



# Styrelseordförandes roll och funktion för strategisk förnyelse och innovation

Ingalill Holmberg  
Suzanne Liljegren  
Ingela Sölvell



# Författarpresentationer

**Ingalill Holmberg** är ekonomie doktor och professor vid Handelshögskolan i Stockholm. Hon har under ett tjugotal år varit chef för ett forskningsinstitut med fokus på hur ledarskap och organisering påverkas av samhällsförändringar. Hon har genom åren initierat och drivit en hel rad projekt tillsammans med företagspartners och internationella forskare. Hennes senaste bok (2020, skriven tillsammans med Pernilla Petrelius Karlberg) behandlar hur ansvarsfullt ledarskap kan driva innovation och utveckling.

**Suzanne Liljegren** är praktiker med över tjugofem års erfarenhet av styrelsearbete och tio års arbete med svenska och europeiska bolagsstyrningsfrågor. Inom ramen för Handelshögskolan i Stockholms Executive Research Program har hon forskat kring makt och inflytande i internationella, multikulturella styrelser.

**Ingela Sölvell** är ekonomie doktor från Handelshögskolan i Stockholm. Parallellt med anställningen som senior lektor vid Uppsala universitet är hon projektanställd forskare vid Handelshögskolan sedan drygt tio år. Hennes kärnkompetens är entreprenörskap, och forskningen fokuserar ledningsutmaningar i innovationsinriktade komplexa aktörssammanhang, t.ex. entreprenörsföretag, digitala plattformar och städer.

# Innehåll

<b>Bakgrund</b>	<b>4</b>
Styrelsen en underutnyttjad strategisk resurs	4
Styrelseordföranderollens särställning	5
Rapportens disposition	6
<b>Studiens genomförande</b>	<b>7</b>
Intervjuer med trettio styrelseordförande	7
Kvalitativ tematisk analys	8
Rundabordssamtal med mottagare av Guldklubban	9
<b>Tidigare forskning om styrelseordförandes roll och funktion</b>	<b>10</b>
En internationell utblick	10
Nordisk forskning om bolagsstyrning	12
<b>Analys och resultat</b>	<b>14</b>
Styrelsens uppgifter och arbetsformer	14
Styrelsens sammansättning och kompetens	22
Kontextens inverkan på styrelsearbetet	27
Ordförandes relationer till ledning, ägare och omvärld	38
Förändring över tid – ett femtonårigt perspektiv	42
<b>Samtida reflektioner från aktiva styrelseordförande</b>	<b>47</b>
Styrelseordförandes och vd:s skilda roller	47
Omvärldsbevakning i olika kontexter	48
Pandemins påverkan på arbetsformer och affärer	49
<b>Tendenser och slutsatser</b>	<b>52</b>
Samsyn kring styrelsens funktion och ansvar	52
Betydande variationer i genomförandet	53
Samhällsförändringar skapar ny praxis	54
Styrelseordförandes roll för strategisk förnyelse	55
<b>Slutord</b>	<b>59</b>
Fortsatt forskning	60
<b>Referenser</b>	<b>63</b>
<b>Bilagor</b>	<b>64</b>
Bilaga 1. Kriterier för nominering, urvalsprocess och juryns bedömningsgrunder	64
Bilaga 2. Mottagare av Guldklubban 2005–2019	66

# Bakgrund

Svenskt näringsliv behöver företag som kan skapa lönsamhet, förnyelse och hållbara affärer i global konkurrens. Utan tillväxt och innovation överlever inte företag. Ökad globalisering skapar ett intensivare konkurrenstryck i de allra flesta branscher, vilket i sin tur ställer krav på högre innovationstakt och ständig förnyelse. Med sådana krav ökar styrelsen i strategisk betydelse. I den här rapporten behandlar vi styrelseordförandens särställning i styrelsen och dennes roll och funktion för företagets strategiska utveckling.

