene pålitelighet, bekreftbarhet, overførbarhet og troverdighet for å vurdere kvaliteten til kvalitativ forskning.

For å vurdere kvaliteten til forskningsprosessen i denne undersøkelsen, vil begrepene til Lincoln og Guba (1985) legges til grunn.

3.7.1 Pålitelighet (reliabilitet)

Pålitelighet samsvarer med kravet til reliabilitet i kvantitativ forskning, og handler om datamaterialet i en undersøkelse; hvordan data har blitt samlet inn og hvilke data som blir brukt. (Johannessen et al., 2010, s. 229) I kvantitative undersøkelser betyr reliabilitet at fremgangsmåten som har blitt brukt for innsamling og analyse skal kunne etterprøves, altså gjøres på nøyaktig samme måte av andre forskere. (Dalen, 2004, s. 103) Dette er naturligvis ikke mulig å oppnå i kvalitativ forskning. Kravet om reliabilitet, eller pålitelighet må derfor oppfylles på andre måter. Dette kan gjøres ved at forskeren selv er nøye med å dokumentere og deretter gir en inngående beskrivelse av hele prosessen. (Dalen, 2004, s. 103; Johannessen et al., 2010, s. 230)

For å styrke påliteligheten i undersøkelsen, har det blitt redegjort for valg av metode og forskningsstrategier. Det har også blitt gitt en grundig beskrivelse av forskningsprosessen, og fremgangsmåten som har blitt brukt, fra utvelgelse av informanter, fram til arbeidet med datamateriale. I tillegg har metodetriangulering i form av en kombinasjon av forskjellige metoder blitt benyttet.

3.7.2 Bekreftbarhet (objektivitet)

Bekreftbarhetskravet skal sørge for at forskningen er objektiv, ikke subjektiv. For å styrke bekreftbarheten er et viktig ledd å beskrive de beslutningene som tas i forskningsprosessen. Det er også viktig å være selvkritisk, og kommentere eventuelle personlige forhold som kan påvirke fortolkningen til studien. Bekreftbarheten kan i tillegg styrkes ytterligere ved å

vurdere om de fortolkningene som gjøres støttes av annen litteratur, og av informantene selv. (Johannessen et al., 2010, s. 232)

I denne undersøkelsen har det blitt brukt direkte sitater for å fremstille de empiriske funnene. Dette gir leseren mulighet til å avgjøre om deres fortolkninger stemmer overens med det som presenteres. I tillegg sammenlignes fortolkningene med gjeldende rett og øvrig teori, for å se om disse støttes.

3.7.3 Overførbarhet (ekstern validitet)

Overførbarhet som kvalitetskrav omhandler i hvor stor grad resultater fra en studie kan overføres til andre kontekster og fenomener. I kvantitative undersøkelser er målet ofte å kunne generalisere funnene fra et lite utvalg til en større populasjon. Dette er som regel ikke målet i kvalitative undersøkelser, og det trenger det heller ikke å være. Betegnelsen overføring av kunnskap kan brukes i stedet for generalisering i kvalitative undersøkelser. (Johannessen et al., 2010, s. 231) Altså forsøker man å få dypere innsikt i det man undersøker, for å kunne overføre kunnskap om fenomenet til lignende situasjoner.

Målet med denne undersøkelsen er ikke å kunne generalisere, til det er utvalget for lite. Målet er å få en dypere innsikt i hvordan styrer arbeidet i en krise, og å undersøke om dette samsvarer med gjeldende rett. Det er likevel sannsynlig at noen av funnene kan overføres til lignende situasjoner, og dermed er overførbare.

3.7.4 Troverdighet (intern validitet)

Innenfor kvantitativ forskning kalles troverdighet ofte begrepsvaliditet. Målet er å finne ut om man måler det man tror man måler. I kvalitative undersøkelser måler man som regel ikke noe, og dette kvalitetskravet samsvarer derfor ikke med disse metodene. Innenfor kvalitativ metode kan validitet dreie seg om i hvor stor grad en metode undersøker det den prøver å undersøke; altså om funnene samsvarer med formålet til studien og om den reflekterer virkeligheten. (Johannessen et al., 2010, s. 230)

I denne undersøkelsen var det satt opp mange oppfølgingsspørsmål for å være sikker på at informantene forsto spørsmålet, og at informasjonen de ga var utfyllende. De fikk også mulighet til å komme med innspill til eventuell annen informasjon de mente var relevant å gi, utover spørsmålene. Det ble foretatt en ordrett transkribering for å sikre at datamaterialet reflekterte informasjonen de oppga. Informantene fikk mulighet til å lese gjennom de transkriberte intervjuene, men takket nei til dette. De oppga at dette var fordi de stolte på meg som forsker og den jobben jeg gjorde, og at de ikke så det som nødvendig.

3.8 Forskningsetikk

Det er mange etiske vurderinger som knytter seg til forskning, og ulike måter å gjennomføre studier på. I følge Dalen (2004) er det et krav fra samfunnet om en regulering av all forskning etter overordnede etiske prinsipper, nedfelt i lov og retningslinjer.

Denne undersøkelsen berører mennesker direkte, siden kvalitative intervjuer benyttes som en av forskningsmetodene. En viktig vurdering var om informantenes rettigheter ble ivaretatt. Siden ingen av informantene vil kunne identifiseres, ble det tatt en vurdering i samarbeid med mine veiledere om at det ikke var nødvendig å melde prosjektet inn til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste for godkjenning.

Alle informantene mottok skriftlig og muntlig informasjon om formålet med prosjektet, deres rolle og rettigheter i forbindelse med prosjektet, og hvordan datamaterialet vil bli behandlet. Jeg mottok i tillegg skriftlig samtykke til deltakelse i undersøkelsen via e-post hos alle informantene. Alle lydopptak, samt det transkriberte datamaterialet blir slettet etter ferdigstilling av oppgaven.

Jeg har ingen personlige relasjoner til verken informantene eller noen av selskapene de representerer, og anser derfor ikke at det finnes en risiko for partiskhet i undersøkelsen.

4 Presentasjon av empiriske funn og analyse

I dette kapittelet presenteres de empiriske funnene som ble gjort når datamaterialet ble gjennomgått. Dette ble gjort ved hjelp av *fortolkende lesing*, som vil si at det gjøres et forsøk på å vise hva dataen betyr. Det ble så gjort en kategoribasert inndeling for å dele datamaterialet inn i hovedtemaer. (Johannessen et al., 2010, s. 167-168)

For å forstå hvilken situasjon de forskjellige informantene er i, og hvilket grunnlag de har for å svare på spørsmålene, vil det først bli gjort en presentasjon av informantene. Det vil også legges fram hvordan de mener pandemien har påvirket selskapene de representerer.

Deretter blir de empiriske funnene delt inn basert på de forskjellige forskningsspørsmålene, og vil bli analysert i lys av gjeldende rett og teori. Til slutt foretas en samlet analyse for å svare på hovedproblemstillingen.

4.1 Om informantene

Informant 1 er en mann i 50-årene som har roller i over 20 selskap. Han har roller både som styreleder og styremedlem, og har i tillegg andre roller i noen av selskapene. Han har jobbet med styrearbeid i ca. 25 år. Flere av selskapene han er involvert i er i serveringsbransjen, og han har drevet med salg stort sett hele sitt yrkesaktive liv.

Informant 2 er en kvinne i 40-årene som har roller i 5 ulike selskap. Også hun er både styremedlem og styreleder, og har andre roller i noen av selskapene. Hun fikk sitt første styreverv for over 15 år siden, men har hatt en mer aktiv rolle i styrearbeidet de siste syv årene. Flere av selskapene hun er involvert i driver innenfor reiselivsnæringen.

Informant 3 er en kvinne i 30-årene som er styremedlem i et selskap. Hun har en annen rolle i samme selskap. Dette selskapet har sitt hovedvirke innen næringsproduksjon, og driver i tillegg innenfor reiseliv. Hun har totalt rundt 10 års erfaring, både fra styrearbeid og fra bransjen hun er involvert i.

4.2 Informantenes situasjonsbeskrivelse

Alle selskapene som informantene har tilknytning til har blitt påvirket av koronapandemien. Her presenteres de viktigste punktene. Alle informantene fikk umiddelbart merke konsekvensene av restriksjonene som ble innført 12.mars 2020.

Informant 1 peker på hvordan tapet av turismen påvirket en av bedriftene han sitter i styret for: *«Der jeg har mitt daglig virke [I serveringsbransjen], så ble vi jo sånn umiddelbart halvert i omsetning stort sett, og det gikk jo først og fremst på at bedriften er veldig eksponert for liv og røre i byen. Og når internasjonal turisme var borte over natta, så merket vi det særdeles hardt.»*

Han forteller videre at de måtte permittere alle ansatte: *«I den perioden når det smalt i fjor, så permitterte vi alle 18. Mars. Men så er det ikke sånn at vi hadde tenkt å stenge ned. Vi har så og så mange hoder som ansatt på full tid og så og så mange hoder som er på deltid, så vi prøvde da å gjøre en sånn flat permittering slik at alle mister litt i stedet for at noen skulle miste alt og noen skulle sitte igjen. Så gjorde vi en sånn permittering der alle ble permittert, men alle hadde noen timer.»* De forsøkte å sørge for at ingen av de ansatte ble 100 % permittert.

