

Sammendrag av Masteroppgave  
ved Handelshøyskolen BI

*- The dynamic of Distribution Processes and  
Decision-Making in Foundations -*

MSc in Business Law, Tax & Accounting class 2015 – 2017

Innleveringsdato:  
01.09.2017

Veileder:  
Caroline Ditlev-Simonsen

Stuedsted:  
BI Oslo

---

## Dynamikken i distribusjonsprosesser og beslutningsprosesser i stiftelser

**Norges stiftelser forvalter verdier for flere hundre milliarder kroner og tildeler årlig millioner til samfunnsnyttige formål knyttet til utdanning, forskning, kultur og mer (Dugstad & Lorentzen, 2010) (Stiftelsestilsynet, 2012). Stiftelser, gjennom sine betydelige bidrag er viktige samfunnsaktører. Studier fra Lotteri- og Stiftelsestilsynet 2017 viser at 51 prosent av norske stiftelser deler ut gaver. Hvorav 4000 MNOK ble fordelt i 2016, og av dette beløpet fordelte en stor stiftelse i Norge omtrent 200 MNOK.**

Utdeling av gaver er en sentral del av denne sektoren. Det er mange søkere med ulike formål, hvor i alt 4000 MNOK ble utdelt i 2016 til utvalgte søkere. For stiftelser er det viktig å dele ut gaver som er forenelige med stiftelsens formål og visjon. Det å velge egnet kandidat som samsvarer med stiftelsens formål kan være en utfordring. I denne masteroppgaven undersøker vi gruppedynamikken i en av Norges største stiftelser og hvordan visjonen tolkes og settes i praksis. Stiftelsene må følge vedtekter som presiserer og angir deres formål og visjon, sammen med Stiftelsesloven utgjør de til sammen hvordan stiftelsen fungerer og hvordan beslutninger skal fattes mot utdeling av gaver.

Stiftelser har fått mer oppmerksomhet i de siste årene, men vi vet relativt lite om dynamikken og de kognitive perspektivene i styrene relatert til stiftelser og beslutningsprosesser. Styremedlemmer eller representanter i grupper har stor betydning i samfunnet i form av frivillig- og idealistisk arbeid. Medlemmer av gruppene samarbeider mot et valg av hvilke søkere som får tildelt gave. Ved å fokusere på gruppedynamikken og medlemmenes atferd har vi sett på hvordan en stor norsk stiftelse tar avgjørelser.

### *Gruppedynamikk*

Gruppedynamikk har blitt studert av et bredt spekter av forskere i en rekke fagområder. Sammenlignbart fra studiene kan en se at grupper er essensielt i jobbsammenheng og generelt for individer. Studier relatert til avgjørelsesprosesser viser at ferdigheter og kunnskap kan påvirke ulike utfall eller avgjørelser. Firmaspesifikke kunnskaper anses spesielt som et konkurransefortrinn for et firma.

I følge Huse (2005) påvirker et individs identifikasjon med organisasjonen og indre motivasjon positivt med gruppens atferd og avgjørelsesprosess. Dette fører oss til å spørre om representantene er oppmerksomme på stiftelsens visjon og verdier. Har de en indre motivasjon som er til fordel for stiftelsen? En persons arbeidsidentitet kan inneholde de personlige egenskapene han eller hun bringer til en arbeidssituasjon og verdien han/hun ønsker å oppnå på jobb. Individer kan differensieres basert på kunnskapsnivå, men også andre personlige egenskaper.

---

Gjør forskjell blant representantene beslutningsprosessen mer utfordrende? Og fører ulikhetene til at hver representant bringer ulik kunnskap og ferdigheter som øker total effektivitet? Informasjon i grupper kan bli tolket på ulike måter. *Knowledge transfer as translation (KTT)* teorien ser på hvordan ideer blir tolket og satt til praksis. Ideer kan bli identifisert ulikt som videre påvirker beslutningsprosessen og en felles avgjørelse.

### ***Kjønnsbalanse i stiftelser***

Variablene kjønn, alder og utdanning vil også kunne påvirke gruppedynamikken. Studier viser at kjønnsbalansen i styrene har liten eller ingen innvirkning på organisasjonens utfall, men kan gi et bedre samarbeidsklima som igjen kan føre til bedre beslutninger i de lokale divisjonene. Videre viser litteraturen at en kombinasjon av både yngre og eldre medlemmer er å foretrekke, basert på en positiv sammenheng mellom aldersfordeling og selskapets verdi (Kim & Lim, 2010). Litteraturen viser også at en kombinasjon av både yngre og eldre medlemmer er å foretrekke, basert på en positiv sammenheng mellom aldersfordeling og selskapets verdi (Kim & Lim, 2010). Litteraturen forklarer at en høy grad av utdanning eller kompetanse er nødvendig når man sitter i et styre for å forstå informasjonen som skal behandles.