## Styrelsen en underutnyttjad strategisk resurs

Medvetenheten om styrelsens betydelse för företags förnyelseförmåga har ökat generellt bland samhällets olika aktörer. Det manifesteras bl.a. genom utökade regler kring rapporteringen av styrelsens arbete, högre krav på transparens i bolagsstyrningen och ett ökat utbud av tjänster som syftar till att kontinuerligt (ut)värdera styrelsens kompetens. Trots denna utveckling uttrycker allt fler farhågor kring styrelsers förmåga att säkerställa nödvändig förändring och förnyelse.<sup>1</sup> En del menar att styrelsen fortsatt är en strategisk resurs – en underutnyttjad sådan – som hamnat lite i skymundan av driftiga företagsledningars och aktiva ägares agerande.

I en genomgång av såväl svenska som internationella affärstidningar bekräftar en svensk forskargrupp denna utveckling och noterar samtidigt att förväntningarna på styrelsens arbete är under stark förändring.<sup>2</sup> De visar att betydelsen av strategisk förnyelse och behov av ökad omvärldsbevakning går hand i hand med ökade krav på kompetensutveckling i styrelsen och vitalisering av arbetsformerna. Inte oväntat uppmärksammas ordföranderollen som central för hur styrelsens arbete utformas och genomförs.

Styrelsen är enligt svensk aktiebolagslag gemensamt ansvarig för de beslut som fattas i styrelsen, och lagstiftningen anvisar att ordföranden väljs av styrelsen.

---

<sup>1</sup> Jfr Vinnovas workshops kring styrelsearbete 2018 och 2019.

<sup>2</sup> Banerjee m.fl. (2019, 2020), Meineke m.fl. (2019).

Enligt Svensk kod för bolagsstyrning (benämnd bolagskoden eller bara koden) ska styrelsens ordförande i noterade bolag väljas av bolagsstämman.<sup>3</sup> I praktiken sker utnämningen av styrelseordförande på ett sådant sätt att ordföranderollen ger en särställning och därmed större möjligheter till inflytande. Den rollfördelning som sker i en styrelse mellan ordförande och ledamöterna, och ledamöterna sinsemellan, speglar interaktioner i styrelsen över tid. Det medför att ordföranderollen kan se olika ut i olika styrelser. Sjöstrand med kollegor formulerar sina iakttagelser på följande sätt:

I grund är ordföranderollen och ledamotrollerna (som ofta är inbördes olika) utfall av ackumulerade ambitioner och interaktioner, även om rollfördelningarna, liksom för grupper i allmänhet, över tiden kan tendera att cementeras. Detta betyder samtidigt att ordföranden kommer att fungera på olika sätt i olika bolags- och styrelsemiljöer. Ordförandens kapacitet att erövra ställningen som ledare – att bekräftas i denna funktion av ledamöterna – varierar också, vilket påverkar hur styrelseprocesserna totalt sett fungerar.<sup>4</sup>

## Styrelseordföranderollens särställning

Den särställning som tillskrivs ordförande i styrelsen är en beprövad praxis som är väl dokumenterad i nordisk forskning. Men en viktig och intressant iakttagelse i senare forskning är att ordförandens ställning som ledare måste erövras. Det indikerar att den formella makt som kommer med ordförandeskapet avser att upprätthålla formalia kring styrelsearbetets form och innehåll. Att säkerställa att styrelsen blir en strategisk resurs för företaget förutsätter däremot en annan typ av kapacitet och andra kvaliteter. De följer inte automatiskt med rollen som ordförande. Förmågan att skapa förtroende hos företagsledningen och ägare är ett exempel på uppgift som fordrar särskilda ledarskapskvaliteter. Förmågan att skapa ett arbetsklimat som frigöra energi och fullt ut tillvaratar styrelsens kompetens är en annan. Viktigt att notera är att ordföranderollens särställning liksom förtroendet för hela styrelsen snabbt kan erodera om styrelsen inte förmår att möta förändringar i förväntningar från ledningen, ägarna och/eller omvärlden. Detta är en central utgångspunkt i denna rapport.

---

<sup>3</sup> *Svensk kod för bolagsstyrning*, 1 januari 2020, s. 18, 6.1, Kollegiet för svensk bolagsstyrning, [www.bolagsstyrning.se](http://www.bolagsstyrning.se).