Informant 2 forteller at pandemien har påvirket driften til selskapene i stor grad. Et av selskapene hun er styremedlem i har måtte stenge som et resultat av fall i omsetningen, og et annet ble tvunget stengt som følge av restriksjoner. De har også måtte permittere ansatte, og har som et resultat av det mistet noen av dem: *«Det som har skjedd, det er jo at vi har mistet veldig mange ansatte, som ikke har ønsket, eller ville, eller har hatt mulighet til å gå permittert.»* Hun forteller at de enda ikke har hatt samtlige ansatte tilbake fra permittering, og på intervju tidspunktet var nesten alle de ansatte permitterte: *«Stort sett alle er vel permitterte nå etter den siste nedstenginga, så det er kun avdelingsledere som er i jobb, resten er permittert.»*

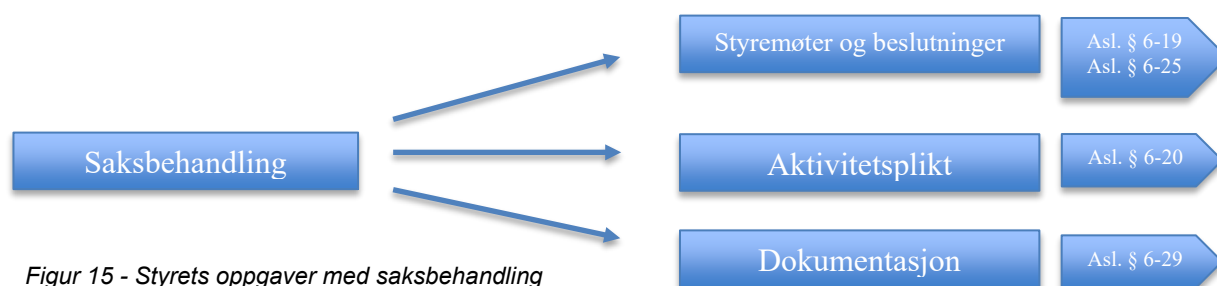
Informant 3 påpeker at bedriften hun er involvert i har merket pandemien i stor grad, dog kun i deler av selskapet: *«Vi er jo heldig som har delt drift, så det betyr at vi har turisme som en viktig del av drifta, men så produserer vi også, så vi har kunnet skyve fokus over på deler av driften da, som fortsatt tjener penger. Men turistdelen har jo omtrent stoppet opp og vært preget av stor grad av tilpasning og endringsvillig om du vil. Det er mye sånn siste liten, i*

øyeblikket tilpasninger.» På grunn av den delte driften, har de sluppet å permittere noen av de ansatte.

Alle informantene forteller at mange selskapene de er involvert i har mottatt støtte fra kompensasjonsordninger på grunn av pandemien.

4.3 Forskningsspørsmål 1 - Saksbehandling

Dette avsnittet vil ta for seg de temaene som faller inn under behandlingen av saker i styret, som oppsummert i figuren under.



Figur 15 - Styrets oppgaver med saksbehandling

Informant 1 forteller at det har vært behov for flere styremøter som følge av koronapandemien, og at det også har blitt avholdt flere møter. På spørsmål om hva grunnen til dette behovet har vært svarer han: «Det har jo bokstavelig talt med cashflowen å gjøre, altså når cashflowen endrer seg, selv om du også klarer å bremse på utgiftene, så gjør det jo at hele økonomibildet må sees på på nytt. Alt fra sånn banale ting som hvilke regninger skal man betale først, men det utløser også et klart behov for å analysere økonomien mye sterkere. Det er klart at man har sittet i en bedrift i kanskje i 10-12 år, og vært vant med at det går sånn som det går og vi har sånn noenlunde kontroll og så plutselig så endret hele bildet seg, og da var det et sterkt behov for å analysere mulige scenarier framover.» Han legger altså vekt på behovet for å følge opp likviditeten i bedriftene, og å analysere økonomien og tiden som kommer.

Han forteller også om en endring i hvordan styremøtene har blitt avholdt: «I et av styrene sitter vi litt spredt i utgangspunktet men har jo stort sett prøvd å ha fysiske møter. Men med en gang koronaen slo inn over oss, så besluttet vi å bruke den teknologien som vi ble tvunget

til å ta i bruk uansett, og de 4-5 styremøtene etter mars i fjor hadde vi på ulike elektroniske plattformer.» Han utdyper om fordeler og ulemper med å avholde styremøter på denne måten: «Fordelen er jo selvfølgelig det at man kan på mye, mye kortere varsel sørge for å ha et møte. Ulempene er jo at i et fysisk møte så kan man se hverandre i hvitøyet, og kanskje også prate om sideelement i en diskusjon, altså det er lettere å prate uformelt i et fysisk møte.»

Selv om det finnes ulemper ved digitale møter, tror han dette i en viss grad kan bli en varig endring: *«Man har plutselig fått utstyr og en kunnskap om hvordan det kan gjøres, så hvis det hadde vært sånn at koronaen slapp helt taket og at vi var helt trygg på det, tror jeg nok mange bedrifter vil vende tilbake til å ha fysiske møter, men også en kombinasjon. Kanskje at man har kanskje har hyppigere møter og at hyppigheten går i at man har noen elektroniske møter innimellom.»*

Informant 1 forteller videre arbeidsdelingen mellom daglig leder og styret ikke har endret seg som et direkte resultat av pandemien, men at de i noen tilfeller har måtte ta større del i problemstillinger som har oppstått: *«...knyttet til støtteordninger og sånt så har det nok vært mer behov for kontakt mot bank. Også vil det jo være litt sånn forskjellig fra selskap til selskap hvem som normalt har hatt den kontakten. For å ta den ene bedriften som et eksempel så har nok styreleder hatt mer og tyngre økonomiarbeid mellom og utenom møtene enn det han hadde før.»*

Selv om arbeidsdelingen ikke har endret seg direkte, forteller han at styret har fått en større nærhet til den daglige driften: *«Jeg vil si at hvis det er en gang man virkelig skulle bruke styret, så er det jo når fremtiden er usikker. Det er jo derfor man har et styre. Det er jo for at du skal kunne veksle på erfaringer, men også en synsing. Hvis man har forstått sin rolle rett, så er det jo nettopp i en usikker fremtid at man bruker kapasiteten til et styre. Det er jo sånn man hvertfall tar et steg nærmere sannheten.»*

Informant 2 forteller om motsatt erfaring med styremøter; behovet ble mindre. Dette hang dog sammen med at styret måtte ta en større rolle i den daglige driften og være tettere på: *«...det har utløst et større behov for et aktivt arbeid fra styret. Både styreleder og styremedlemmer har blitt mer involvert i et aktivt arbeid, men ikke nødvendigvis gjennom de formelle styremøtene.»* Hun forteller at det ikke har skjedd en endring i hvordan styremøtene har blitt avholdt: *«Vi har fortsatt møttes, men vi har hatt færre. Så det har blitt mer praktisk arbeid og færre formelle møter i form at det er det som har vært behovet for bedriften.»*

Hun forteller også at de styrene hun sitter i, har tatt større del i beslutninger enn tidligere, og på denne måten tatt på seg flere oppgaver som tidligere har vært forbeholdt ledelsen: *«Styret har vært mer involvert i beslutninger som tas i forhold til hvordan man skal drive, men samtidig disse beslutningene, disse problemstillingene, ville ikke vært aktuelle hvis det ikke hadde vært for at koronaen kom. Men vi har vært aktiv i forhold til at det kommet nye problemstillinger.»*

Informant 3 har i likhet med informant 1 opplevd et behov for flere styremøter. Hun forteller: *«Behovet kom av at man var nødt til å ta større beslutninger, og viktige beslutninger som burde ha styrets godkjenning.»* Hun har også opplevd en endring i hvordan styremøtene avholdes, og forteller at det har vært en stor dreining til bruk av digitale hjelpemidler. Hun har opplevd både fordeler og ulemper ved dette: *«Fordelen er at det går jævlig fort. Ulempen er at du mister endel av kommunikasjon som blir mindre tydelig når du ikke ser hele mennesket.»* Hun tror dette vil bli en varig endring, og at det i fremtiden vil bli brukt en kombinasjon av fysiske og digitale styremøter: *«Vi har styremøter som er raske og digitale, også har vi heller noen færre der man møtes og kjører i dybden. Så man samler kanskje opp saker til de man møtes»*

Hun synes ikke at arbeidsdelingen mellom daglig leder og styret har endret seg, men at det har vært større forståelse for endringer: *«Det har nok vært en større forståelse for endringsledelse om vi kan kalle det det. At beslutninger må tas ganske raskt og at ting er uforutsigbart.»*

4.3.1 Analyse

Gjeldende rett rundt saksbehandling viser at å avholde styremøter og det å ha en aktiv rolle forventes av styret. Alle rettsavgjørelsene som har blitt gjennomgått understreker at styremøter og aktivitet er viktige fokuspunkter for styret i en krisesituasjon. Arbeidet som blir gjort, og beslutningene som tas, må i tillegg dokumenteres på en tilfredsstillende måte for å sikre notoritet.