En vanlig oppfatning av typiske representanter i norske stiftelser er at de består av eldre menn med høy utdanning. Vi satte opp hypoteser basert på variablene alder, kjønn og utdanningsnivå for å se om dette også stemmer for en av Norges største stiftelser. Vi har tatt for oss to lokale divisjoner innen en stor norsk stiftelse og for å anonymisere gruppene har vi valgt å kalle de *Alfa* og *Beta*. Hypotesene ble opprettet for å lage en profil av de lokale divisjonene, og deretter sammenlignet med tidligere forskning. Fra testene kan vi se at en stor norsk stiftelse kunne anses å være sammenlignbart med norske stiftelser generelt. Dette er basert på tidligere forskning og forskning utført av Haga Ask (2012). De tre hypotesene er:

*H1: Alfa og Beta består av eldre menn med høy og land utdanning.*

*H2: Jo større stiftelsen er, jo mer profesjonelle og heterogene er de lokale divisjonene.*

*H3: Jo yngre stiftelsen er, jo høyere andel kvinner og mer heterogene er de lokale divisjonene.*

Både stiftelsen vi har tatt utgangspunkt i og andre norske stiftelser har en høy eller lik prosentandel kvinner i forhold til menn. Stiftelsen har ikke kjønnskoter, men det er nærliggende å anta at kjønnsbalansen kan være en refleksjon av innføringen av allmennaksjeloven § 6-11a. Vi fant at representanter fra Alfa har en rolig oppførsel mens Beta har en sterkere personlighet som generelt liker å ta kontroll, som kan være et resultat av hvordan gruppen er satt sammen og hvordan individer gjør sine meninger kjent. Totalt sett ser vi at Alfa og Beta er ganske lik i

---

kjønnsfordeling fra hypotesene. Selv om representantene er ganske like i alder, bakgrunn og erfaring, er det fortsatt en utfordring å sammenligne dem.

### ***Gruppedynamikkens påvirkning***

Våre funn tyder på at mangfold blant grupper er foretrukket og antas å ha en positiv innvirkning på resultatene og kvaliteten på beslutninger. Mangfold i grupper kan imidlertid føre til utfordringer hvis medlemmene bare har sterke personligheter. Det er funnet indikasjoner på at noen grupper kan ha problemer med å komme til en avtale.

Beslutningsprosessen er i stor grad basert på omfanget av diskusjonen. Samholdet i en diskusjon kan variere, og derfor kan effektiviteten i grupper være forskjellig. Gjennom undersøkelsen ser det ut som at kompetanse på et felt har større innvirkning på gruppediskusjonen, noe som fører til en høyere sjans for å komme til enighet raskere, noe som også kan øke kvaliteten på prosjektet som ytes støtte.

KTT-teorien evaluerer hvordan ideer forvandles til praksis. Det fokuserer på aspekter ved å oversette en organisasjons ideer: hvordan enkeltpersoner identifiserer ideer som allerede er satt i en organisasjon, og hvordan de former og forvandler disse ideene. Et individ kan tolke visjonen annerledes enn en annen person. Som nevnt tidligere kan det være på grunn av mangfold i grupper. Gruppedynamikken avhenger av hvordan individene tolker visjonen. Studien viser at representantene tolker visjonen ganske likt i både Alfa og Beta. Det indikerer at kandidater er evaluert på samme måte uavhengig av den lokale divisjonen. Likevel er det en sannsynlighet for at kandidater kan bli behandlet ulikt i og med at avgjørelsene blir diskutert i gruppen hvor individer kan tolke visjonen ulikt.

### ***Tolkning av visjon og ide til praksis***

Vi ser en klar sammenheng mellom gruppedynamikk og hvordan gruppene tar beslutninger. Ulike personligheter og kunnskapsnivå spiller en viktig rolle blant beslutninger i gruppene, selv om stiftelsen følger vedtektene nøye. Det er med andre ord rom for tolkning, men i hvilken grad det er rom for tolkning er usikkert. Det er funnet identifikasjon på at oppfattelser blant representantene og måten gruppen fungerer på, påvirker hvordan beslutninger blir tatt. Analysen kan ikke i seg selv føre til en konklusjon om effekten av gruppedynamikk og beslutningsprosess blant representanter; den har til hensikt bare å utforske forskningsspørsmålene. Studien viser til at for en kandidat som ikke direkte faller innenfor eller utenfor stiftelsens formål, vil det være avgjørende hvem som behandler søknaden, for om de skal bevilges finansiering. En kandidat eller søknad som anses for å være "perfekt" vil imidlertid behandles likt av hver gruppe.

**Referanse**

- Ask, S. H. (2015). *Styresammensetningen i norske stiftelser Kartlegging av den kollektive styreprofilen til norske alminnelige pengeutdelende stiftelser*. Universitetet i Agder. From <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/299504>
- Dugstad, L., & Lorentzen, H. (2010). *Stiftelser i det moderne Norge*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Huse, M. (2005). Accountability and creating accountability: a framework for exploring behavioural perspectives of corporate governance. *British Journal of Management* , ss. 65-80.
- Kim, H., & Lim, C. (2010). Diversity, outside directors and firm valuation: Korean evidence . *Journal of Business Research*, 63, ss. 284-291.
- Stiftelsestilsynet. (2012). *Kartlegging av pengeutdelinger i norske stiftelser*. Førde: Lotteri- og Stiftelsestilsynet.