<sup>4</sup> Sjöstrand m.fl. (2016 s. 73).

Den frågeställning som rapporten belyser är hur styrelseordföranden kan använda sin särställning för att ta till vara styrelsens fulla kompetens och omvandla den till en strategisk resurs som stärker företagets konkurrenskraft och förmåga till förnyelse.

## Rapportens disposition

Rapporten har följande disposition. Ovan gavs bakgrunden till föreliggande studie av styrelseordförandes roll och funktion samt motiven till att studera mottagare av utmärkelsen Guldklubban. I avsnitt 2 beskrivs genomförandet av studien samt vilken typ av empiriskt material som rapporten baseras på. Där redovisas också skälen till att komplettera studien med ett rundabordssamtal med aktiva ordförande som erhållit Guldklubban. I avsnitt 3 görs en genomgång av tidigare forskning av styrelser och med ett särskilt fokus på nordisk forskning. I avsnitt 4 presenteras resultat från studien. Texten är uppbyggd kring återkommande teman i materialet, men vikt läggs också vid att redovisa intressanta och uppenbarligen fungerande olikheter. I avsnitt 5 presenteras rundabordsdeltagarnas reflektioner på ordföranderollen samt de utmaningar som coronavirusets spridning inneburit för styrelsens arbete och ordförandes roll och funktion. I avsnitt 6 diskuteras tendenser och slutsatser. Materialet uppvisar hög samstämmighet i vissa dimensioner och betydande variationer i andra. I rapportens slutord sammanfattas forskargruppens reflektioner kring förändringar i styrelsearbete över tid och hur det påverkar just ordföranderollen. Där finns också ett underavsnitt om förslag till fortsatt forskning.

# Studiens genomförande

För att öka kunskapen om hur styrelseordföranderollen kan utövas, få en bättre inblick i hur styrelseordförande ser på sitt ledarskap samt vad som krävs för att styrelsen som helhet ska kunna bidra till förnyelse och värdeskapande genomfördes denna forskningsstudie. Initiativtagare till studien var Stiftelsen Guldklubban och StyrelseAkademien Sverige med finansiering från Vinnova. Materialet som ställdes till forskargruppens förfogande kan hänföras till utmärkelsen Guldklubban. Det är en utmärkelse som sedan 2005 delas ut av Stiftelsen Guldklubban och tilldelas styrelseordförande som uppvisat föredömligt ordförandeskap.

Valet av Guldklubbans vinnare är en stegvis process som sker i samarbete med StyrelseAkademiens sexton medlemsföreningar. En översiktlig beskrivning av kriterierna för nominering till de två kategorierna, urvalsprocessen samt juryns prioriteringsgrunder i valet av slutlig mottagare av Guldklubban återges i bilaga 1. En lista över samtliga mottagare av Guldklubban 2005–2019 återfinns i bilaga 2.

Det material som ligger till grund för rapporten består som helhet av intervjuer med trettio vinnare av Guldklubban, ett urval av nomineringstexter samt skriftligt bakgrundsmaterial kring urvalsprocessen, urvalskriterier för slutlig nominering samt motivering av slutlig vinnare. Därutöver har rundabordssamtal genomförts med en handfull mottagare av Guldklubban. I början av studien genomfördes också ett antal expertintervjuer.

## Intervjuer med trettio styrelseordförande

De intervjuer som utgör det huvudsakliga empiriska materialet har genomförts i anslutning till den årliga ceremoni då Guldklubban delas ut och mottagaren av utmärkelsen "föredömligt ordförandeskap" presenteras. Samtliga intervjuer är videospelade och genomförda av samma journalist, vilket ger materialet stabilitet och trovärdighet. Även om det finns viss variation kring frågeställningar finns en röd tråd, och intervjuaren visar att han är insatt i de bolag som respektive mottagare av Guldklubban representerar. Det faktum att intervjuerna genomförs i realtid, dvs. när

utmärkelseerna mottas, är också en fördel då det möjliggör en analys av förändringar över tid som inte baseras på intervjupersonernas minnesförmåga.