To av informantene oppgir at de har hatt flere styremøter enn vanlig, og at dette kom av behovet for å analysere situasjonen og ta viktige beslutninger. Dette er i tråd med gjeldende

rett og rettsavgjørelser på området. En av informantene forteller at de har hatt færre styremøter enn vanlig, som kan være problematisk ved et eventuelt erstatningsansvar. Dette kommer frem i rettsavgjørelse TBERG-2015-69325. I dette tilfellet skyltes det at styret tok hatt en mer aktiv rolle i den daglige driften. Aktivitetsplikten er derfor ivaretatt. Spørsmålet blir om styrets beslutninger har blitt tatt på en *betryggende* måte, om reglene rundt beslutninger har blitt overholdt, og om det hele har blitt dokumentert etter kravene som stilles.

To av de tre informantene forteller om styremøter som har blitt digitale, og at dette har både positive og negative sider. Ifølge gjeldende rett skal styremøtet være et fysisk møte, med mindre møtet kan avholde på andre, *betryggende* måter. Rettsavgjørelse TBERG-2015-69325 peker i tillegg på at telefonmøter ikke nødvendigvis er bra nok i en krise. Det er viktig å bemerke at denne krisen er spesiell på dette området. Fysiske møter har blitt direkte frarådet, og til og med ulovlig i lange perioder. Valget til styrene vært å enten bryte lover og normer i forhold smittevern, eller å handle i strid med normene fra aksjeloven. Det er sannsynlig at det vil bli vist forståelse for at aksjelovens normer må bli satt til side i dette tilfellet. Det som bør vektlegges, er at de digitale møtene oppfyller kravet om å gjennomføres på en betryggende måte. Betryggende i dette tilfellet vil si at det må være mulig å ha en fornuftig meningsutveksling, dersom meningsutvekslingen ikke er av mindre betydning. Dersom det finnes behov for å ta en rask beslutning, kan det argumenteres for å behandle saker uten et fysisk møte. (Bråthen, 2021b) Alle informantene trekker fram at det har vært behov for å ta flere beslutninger enn tidligere, og at disse har måtte skje raskt.

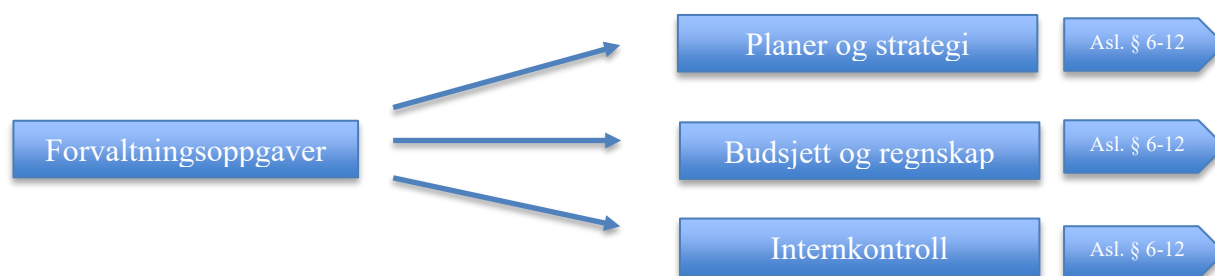
Begrunnelsen for at møtet skal være fysisk er at det er lettere å kommunisere når man møtes, noe begge disse informantene også trekker fram. De uttrykker likevel at fordelene ved digitale møter er så mange, at de tror denne endringen vil bli varig, muligens i form av en kombinasjon av fysiske og digitale møter. En av informantene forteller om noen raske, digitale møter, og andre lengre fysiske møter hvor viktige saker blir tatt opp. Denne løsningen støttes av Bråthen (2021b), som sier at mindre viktige saker vil kunne behandles på andre måter enn ved fysiske møter.

4.3.2 Oppsummering

Gjeldende rett viser at styrets hovedoppgaver med saksbehandling er å delta på styremøter og ta beslutninger, ha en aktiv rolle i styrearbeidet, samt dokumentere jobben som blir gjort. Funnene i undersøkelsen som ble utført viser at styrene deltar i styremøter, men at måten disse avholdes på i noen tilfeller har måtte avvike fra normen. Funnene viser også at de tar en mer aktiv rolle og er tett på den daglige driften. På denne måten opprettholder de aktivitetsplikten. Basert på disse funnene, vil jeg hevde at styrearbeidet i stor grad tilfredsstiller de normene som stilles innenfor saksbehandling. Et interessant funn i denne kategorien er at normen for hvordan styremøtene avholdes har måtte vike for andre normer, samt at to av informantene mener at denne endringen vil være varig.

4.4 Forskningsspørsmål 2 - Forvaltning

Dette avsnittet vil ta for seg de temaene som faller inn under forvaltningsoppgavene, som oppsummert i figuren under.



Figur 16 - Styrets forvaltningsoppgaver

Informant 1 trekker fram viktigheten av kostnadskontroll i styrearbeidet under en krevende situasjon: *«I to av bedriftene [i serveringsbransjen], så har vi jo selvfølgelig lønnskostnad som det absolutt mest avgjørende parameter i vårt virke. Selger vi 100% mer av noen varer i noen dager i noen uker, så slår ikke det ut i nærheten så mye som om vi fikk 100% lønnskostnad ekstra. Det å styre lønnskostnaden, og å gjøre det vanskelige grepet som det alltid er; å få ned timeforbruket når den omsetning dupper. Det har vært ekstremt viktig for de to selskapene.*

For et annet selskap [i reiselivsbransjen], så er det utelukkende kostnadskontroll, og der under også lønnskostnad. I en slik bedrift så selges en stor andel produkter i en kort periode, som så fordeles utover sesongen. Man tar inntekten på forskudd på sett og vis. Og så vet du hva du har å leve av, og så må du styre kostnadene. Det har jo blitt enda viktigere, fordi i fjor så kom det jo null i ekstra inntekter i form andre typer salg siden vi måtte stenge. Så vi måtte ta den øvelsen allerede i mars, og så sier du at; hva skal vi leve på resten av 2020? Hvordan skal vi fordele de pengene vi har?» De har også deltatt i budsjettarbeidet i større grad enn tidligere: «Når vi nærmet oss årsslutt, og på en måte budsjettarbeidet for 2021 skulle gjøres, så hadde vi jo en kunnskap og et faktum liggende på nakken som man måtte ta hensyn til.» Han opplever ikke at tidsperspektivet for økonomistyringen har endret seg, selv om selve arbeidet har det: «Vi jobber fortsatt innenfor et år, og så er det jo noen av bedriftene som er mye mer sterkt sesongbetont så det vil jeg ikke si har forandret seg så mye i forhold til perspektivet. Men igjen, hvordan vi behandler de ulike analysetallene innenfor en sesong, ei uke, en måned eller et år, det har nok endret seg.»

Han forteller også at de har måtte prioritere bort noen planlagte investeringer, og at de bryr seg mer om hvordan pengene brukes: «...så har vi blitt mye mer obs på kostnadene. Det som man før tok som en selvfølge og følte var ufarlig, altså det å investere noe i ny og ne, og å kjøpe det man hadde lyst på. Sånn er det jo ikke lenger. Altså nå tror jeg man bryr seg mye mer om hver en krone man bruker.»

Han forklarer at fokuset for styrearbeidet og økonomistyringen har vært forskjellig for flere av bedriftene han har roller i. For eksempel har et av selskapene klart seg bedre enn de andre, da de har klart å nå ut til nye segmenter: «Vi har likevel merket det, men allikevel ikke på noen som helst som så sterk måte som i de andre selskapene. I et av selskapene [i serveringsbransjen] der jeg er medeier og styreleder så har vi hatt virkelige problemer, altså så tunge problemer at vi har måttet skutt inn kapital fra eierhold for å i det hele tatt kom oss gjennom. Det er ulik grad av hva vi har måttet gjort og hvordan vi har måtte analysert. Men overordnet så vil jeg si det sånn at vi prøver å ha et perspektiv i alle bedriftene, men så bruker vi energien der egentlig det kreves mest. Så det har vært litt forskjell.»

Informant 2 utpeker økonomi og marked som de viktigste oppgavene til styret i en krevende situasjon: «Økonomi selvfølgelig er jo viktig. Men også, jeg tenker det vi har gjort med å måtte se etter nye markedsmuligheter. Nye kundegrupper. Så det å være tett på, på den måten.»

Hun trekker i likhet med informant 1 fram viktigheten av kostnadskontroll i arbeidet med økonomistyring: «...det har jo vært kostnadskontroll, altså å prøve så godt man kan å begrense tapet. Inntekt får man ikke gjort så mye med i denne perioden, så det har jo vært å kontrollere eller begrense, minske kostnader.» Hun opplever at styret har hatt samme rolle i arbeidet med økonomistyringen, men at styreleders rolle har endret seg: «Styreleder har vært mye tettere på. Men det har ikke skjedd nødvendigvis i et formelt styremøte, i og med at det har vært litt vanskelig å gjennomføre. Så har det skjedd mer i et samarbeid med styreleder og daglig leder.»

Hun forteller videre at perspektivet i styrearbeidet har endret seg: «Vi jobber jo vanligvis veldig proaktivt, i forhold til å tenke økt omsetning, tenke langsiktig. Mens det siste året har jo blitt veldig mye mer sånn det vi står i akkurat nå, og å begrense kostnadene våre, se hvor vi kan spare inn, se hva vi kan gjøre her og nå. Så perspektivet har jo endret seg veldig.»

Hennes erfaring er at tidshorisonten for økonomistyringen har endret seg, og at de jobber med kortere tidsintervaller enn tidligere.

Informant 3 forteller at hun er så involvert i den daglige driften at det kan være vanskelig å skille styrearbeidet fra øvrig arbeid. Hun trekker fram lønnsomhet og økonomi som viktige områder som styret bør vie oppmerksomhet til i en krise, og fokuserer i likhet med de andre også på kostnadskontroll. På spørsmål om hvilke oppgaver som bør prioriteres i en krevende situasjon svarer hun: «Det er å sikre økonomi, først og fremst. Og der gjorde vi en del grep før pandemien traff, som vi gjorde at vi sto ganske sikkert. Så vi trengte ikke å ta mange av grepene som andre bedrifter må ta, fordi vi kom inn i en ganske solid posisjon.» De kom altså pandemien litt i forkant, noe som ga dem en fordel: «Ja, vi var litt i forkant, så det har gjort plass til noe annet. Men vi har kanskje ikke kjent på det presset som kanskje mange andre har gjort.» Hun forteller at de grepene som ble tatt kom som en naturlig del av utviklingen til bedriften, siden de er en vekstbedrift. I tillegg har det vært flere spørsmål rundt økonomien enn tidligere: «Folk har kanskje vært mer enn normalt opptatt av den økonomiske situasjonen. Så det vil jeg si, at det kanskje har vært stilt mer spørsmål rundt det.» Hun utdyper at de likevel er i en posisjon som gjør informasjon lett tilgjengelig for styret: «...det er en ganske transparent bedrift, på mange måter generelt. Og det er et styre som er ganske tett på, på mange måter. Så ja, det er stor forståelse for både drift og situasjon, selv utenom styremøter.»

Hun forteller at fokuset i styrearbeidet ikke har endret seg, på grunn av den spesielle situasjonen selskapet er i, men at tidshorisonten har endret seg: «der vi før så på en kanskje 3-

5 års basis, så er det nå mer at man ser på år til år, og tør ikke trekke noen lengre linjer enn det.» De er altså mer tilbakeholdne, både når det gjelder prognoser, kalkyler og spekulering.

4.4.1 Analyse

Gjeldende rett på området rundt forvaltningsoppgaver viser at det som forventes av styret er at de legger planer og strategier, er med å utarbeide budsjetter og regnskap, og at de utfører betryggende kontroller. Rettsavgjørelse TBERG-2015-69325 viser viktigheten av disse punktene i en krise, spesielt å gjennomføre nødvendige analyser og internkontroller.

Funnene i empirien viser fokuset har vært på økonomi, og særlig kostnadskontroll i løpet av den pågående krisen. Styret har hatt en større rolle i budsjett- og regnskapsarbeidet, og betryggende kontroller av disse. Situasjonen har blitt tatt på alvor. Dette henger også tett sammen med at styrets rolle blir viktigere i en krise. To av funnene viser at tidsperspektivet på økonomistyring har blitt kortere, noe som tyder på at kontroller utføres oftere.

To av informantene forteller at de har hatt fokus på å finne nye markedsmuligheter, og har lyktes med dette. Det har blitt jobbet med å utvikle nye planer og strategier. Et relevant funn er at dette arbeidet ikke skjedde med det samme for alle selskapene, noe som diskuteres nærmere i kapittel 4.7.1.

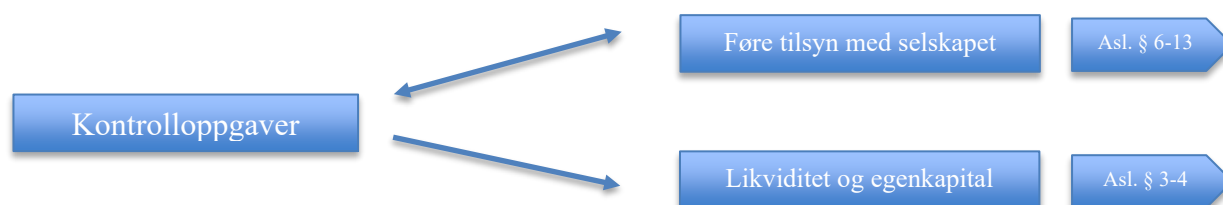
Det legges stor vekt på økonomi i en krise, noe som er naturlig da det er dette som må til for å sikre selskapet. Spørsmålet blir likevel om dette tar fokus vekk fra andre deler av forvaltningsoppgavene, som planer og strategier? Sikring av økonomien ved hjelp av kostnadskontroll er viktig, men dersom krisen viser seg å være langvarig kan det bli nødvendig å endre på strategier og legge nye planer for å skape nye inntektskilder. Flere av funnene viser at dette har blitt gjort til en viss grad, men ikke nødvendigvis i stor nok utstrekning.

4.4.2 Oppsummering

Styrets viktigste oppgaver innenfor forvaltning er planlegging og strategi, arbeid med budsjett og regnskap, samt internkontroll. Funnene i empirien viser at styrene i undersøkelsen har hatt stort fokus på å sikre økonomien ved hjelp av kostnadskontroll, og det at tidsperspektivet har blitt kortere viser at interkontroller utføres oftere. Det har blitt gjort forsøk på å finne nye inntektskilder for noen av selskapene, og nye planer har til en viss grad blitt lagt. Basert på dette mener jeg at styrearbeidet oppfylder normene som stilles innenfor forvaltning til en viss grad. Det kan være nødvendig å legge nye planer og endre strategier tidligere, og i større grad, for å tilpasse seg krisen.

4.5 Forskningsspørsmål 3 - Kontroll

Dette avsnittet vil oppsummere hvordan de forskjellige informantene mener selskapene har ivaretatt kontrolloppgavene sine, oppsummert i figuren under.



Figur 17 - Styrets kontrolloppgaver

To av informantene forteller at de har etterspurt og mottatt mer informasjon fra daglig leder om selskapene.

Informant 1 utdyper: «...situasjonen har krevd hyppigere oppfølging og hyppige resultatorientering. Behovet for informasjon har økt.» Han mener at styret har god innsikt i den daglige driften til selskapet.

Han forteller at de har prøvd å holde seg oppdatert på informasjon om omgivelsene, men forteller om et behov for bedre informasjonsflyt: *«I jungelen av informasjon, både fra regjering og helsehold, fra nav, bank og alle impliserte så vil jeg si det at Norge har vist at vi virkelig trenger en oppstrukturering av hvordan landet skal fungere under en ekstrem situasjon. Vi har gått gjennom en øvelse som har vist at vi har jo vært helt på bærtur. Vi har ikke visst noe, ingen har visst noe. Så det er et kjempebehov for å nå bruke kunnskapen etter pandemien til å gjøre det bedre neste gang.»*

Informant 2 forteller at de har vært tett på ledelsen og etterspurt informasjon. Informasjonen de har mottatt om selskapet har stort sett har gått gjennom daglig leder. Hun mener at styret har god innsikt i den daglige driften, og har fått en større nærhet til denne som følge av pandemien.

Informant 3 forteller at de ikke har etterspurt mer informasjon fra daglig leder eller andre, men at de mottar oppdateringer fra daglig leder på hvert styremøte som tidligere. De har likevel hatt flere styremøter, og de har dermed mottatt informasjon oftere. Hun forteller også at styret har god innsikt i den daglige driften, men at hyppige endringer gjør det vanskelig å ha oversikt: *«God avstandsoversikt. Vi er også en bedrift som, vi gjør ting jævlig raskt, og vi endrer på ting jævlig raskt, så det er nesten umulig for dem som ikke er på daglig basis å ha helt oversikt.»*

Informant 1 forteller at det ble gjort vurderinger i forhold til likviditeten når det kom restriksjoner som følge av pandemien: *«Vi så jo at vi kommer til å få for lite penger, og da var det jo dette med å sette seg inn i støtteordningene og ikke minst holde en åpen og frimodig dialog med banken.»*

Både **Informant 2** og **Informant 3** forteller også at det ble gjort vurderinger rundt likviditeten og egenkapitalen raskt etter nedstengingen 12.mars. Selskapene til begge disse informantene var likevel i så stabile økonomiske situasjoner, at de anså likviditeten som god.

4.5.1 Analyse

Gjeldende rett på området viser at de viktigste kontrolloppgavene til styret er å føre tilsyn med daglig leder og selskapet, og å sørge for at egenkapitalen og likviditeten er forsvarlig.

Rettsavgjørelsene viser i tillegg viktigheten av at styret må skaffe den informasjonen de trenger på egenhånd, og kvalitetssikre informasjonen de får fra daglig leder.