Intervjuernas längd är mellan 20 och 35 minuter. En redigerad kortversion av intervjun med den som tilldelas utmärkelsen visas i samband med den årliga ceremonin. Av de trettio ordförande som ingår i materialet utgörs 13 procent (fyra stycken) av kvinnor, varav tre i kategorin onoterade bolag. Det finns en stor spännvidd i materialet beträffande bransch.

I det empiriska materialet ingår även ett urval nomineringstexter, vilka bereds av en särskild grupp som gör en första sortering innan materialet går vidare till juryn för diskussion och val av årets mottagare av Guldklubban. Nomineringstexterna innehåller fakta om bolaget och dess utveckling, information om styrelsearbetets kvalitet och utmärkande drag samt en beskrivning av ordförandes sätt att fullgöra ordföranderollen. För att säkerställa att den nominerade personen är kvalificerad för utmärkelsen görs en intervju med en person med god inblick i styrelsearbetet. Den nominerade personen ska ha varit ordförande i minst tre år och företaget ska driva en konkurrensutsatt affärsverksamhet. Företaget ska uppvisa lönsamhet och tillväxt, alternativt ha genomgått en betydande omstrukturering, genomgripande omorganisation, lyckad generationsväxling eller liknande. Ordförandeskapets karaktär bedöms utifrån ordförandes oberoende visavi ledning och ägare samt ordförandes påverkan.

## Kvalitativ tematisk analys

Analysen bygger på en kvalitativ ansats, vilket innebär att det är själva innehållet i intervjuerna som analyserats. Det handlar inte om representativitet, dvs. hur många av de intervjuade som säger samma sak, utan snarare om att identifiera teman som belyser viktiga aspekter av ordförandeskapet och att analytiskt urskilja om det finns intressanta likheter och olikheter i dessa teman. Analysens syfte är att öka kunskapen om hur styrelseordförande som tilldelats en utmärkelse för sitt ordförandeskap ser på styrelsens strategiska funktion och sin egen roll i styrelsens arbete. Även om materialet innehåller en hel del samstämmighet kring olika frågor ger analysen inget stöd för att det finns "ett bästa sätt" att fullgöra rollen som ordförande.

Själva analysarbetet genomfördes i en stegvis process. I ett första steg gjordes en genomgång av samtliga videointervjuer och ett första preliminärt kodningsschema togs fram. Därefter transkriberades och kodades en tredjedel av intervjuerna. Varje intervju kodades av två oberoende personer. I ett nästa steg gjordes ytterligare en



genomlysning av de intervjuer som inte transkriberades, och dessa kodades på samma sätt men denna gång utifrån det reviderade kodningsschema som fastställts i steget innan. För att inte information skulle gå förlorad i kodningsarbetet bibehölls de ursprungliga formuleringarna, dvs. de intervjuade personernas egna ord för att beskriva sina uppfattningar och sina erfarenheter. Parallellt med denna kodning gjordes även kodning av ett mindre antal nomineringstexter.

I analysarbetets nästa fas identifierades ett antal urskiljbara teman och variationer kring dessa teman. Exempel på sådana teman är kommentarer kring styrelsens arbetsformer, styrelsens kompetens och sammansättning, verksamhetsspecifika faktorer som påverkar styrelsearbetet samt relationer till företagets ledning. I avsnitt 4 presenteras en utförlig beskrivning av resultat från kodning och analys. Citaten i redovisningen är redigerade för att öka förståelse och läsbarhet.

Mot bakgrund av att intervjuer och nomineringstexter genomförts och sammanställts för andra ändamål än forskning följer även begränsningar när det gäller såväl tolkning av data som mer djuplodande analyser och jämförelser. Det innebär att studiens slutsatser inte kan betraktas som generellt giltiga, utan de bör prövas i fortsatt forskning.