Funnene viser at styret i hovedsak mottar informasjon om selskapet gjennom daglig leder. Et vesentlig funn er at ingen av informantene oppgir å ha etterspurt informasjon om selskapene fra andre kilder enn daglig leder. Det kan dermed finnes asymmetrisk informasjon, noe som kan være et problem i en eventuell erstatningssak dersom det viser seg at informasjonen fra daglig leder ikke stemte. Dette fremkommer av både rettsavgjørelse RG-2007-1625 og rettsavgjørelse LA-2007-37537. Dette betyr ikke automatisk at disse styrene har gjort noe galt. Det er mulig at informasjonen fra daglig leder er tilfredsstillende, og at styremedlemmene selv har mulighet til å observere og kvalitetssikre informasjonen, siden de er så tett på den daglige driften. Styret bør likevel være ekstra oppmerksom på dette i en krise, og løpende vurdere om det er behov for å søke informasjon fra andre enn daglig leder.

Et annet interessant funn er at informasjonen fra omgivelsene, i hovedsak myndighetene, ikke opplevdes som god nok. Dette kan være et element som spiller en viktig rolle ved en eventuell erstatningssak. Dersom et styre ikke har den informasjonen de trenger om en krise, selv når de burde ha gjort mer for å skaffe denne, kan dette brukes som et argument for en lemping av ansvaret. Dette støttes av rettsavgjørelse LA-2007-37537.

Et annet funn var at alle styrene gjorde vurderinger rundt likviditeten. Det viste seg også ved at flere av selskapene informantene representerte mottok midler fra støtteordninger i forbindelse med pandemien. Det ble gjort tiltak for å bedre likviditeten. Flere av selskapene i undersøkelsen var likevel i stabile økonomiske situasjoner til tross for krisen de står i, så ikke alle hadde behov for å gjøre flere tiltak.

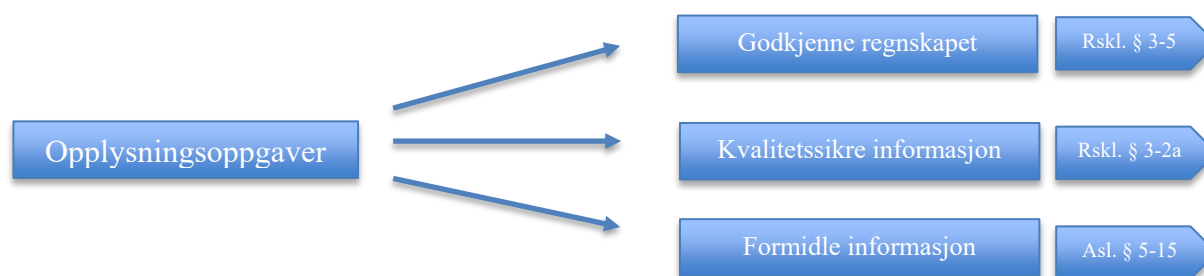
4.5.2 Oppsummering

Styrets viktigste kontrolloppgaver er å føre tilsyn med daglig leder, og selskapet for øvrig, samt å sørge for at egenkapitalen og likviditeten er forsvarlig. Funnene i empirien viser at styret i stor grad har hatt fokus på å føre tilsyn med daglig leder, ved å etterspørre ekstra informasjon og være tett på den daglige driften. De har dog søkt lite informasjon fra andre kilder. De har også gjort vurderinger og tiltak for å sikre god likviditet. Dermed tilfredstilles

normene som stilles til kontroloppgaver i en krise i relativt stor grad. Siden de har vært så tett på den daglige driften er det rimelig å anta at det ikke har vært nødvendig å etterspørre informasjon hos andre enn daglig leder, selv om dette kan være nødvendig i andre tilfeller.

4.6 Forskningsspørsmål 4 - Opplysning

Dette avsnittet vil ta for seg informantenes mening om hvordan opplysningsoppgavene til styret, som oppsummert i figuren under, har blitt ivaretatt.



Figur 18 - Styrets opplysningsoppgaver

Selskapene informantene representerer hadde på intervju tidspunktet levert regnskap for 2019, og styremedlemmene hadde dermed godkjent disse.

Det finnes mange interessenter til de forskjellige selskapene, og informantene forteller at de i forskjellig grad har gitt noen av disse mer informasjon enn tidligere.

Informant 1 peker på bankene, og at disse selv har etterspurt mer informasjon: «Bankene har blitt mye mer påkrevende i forhold til å få rapport i form av statusrapport. Men bankene er jo begynt å gjøre noe som de ikke gadd å gjøre før, og det er jo å ringe og spørre hvordan det går.»

Han forteller at de ansatte har fått mer informasjon, men at dette burde ha skjedd tidligere: «Der må vi kunne piske oss sjøl på fingrene. Jeg føler at vi er blitt bedre på det. Men det forteller bare at vi var ikke i god nok før, sånn at den situasjonen som nå har oppstått med nødvendig informasjon til de ansatte, den burde ha skjedd for lenge siden egentlig.»

Når det gjelder aksjonærer forteller han at siden selskapene er relativt små, er styret stort sett de samme som aksjonærene. Derfor går styrearbeid og aksjonæroppfølging hånd i hånd.

Informant 2 forteller at ansatte i aller høyeste grad har fått mer informasjon enn tidligere, i tillegg er styret godt informert. Selskapene hun representerer har ikke hatt behov for tettere kontakt med kreditorer, da de ikke har hatt problemer med likviditeten.

Informant 3 forteller at informasjonen som gis ut er omtrent slik den har vært tidligere, og at det ikke har vært behov for å gi ekstra informasjon.

4.6.1 Analyse

Gjeldende rett på området viser at de viktigste opplysningsoppgavene til styret er å godkjenne regnskapet, kvalitetssikre informasjonen i regnskapet, og å formidle informasjon til selskapets interessenter.

Funnene viser at de ansatte i to av tilfellene har fått mer informasjon, og at de interne interessene til selskapene på denne måten har blitt godt ivaretatt. Den ene informanten oppgir i tillegg at bankene har fått mer informasjon, mye fordi de selv har bedt om det. Thoresen (2005) slår fast at opplysningsplikten gjelder overfor mange parter. I tillegg blir det ekstra viktig å skape transparens i en krise, også overfor eksterne interessenter. Informantene mener at noen av selskapene har klart seg så bra, at de ikke har hatt behov for gi opplysninger utover det som gis til vanlig til eksterne interessenter.

Et vesentlig funn, som henger tett sammen med kontrolloppgavene, er at det i liten grad har blitt søkt informasjon fra andre kilder enn hos daglig leder. Det blir da desto viktigere å kvalitetssikre informasjonen om regnskapet på andre måter. Dette gjøres ofte ved hjelp av eksterne revisorer, men det er likevel viktig å påpeke at ansvaret likevel tilhører styret.

4.6.2 Oppsummering

De viktigste opplysningsoppgavene er å godkjenne regnskapet, kvalitetssikre informasjon, og å formidle informasjon. Funnene i empirien viser at styret har godkjent regnskapet, men det ble ikke gjort noen funn angående hvordan informasjonen ble kvalitetssikret. Informantene oppga likevel at de i hovedsak har mottatt informasjon om selskapet fra daglig leder, noe som betyr at de må være spesielt oppmerksomme på å kvalitetssikre informasjonen i regnskapet. Når det gjelder formidling av informasjon, varierer det hvem informantene har hatt fokus på. I to av tilfellene har de interne interessene vært fokus for formidlingen, og kun den ene informanten oppgir å ha gitt informasjon til eksterne interesser. På bakgrunn av dette mener jeg at de normene som stilles innenfor opplysningsoppgaver i en krise til en viss grad tilfredsstilles. Det kan være behov for å kvalitetssikre informasjonen bedre, både i regnskapet og om selskapet forøvrig, og det kan også være nødvendig å formidle mer informasjon til eksterne interesser.

4.7 Forskningsspørsmål 5 - Faktorer som påvirker styrearbeid

Det siste avsnittet vil ta for seg hvordan informantene reagerte, og fortsetter å reagere på krisen selskapene deres står i.

Informant 1 forteller at reaksjonen når styret innså situasjonens alvor varierte: *«Det var vel som en reaksjonen vil være, altså forskjellig hos forskjellige mennesker. Men altså alt fra oppgitthet til kamplyst. Men i styrene jeg er i, har vi jobbet såpass lenge sammen at det var jo ikke et tema engang å gi opp eller noe sånn, det handlet bare om: hva kan vi gjøre for å komme oss gjennom dette?»* Han forteller at de gjorde vurderinger i forhold til åpningstider og kostnader, og om det i det hele tatt var vits for noen av selskapene å holde åpent.

På spørsmål om når vurderinger ble gjort og tiltak ble satt i gang svarer han: *«Umiddelbart. Når vi var kommet til 25.mars, så hadde vi på vegne av alle selskapene snakket med bank, vi hadde snakket med Nav, vi hadde snakket med de ansatte, vi hadde gjennomført orienteringsmøter. Alt det satte vi i gang umiddelbart.»* Han føler dermed at de reagerte tidnok, og utdyper: *«Sett i ettertid, så er jeg også veldig glad for at man på en måte kunne*

fremstå så rakrygget og ærlig som vi greide, særlig foran interne forhold og ansatte. Nettopp med å si nå står vi overfor en situasjon som er utrygg, og derfor så må vi varsle de strengeste tiltakene, og så får vi heller lempe på det hvis det lar seg gjøre. Og det er jo det som har skjedd.»

Han forteller også at det har vært lettere å tilpasse seg etter hvert som pandemien har utviklet seg: *«Vi hadde jo et perspektiv i mars i fjor, da på en måte at da tenkte vi ut året. Så må vi jo innrømme det at da på det tidspunktet trodde vi jo at pandemien på sett og vis kanskje kunne være over når vi kom over i 2021, så har jo ettertiden vist at sånn var det ikke, også har vi kunne ha gjort noe i ettertid som vi lærte av i 2020. Sånn sett har det vært lettere å jobb gjennom de ulike bølgene i 2021, enn det var i 2020.»*

Informant 2 forteller at styrene hun er med i reagerte med å bli oppmerksomme: *«Jeg vil vel si vi ble påskrudd, kan man si det? Vi tok en aktiv rolle.»* Hennes opplevelse var også at det ble gjort tiltak fort, og at de reagerte tidsnok: *«Det umiddelbare tiltaket var vel at styreleder gikk tettere på, altså begynte å jobbe tettere med daglig leder, ganske umiddelbart.»* Hun forteller videre at tiltak og vurderinger skjedde raskt, mye som et resultat av at et av selskapene ble tvunget til å stenge som en konsekvens av restriksjonene.

I likhet med informant 1, mener hun det har vært lettere å tilpasse seg underveis: *«Det var lettere å tilpasse seg etterhvert. Vi har blitt, fra å være når den kom først, men da trodde man jo at det var veldig kortvarig, eller håpet det i alle fall. Så var man litt sånn at man kanskje bare tenkte; ok nå må vi bare sitte i båten og vente og se hva som skjer. Til at når han kom på nytt på høsten, så hadde vi ikke den innstillingen. Da var det ikke å sitte og ventet på hva som skjer. Da var vi mye mer på; ok hva kan vi gjøre, hva kan la seg gjennomføre? Sånn sett har vi jo endret, når vi ser at dette kommer til å bli noe langvarig så har vi vært mye mer sånn, prøve å tenke ut nye ideer, skape noe nytt. Og nye måter, nye kundegrupper. Og det lyktes vi også godt med.»*

Informant 3 forteller at selskapet hun er styremedlem i er for lite til at det ble gjort noen umiddelbare tiltak eller kontroller. Styret var likevel klare for de valgene som kunne bli nødvendige å ta: *«Jeg vil si at folk var forberedt på at man kanskje må ta noen tøffe valg.»* Hun utdyper at størrelsen på bedriften har en betydning for hvordan beslutninger tas: *«Vi er jo en ganske liten bedrift på det viset, og styret er stort sett kontrollert av få aktører, så beslutninger tas både formelt og uformelt.»* Hun mener også at de reagerte tidsnok på krisen.

4.7.1 Analyse

Litteraturen rundt styrearbeid i en krise viser at det finnes forskjellige typer kriser et selskap kan stå ovenfor, at de disse kommer med forskjellige utfordringer for styrearbeidet. (Huse, 2007, s. 153) I tillegg kan kognitive barrierer føre til at styret som en helhet, eller et styremedlem personlig, reagerer for sent på en krise. (Merendino & Sarens, 2020)

Funnene i empirien viser styret har brukt mer tid på styrearbeidet enn vanlig, noe som stemmer med det Huse (2007) beskriver om en ytre krise som har oppstått plutselig. Informantene oppgir ikke å ha leid inn eksterne eksperter for å få tak i nødvendig informasjon, noe som kan skyldes at selskapene de representerer ikke er store nok til at det er nødvendig. De nevner heller ikke usikkerhet eller spenning blant styret, men beskriver at de har stått sammen for å takle krisen. Dette støttes også av Huse (2007), som mener at en ytre krise kan ikke nødvendigvis må skape spenninger, den kan også utvikle relasjonene til et styre på en positiv måte.

Funnene viser i tillegg at styret reagerte som de menneskene de er – på forskjellige måter. Et viktig funn fra to av informantene, er at de i første omgang trodde krisen ville bli kortvarig, og at de derfor hadde et kortsiktig perspektiv. Dette kan tyde på at det har oppstått en kollektiv kognitiv barriere, i form av å tenke for kortsiktig. Det er selvfølgelig viktig å sikre selskapet i nærmeste fremtid, men det må i tillegg tas grep for å sikre selskapet i det lange løp. (Merendino & Sarens, 2020) Selv om styremedlemmene alle mener at de reagerte tidsnok på krisen, kan det å tenke for kortsiktig påvirke hvilke tiltak som ble gjort, og få betydning for fremtidige inntjeningen til selskapet.

Et annet interessant funn, fra avsnittet om kontrolloppgaver, er at den ene informanten beskriver manglende informasjon fra myndighetene. Dette kan også være en kognitiv barriere, som kan oppstå både hos styret som en helhet, og hos et enkelt styremedlem. (Merendino & Sarens, 2020) Dersom styret mangler kritisk informasjon vil det være vanskelig å avgjøre hvilke tiltak som er mest hensiktsmessig, og det vil også være vanskelig å planlegge framover i tid.

4.7.2 Oppsummering

Litteraturen viser at det finnes mange menneskelige faktorer som kan påvirke hvordan styret opptrer i en krise. Funnene i empirien viser også at det dette er tilfellet. Det ble identifisert to mulige kognitive barrierer, som kan ha påvirket hvordan styrene i denne undersøkelsen reagerte på krisen de står i. I tillegg støtter funnene opp under hvordan Huse (2007) beskriver at en ytre krise vil påvirke styrearbeidet, ved at styret har brukt mye tid på styrearbeidet, og at krisen kan være med på å skape positive relasjoner innad i styret. Dette viser at de menneskelige faktorene påvirker styrearbeidet i en krise i stor grad.

4.8 Oppsummerende analyse – hvordan arbeider styret i en krise?

Koronapandemien er en ytre krise som kom plutselig. Dette påvirker hvordan styret har utøvd oppgavene sine, blant annet ved at styrearbeidet har krevd mye tid. Tid er likevel en begrenset ressurs, og styret må velge hvilke oppgaver som er viktigst. Skjønn må utøves når de løser oppgavene sine, og skjønnet påvirkes av hva som blir vektlagt. Spørsmålet blir hva de har valgt å prioritere, og om disse prioriteringene avviker fra en normalsituasjon?

Selskapene som informantene representerer ble alle hardt rammet av koronapandemien, noe som ga utslag på forskjellige måter. To av informantene har hatt flere styremøter enn vanlig, og en har hatt færre. De har måtte ta flere avgjørelser og har vært mer involvert i selskapene. Felles for alle er at de har hatt en aktiv rolle i styrearbeidet – fra å være involvert i den daglig driften til å ha kontakt med interessenter. Arbeidet med kontroll har blitt prioritert i større grad. Dette kan ha gått på bekostning av forvaltningen og den langsiktige, strategiske planleggingen.

Styrene har måtte tenke på nye måter for å kunne gjennomføre enkelte av pliktene, og styremøtene har i flere tilfeller måtte bli avholdt digitalt. Dette trekker fram noen viktige spørsmål om hvordan styremøter må avholdes for å møte gjeldende normer. I en normalsituasjon betyr et styremøte som nevnt i aksjeloven et *fysisk* møte. I den pågående pandemien har dette måtte vike for hensyn til smittevern, og det blir dermed viktig å sørge for

at digitale møter avholdes på en *betryggende* måte. Selv om styremøtene har blitt avholdt på nye måter, har dokumentasjon fremdeles blitt vektlagt av alle informantene.

Informant 2 beskriver: *«Vi skriver protokoll fra alle møter og det er stort sett jeg som skriver den, og da sørger jeg for at det kommer med hvis jeg eller andre har noe spesielt der.»*

Saksbehandlingen har blitt prioritert, også under krisen.

Styrene har holdt de ansatte informert, og lagt vekt på intern opplysning. Funn viser imidlertid at informasjon til bedriftens eksterne interessenter i mindre grad har vært vektlagt. Flere av selskapene har hatt solid likviditet, og følte ikke et behov for å opplyse om selskapets situasjon til for eksempel kreditorer.

Funnene viser at det finnes rom for forbedring, og flere av funnene kan sees i sammenheng. Merendino og Sarens (2020) vektlegger viktigheten av å tenke langsiktig når en krise oppstår. To av informantene oppga at når krisen traff, tenkte de at denne krisen ville gå over relativt raskt, og at det var om å gjøre å overleve fram til da. Det har altså oppstått en kognitiv barriere, som kan ha ført til at tiltak for sikre bedriften langsiktig ble gjort senere enn de burde. Dette må sees i sammenheng med den andre kognitive barrieren som har oppstått – å mangle kritisk informasjon. En av informantene fortalte om manglende informasjon fra myndighetene. Det ble oppgitt at nedstengingen skulle vare i tre uker. Så tre uker til. Så skulle det åpnes opp litt. Og litt til. Så måtte vi ta et steg tilbake, og stenge ned igjen. Det er forståelig at styrene i utgangspunktet trodde selskapene deres ville kunne åpne igjen innen kort tid, og at krisen ville være over. Det er likevel et relevant funn, som tyder på at det kan være lurt å vurdere flere mulige scenarioer og planlegge for disse. Dette funnet kan også sees i sammenheng med at hovedfokuset i løpet av krisen har vært å sikre selskapene økonomisk. Dette er selvsagt viktig, men det burde ikke erstatte arbeidet med planlegging og strategi på andre områder. Da risikerer selskapene å komme seg gjennom krisen uten å være klar for de endringene de kan måtte gjøre som et resultat av krisen.