## Rundabordssamtal med mottagare av Guldklubban

För att komplettera det givna materialet, som sträcker sig över en femtonårsperiod, genomfördes ett rundabordssamtal med fem av Guldklubbans vinnare. Syftet var flerfaldigt. Det handlade dels om att verifiera de resultat som framkommit i analysarbetet, dels om att säkerställa att vi inte missat något centralt tema på grund av att materialet insamlats för andra ändamål än forskning. Ett rundabordssamtal skulle dessutom ge möjligheten att anlägga ett samtidsperspektiv på styrelsearbete och därmed fånga upp aktuella utmaningar och deras inverkan på ordföranderollen. Den påverkan på styrelseordförandes roll och styrelsens arbetsformer som coronapandemin haft blev ett av de teman som diskuterades under rundabordssamtalet.

Samtalet genomfördes i mitten av september 2020 via Zoom. Följande ordförande medverkade i samtalet: Rune Andersson, Mellby Gård AB, Anders Ullberg, Boliden, Katrine Löfberg, Anders Löfberg AB, Hans Stråberg, Atlas Copco, samt Marie Berglund, tidigare Eurocon Consulting. Rundabordssamtalet redovisas separat i avsnitt 5, "Samtida reflektioner från aktiva styrelseordförande" (s. 47).

# Tidigare forskning om styrelseordförandes roll och funktion

Forskning om bolagsstyrning och dess funktioner samt rollfördelningen mellan olika bolagsorgan (bolagstämman, styrelse och verkställande ledning) omfattar en rad olika frågeställningar och perspektiv. I takt med att omvärlden förändras ändras frågeställningarna karaktär och nya infallsvinklar identifieras. Svaren på forskningsfrågorna revideras, nyanseras och fördjupas. Ibland förkastas tidigare kunskap och banar väg för nya tankegångar. Det behöver inte innebära att tidigare kunskaper är helt fel, utan snarare att det som tidigare uppfattats som beprövad praxis inte längre har samma relevans och behöver kompletteras med nya perspektiv. Ibland kan det också handla om en påminnelse om att den kunskap som de facto finns dokumenterad kommer till användning.

Den korta översikt av forskningen som ges nedan syftar till att sätta in den här studien i ett större sammanhang. En internationell utblick följs av ett mer koncentrerat fokus på forskning i Norden.

## En internationell utblick

I en genomgång av 182 akademiska artiklar publicerade i 62 vetenskapliga tidskrifter under perioden 1980–2019 identifierade en forskargrupp följande huvudinriktningar när det gäller studier av styrelseordförandes roll och funktion:<sup>5</sup>

- CEO-duality (effekterna av att ordföranderollen och CEO-funktionen innehas av samma person)
- ordförandes ledarskapsattribut (betydelsen av kompetens, ålder, kön, socialt nätverk etc.)
- olikheter i ägarformer (noterade, onoterade, statligt ägda bolag etc.)
- kontext och regleringar (institutionella ramverk, nationella särdrag, konkurrensutsatthet, storlek på företag, branschspecifika villkor etc.).

---

<sup>5</sup> Banerjee m.fl. (2020).

Genomgången visar att en betydande del av forskningen tar sin utgångspunkt i aktieägarvärde och hur styrelsen kan förebygga och kontrollera att företagsledningen inte sätter sina egna intressen framför ägarnas. Ur denna forskning kommer en rad modeller för hur styrelsen kan utveckla incitamentsstrukturer som får ägare och företagsledning att dra åt samma håll. Den i särklass mest uppmärksammade frågeställningen när det gäller styrelseordförandes roll behandlar s.k. *CEO-duality*, dvs. effekterna av att CEO-funktionen och ordförandeskapet upprätthålls av samma person. Det är ett uttryck för att forskningen inom detta område domineras av det angloamerikanska synsättet på bolagsstyrning. I svensk lagstiftning är rollerna som ordförande och vd uppdelade. I Storbritannien infördes en åtskillnad mellan funktionerna först under 2000-talets första decennium, medan den dominerande modellen i USA fortfarande innebär att båda funktionerna innehas av samma person. Det indikerar att denna forskning är mindre relevant för den här studien.