5 Konklusjon

Styret forventes å utføre oppgavene sine innenfor de lovgitte normer, og for å løse disse må de foreta handlinger og valg. I en krise skjerpes aktsomhetsnormen, og det forventes at styret tar en aktiv rolle i selskapet. Uavhengig av hva som var foranledningen til krisen, vil selskapet stå i en presset situasjon som potensielt kan føre til et tap for interessentene. Et typisk eksempel er konkurs. Avgjørelser må tas med dette i bakhodet, og fokuset burde ligge på å fjerne det som fjernes kan av de faktorene som ligger bak presset.

I denne undersøkelsen klassifiseres styrearbeidet i forhold til de oppgaver som må ivaretas i tilknytning til saksbehandling, forvaltningsoppgaver, kontrollopgaver og opplysningsoppgaver. Rettsavgjørelser hvor styremedlemmer har blitt dømt og pålagt et erstatningsansvar er en henvisning på culpakravet. De viser hvordan aktsomhetsnormen spiller inn i en krise. Basert på dette grunnlaget, kan styret vurderes opp mot forventingene som finnes til dem.

Opgavens hovedproblemstilling er: «Hvordan arbeider styret i en krise?»

Funnene viser at styret så viktigheten av å ta en aktiv rolle i selskapene så snart krisen inntraff. Styret har vært involvert i budsjettering, regnskap og kontroller. På den måten har de tilfredsstilt mange av normene som stilles til forvaltning og kontroll. Fokuset har i stor grad vært på kontroll i form av tilsyn med daglig leder og selskapet forøvrig. Koronapandemien har aktualisert muligheten for konkurs, noe styrene viser at de er klar over. I en slik situasjon er det fornuftig at kontrollopgavene prioriteres framfor forvaltningsoppgavene.

Gjennom koronapandemien har samfunnet som en helhet måtte finne nye, digitale løsninger, og styrearbeidet er ingen unntak. Et av de vesentlige funnene i denne oppgaven er hvordan dette har påvirket avholdelsen av styremøtene. Hvordan kan man egentlig sikre at digitale møter gjennomføres på en like god måte som fysiske møter? Informantene pekte på at kommunikasjonen ble dårligere ved digitale møter, noe som er hovedgrunnen til at styremøter forventes å bli avholdt fysisk. (Bråthen, 2021b) De mente likevel at fordelene ved digitale møter var større enn ulempene, og de tror denne endringen blir varig – i alle fall til en viss grad. Fokuset på dokumentasjon har likevel ikke endret seg i takt med møtene. **Informant 1** fortalte at dagens situasjon hadde vist hvor viktig dette var, og forklarte: «Man burde også i

alle år vært mye flinkere med å loggføre både uformelle og formelle samtaler.» Krisen har altså ikke gått på bekostning av saksbehandlingen. Rettsavgjørelsene viser at dette er et godt valg. Manglende saksbehandling var en faktor i samtlige av dommene som ble gjennomgått.

Et av funnene er at man forholder seg til daglig leder, også under krisen. Dette er naturlig da det er snakk om små selskap hvor styret i mange av tilfellene er involvert i den daglige driften. Styret må likevel sørge for at de har tilstrekkelig kontroll over daglig leder, og kan sikre at informasjonen de får stemmer. Dette kan de gjøre ved å observere daglig leder, og dermed kvalitetssikre informasjonen, eller ved å søke informasjon fra andre kilder.

Fokuset for opplysning har vært internt. Eksterne opplysninger har ikke følt like nødvendig. Tilliten mellom selskapet og interessentene er viktig, og kommunikasjon er viktig for å opprettholde tillit. I tillegg øker behovet for informasjon i en krise. Et godt råd kan være å lage en plan for kommunikasjon til eksterne aktører. Når selskapet står stødig og kommer seg gjennom krisen på en god måte, er det viktig at også dette kommuniseres. Opplysningsplikten kommer ikke til bruk først når selskapet har problemer, den gjelder i alle situasjoner.

Krisen kan ha gått på bekostning av noen av forvaltningsoppgavene. Det har ikke vært rom for å fokusere like mye på strategi og langsiktig planlegging. Rettsavgjørelsene viser at noe av det viktigste styret kan gjøre i en krise, er å ha fokus på saksbehandling og kontroll.

Hovedkonklusjonen blir derfor at styrearbeidet i denne undersøkelsen ligger innenfor det skjønnet rettsavgjørelsene har gitt. Handlingene som styret har utøvd ligger innenfor de normer som kan stilles for oppgaver i styrearbeidet, og skjønnet de har vist ligger derfor innenfor aktsomhetskravet.

Avslutningsvis vil jeg si meg enig med en av informantene, som oppsummerer styrets rolle i en krise på en enkel og god måte:

«Jeg vil si at hvis det er en gang man virkelig skulle bruke styret, så er det jo når fremtiden er usikker. Det er jo derfor man har et styre.»

5.1 Forslag til videre forskning

Funnene i denne undersøkelsen viser hvordan styret arbeider under en krise, og kan bidra til dypere forståelse på området. Flere av funnene kan i tillegg legge et grunnlag for videre forskning. Det kan for eksempel være interessant å underføre en lignende undersøkelse i etterkant av en krise. Man vil da kunne se om funnene endrer seg når informantene får krisen på avstand, og dermed har hatt mulighet til å reflektere rundt styrearbeidet. Et annet relevant område å forske videre på, er hvordan avholdelsen av digitale styremøter påvirker saksbehandlingen, og om det er mulig å avholde disse på en like god måte som fysiske møter. Et tredje forslag er å se nærmere på de kognitive barrierer som ble avdekket, og hvordan disse påvirker styrets reaksjon i en krise.

Referanseliste

- Aksjeloven. (1997). *Lov om aksjeselskaper* (LOV-1997-06-13-44). Hentet fra <https://lovdata.no/pro/NL/lov/1997-06-13-44>
- Allmennaksjeloven. (1997). *Lov om allmennaksjeselskaper* (LOV-1997-06-13-45). Hentet fra <https://lovdata.no/pro/NL/lov/1997-06-13-45>
- Baksaas, K. M., Haaland, G. & Stenheim, T. (2019). Masteroppgaver i regnskap og revisjon. *Magma*, 1/2019, 17-20. Hentet fra <https://www.magma.no/masteroppgaver-i-regnskap-og-revisjon>
- Berdal, M. K. (2013). Din handlingsplikt som styremedlem. Hvor mye initiativ og aktivitet kreves av et styre? *Praktisk økonomi & finans*, 30(2), 53-58.
- Bråthen, T. (2021a). Norsk Lovkommentar: Aksjeloven, note 1162. Hentet fra Rettsdata.no
- Bråthen, T. (2021b). Norsk Lovkommentar: Aksjeloven, note 1165. Hentet fra Rettsdata.no
- Bråthen, T. (2021c). Norsk Lovkommentar: Aksjeloven, note 1264. Hentet fra Rettsdata.no
- Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode: en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management review*, 14(1), 57-74.
- Erikson, T. & Bjørnåli, E. S. (2011). Styret som ressurs og ressursene i styret. *Magma*, 7/2011, 37-45. Hentet fra <https://www.magma.no/styret-som-ressurs-og-ressursene-i-styret>
- Gjensidige. Styreansvarsforsikring. Hentet 22.02 fra <https://www.gjensidige.no/naringsliv/forsikring/ansvar/styreansvar>
- Hauge Paulsen, K. & Embretsen, T. (2016). Styrearbeid: Strategiske og taktiske grep i nedgangstider. *Magma*, 5/2016, 17-20. Hentet fra <https://www.magma.no/styrearbeid-strategiske-og-taktiske-grep-i-nedgangstider>
- Heiberg, E. (2020). Personlig ansvar for styremedlemmer Del 1. *Revisjon og Regnskap*, 8/2020, 45-48. Hentet fra <https://www.revregn.no/asset/pdf/2020/08/2020-08-45.pdf>
- Heiberg, E. (2021). Personlig ansvar for styremedlemmer del II: Ansvarsgrunnlaget og årsakssammenheng. *Revisjon og Regnskap*, 1/2021, 30-36. Hentet fra <https://www.revregn.no/asset/pdf/2021/01/2021-01-30.pdf>
- HR-1992-8-B – Rt-1992-64 (Høyesterett – dom 1992).
- Huse, M. (2004). Styrearbeid i Norge - innsikt fra corporate governance-virkeligheten. *Magma*, 1/2004. Hentet fra <https://www.magma.no/styrearbeid-i-norge-innsikt-fra-corporate-governance-virkeligheten>
- Huse, M. (2007). *Styret: tante, barbar eller klan?* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- IF Skadeforsikring. Skadeeksempler styreansvarsforsikring. Hentet 22.02 fra <https://www.if.no/bedrift/forsikring-for-bedrifter/ansvarsforsikring/styreansvarsforsikring/skadeeksempler-styreansvarsforsikring>
- Jakobsen, E. W., Basso, M. N., Dombu, S. V. & Løge, T. (2018). *Økonomiske effekter fra reiselivet i Tromsø*: Menon. Hentet fra <https://www.menon.no/okonomiske-effekter-reiselivet-tromso/>
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405x\(76\)90026-x](https://doi.org/10.1016/0304-405x(76)90026-x)

- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Justis- og beredskapsdepartementet. (2013). *Endringer i aksjelovgivningen mv. (forenklinger)* (Prop.111 L (2012–2013)). Hentet fra <https://lovdata.no/pro/PROP/forarbeid/prop-111-l-201213>
- Langli, J. C. (2010). *Årsregnskapet* (9. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Larsen, A. K. (2012). *En enklere metode: veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Merendino, A. & Sarens, G. (2020). Crisis? What crisis? Exploring the cognitive constraints on boards of directors in times of uncertainty. *Journal of business research*, 118, 415-430. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.005>
- Normann, K. (1994). *Styremedlemmers erstatningsansvar i aksjeselskaper* (Doktoravhandling). Universitetet i Oslo, Oslo.
- NOU 1996: 3. *Ny aksjelovgivning*. Justis og politidepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/3c8ea101038d4478ad88750f66c1250b/no/pdfa/nou199619960003000dddpdfa.pdf>
- Petrovic, J. (2008). Unlocking the role of a board director: a review of the literature. *Management Decision*, 46(9), 1373-1392. <https://doi.org/10.1108/00251740810911993>
- PwC. (2021). *Styreboken 2021*.
- Regnskapsloven. (1998). *Lov om årsregnskap m.v.* (LOV-1998-07-17-56). Hentet fra <https://lovdata.no/pro/NL/lov/1998-07-17-56>
- Skadeserstatningsloven. (1969). *Lov om skadeserstatning* (LOV-1969-06-13-26). Hentet fra <https://lovdata.no/pro/NL/lov/1969-06-13-26>
- Stiftelsesloven. (2001). *Lov om stiftelser* (LOV-2001-06-15-59). Hentet fra <https://lovdata.no/pro/NL/lov/2001-06-15-59>
- Thoresen, P. (2005). Styrearbeid og daglig ledelse – Styret er «arkitekten»... daglig leder er «byggmesteren».... *Praktisk økonomi & finans*, 21(4). Hentet fra http://www.idunn.no/pof/2005/04/styrearbeid_og_daglig_ledelse_styret_er_arkitekten_daglig_leder_er_byggmest

Vedlegg 1 – Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Styrets arbeid i en krise – hva gjør de, og hva burde de gjøre?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge hvordan styret i et aksjeselskap arbeider når de står i en krise. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet, og hva deltakelse vil innebære for deg.

Dette forskningsprosjektet er min avsluttende masteroppgave i studiet økonomi og administrasjon.

Formål

Formålet med oppgaven er:

- Forske på hva et styre burde gjøre i en krise, basert på gjelde lovverk og normer
- Forske på hva et styre faktisk gjør i en krise
- Forske på om styret gjør det de burde, og hva grunnen eventuelt er dersom de ikke gjør det

Prosjektets foreløpige problemstilling er som følger:

«Hvordan jobber styret innenfor reiselivsnæringen i en krise, og hvordan burde de jobbe?»

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UIT Norges arktiske universitet er ansvarlig for prosjektet

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget til denne forskningen er trukket basert på demografiske faktorer, samt din kompetanse som styremedlem hos en bedrift som passer disse faktorene. Det vil være 3-4 informanter til denne forskningen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Gjennom å delta bidrar du med viktig data til dette forskningsprosjektet. Data vil bli innhentet gjennom intervju hvor det vil bli benyttet lydopptak. Intervjuet vil begrense seg til maksimalt en time. Det vil ikke være nødvendig å gi personlige opplysninger i dette studiet, og det vil ikke være mulig å gjenkjenne deg eller selskapet du representerer på bakgrunn av opplysningene du gir.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Det er kun meg som forsker, samt mine to veiledere ved UIT Norges arktiske universitet som vil ha tilgang til intervjuene. All data fra intervju vil bli behandlet i låste filer.
- Navn på informant vil bli erstattet med koder for å unngå sporing.
- Informanter og selskapene de representerer vil ikke kunne gjenkjennes i den ferdige publikasjonen.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Dette forskningsprosjektet avsluttes 1.juni 2021, og alt av innsamlet data vil bli slettet etter prosjektets slutt, foruten om den delen som vil være med i den endelige publikasjonen.

Dine rettigheter

Du vil ikke kunne identifiseres i datamaterialet, men har likevel rett til:

- Å korrigere transkribering
- Anledning til å slette opplysninger gitt av deg

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- UIT Norges arktiske universitet ved prosjektansvarlig Hallgeir Hemmingsen på e-post: hallgeir.hemmingsen@uit.no
- Personvernombud ved UIT er Joakim Bakkevold, e-post: personvernombud@uit.no eller telefon: 976 91 578
- Student Louise G. Butterworth kan nås på e-post: lgj010@post.uit.no eller telefon: 980 59 037

Med vennlig hilsen

Hallgeir Hemmingsen
(Prosjektansvarlig/veileder)

Louise G. Butterworth
(Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjonen om prosjektet «Styrets arbeid i en krise – hva gjør de, og hva burde de gjøre?», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2 – Intervjuguide

Innledende spørsmål

1. Hva er dine roller i styrearbeidet?
2. Har du lang erfaring fra styrearbeid?
 - a. Antall år?
3. Hvilken formell og praktisk bakgrunn har du?
4. Hvor mange år har du vært involvert i denne bransjen?
5. Har du andre roller i bedriften?
6. Hvordan har Covid-19 pandemien påvirket driften til selskapet/selskapene?
 - a. Ansatte
 - b. Omsetning – prosentvis fall
7. Har bedriften mottatt støtte fra noen kompensasjonsordninger på grunn av Covid-19?

Prosess

8. Mener du at Covid-19 pandemien har utløst behov for flere styremøter?
 - a. Har det blitt avholdt flere styremøter i 2020 enn tidligere?
 - b. Hvorfor mener du at det var det behov for flere styremøter?
9. Har det skjedd en endring i hvordan styremøtene avholdes?
 - a. Digitalt?
 - b. Har du opplevd noen fordeler eller ulemper ved dette?
 - c. Tror du dette blir en varig endring?
10. På hvilke måte har arbeidsdelingen mellom daglig leder og styret eventuelt endret seg på grunn av Covid-19?
 - a. Mer tilbakemelding om økonomi, marked etc.?
 - b. Har du etterspurt og mottatt mer informasjon i 2020 enn i 2019?
 - c. Mottar du i større grad informasjon om bedriften fra andre enn daglig leder?
 - i. Hvem, og hvilken informasjon?
 - ii. Ber du om denne informasjonen, eller får du den automatisk?
11. Basert på det du har sagt så langt, vil du si at styret har god innsikt i den daglige driften?
 - a. Mener du at styret har fått en større nærhet til den daglige driften som følge av Covid-19?
12. I hvor stor grad vil du si at du har kunnskap om de pliktene og det ansvaret du har som styremedlem?
13. Hva gjør du i rollen som styremedlem for å sikre deg selv mot et personlig erstatningsansvar?
 - a. Har selskapet, eller du personlig styreansvarsforsikring?
 - b. Sikrer du at alle dine innspill kommer med i styreprotokollen?

Innhold

14. Hvilke områder har du fått større fokus på i rollen som styremedlem enn tidligere som følge av Covid-19?
15. Hvilke oppgaver mener du at styret bør prioritere i en krevende situasjon?

16. Hvordan reagerte styret når det innså at dere sto ovenfor noe som kunne bli en utfordring bedriften?
- Hvilke tiltak eller kontroller iverksatte dere?
 - Gjorde dere noen vurderinger i forhold til likviditeten?
 - Når ble disse gjort?
 - Sett i ettertid, mener du at dere reagerte tidsnok?
17. Hvordan har styret arbeidet med økonomistyring under Covid-19?
- I hvilken grad har dere deltatt i budsjettarbeidet/KPI?
 - I hvilken grad har dere vært involvert i avviksanalyser og kontroller?
 - Hva har vært fokuset i arbeidet med økonomistyring?
 - Likviditet, kostnader, egenkapital, lønnsomhet?
 - Hva er prioritert høyest?
 - Har dette endret seg fra 2019?
 - Har tidshorisonen blitt endret?
18. Gir dere mer informasjon enn tidligere til stakeholders?
- Kreditorer, finansielle institusjoner, aksjonærer, ansatte
 - Hadde dere med informasjon om Covid-19 i regnskapet for 2019?

Avslutning

19. Gitt de erfaringene du har opparbeidet deg, er det noe du ser i ettertid at du ville gjort annerledes?
20. Har du noe mer å tilføye?