I takt med att antalet publicerade studier ökat de senaste decennierna har också de studerade frågorna breddats. Allt fler forskare har t.ex. uppmärksammat att styrelseordförande kan utgöra en tämligen heterogen grupp av individer med distinkta särdrag och varierande motivation. Det finns med andra ord inget som tyder på att det finns en uppsättning egenskaper eller personlighetsdrag som säkrar framgång.

Översikten visar likaså att olikheter i ägarformer (t.ex. om bolaget är noterat eller onoterat) kan ha stor inverkan på styrelseordföranderollen. Därutöver nämns en lång rad andra kontextuella faktorer, såsom institutionella ramverk, konkurrensutsatthet och branschspecifika villkor. Ett växande forskningsintresse kring den tilltagande globaliseringen och ordförandes roll i multikulturella kontexter kan också noteras och förutspås föra med sig nya utmaningar och ökade krav på öppenhet i kommunikation med omvärlden.

Den övergripande slutsatsen är att sökandet efter en optimal bolagsstyrningsmodell som passar alla bolag, eller en generell modell för styrelseordförandes roll och funktion, kan vara lika vanskligt som vilseledande. Samtidigt konstateras att nya förväntningar på styrelseordförande kan leda till att arbetet blir mer tidskrävande, och i takt med att risker och möjligheter blir svårare att utvärdera ökar pressen på den som innehar ordföranderollen:

The general findings suggest that the chairperson of the board accepts considerable responsibility for a company, such as CEO and top team selection, strategic direction and the successful execution of strategy and compliance with the relevant corporate governance standards. Increasing expectations for the chairperson of the board from various stakeholders can

lead the role to become more time consuming. Risks and opportunities are harder to predict and assess, and there is greater pressure on the role of the chairperson of the board.<sup>6</sup>

## Nordisk forskning om bolagsstyrning

Den nordiska forskningen om bolagsstyrning, styrelsers arbete och styrelseordförandes roll skiljer sig i flera avseenden från den internationella forskningen. En intressant skiljelinje är att nordiska studier har ett förhållandevis starkt fokus på kvalitativa ansatser och kombinationer av datainsamlingsmetoder. Studier som främjar förståelse för olika kontexter och hur kontextspecifika villkor påverkar styrelsens arbete är betydligt mer framträdande.<sup>7</sup>

I en omfattande studie av bolagsstyrning i Norden diskuteras institutionella och kulturella likheter såväl som variationer i styrelsearbetets uppgifter och processer.<sup>8</sup> Teman som behandlas mer utförligt är styrelsens kompetens, arbetsuppgifter, arbetsformer, rollfördelning mellan olika bolagsorgan, dynamiken i styrelsen, relationen mellan styrelseordförande och vd samt, som tidigare nämnts, ordföranderollens särställning (se s. 5). När det gäller just denna särställning och hur den kommer till uttryck identifieras olikheter som främst tillskrivs ägarform, ägarkoncentration och storlek på bolag.

I en liknande studie av små och medelstora bolag (SMEs) konstateras att styrelsen har tre huvudsakliga uppgifter: kontroll och uppföljning, rådgivning till verkställande ledning och strategiutveckling. Omvandlat till praktik innebär det att ordförande har en viktig roll i att leda styrelsens arbete, vara en länk mellan ägare, styrelse och företagsledning och se till att styrelsen fullgör de uppgifter som gäller enligt lagar och förordningar. Ordföranden ansvarar för fastställande av agenda vid styrelsemötena, att alla styrelseledamöter har den information de behöver för att bidra till styrelsearbetet och att övervaka att styrelsens beslut verkställs. Därutöver har styrelseordföranden att säkerställa transparens i diskussioner och processer, att utvärdera styrelsens ledamöter samt att upprätthålla en konstruktiv relation mellan styrelse och verkställande ledning.<sup>9</sup> För att säkra ett innovationsdriv i styrelsearbetet tillkommer krav på ytterligare ledarkvaliteter som sätter fokus på strategisk utveckling och värde-

---

<sup>6</sup> Banerjee m.fl. (2020).

<sup>7</sup> Banerjee m.fl. (2019, 2020), Gabrielsson m.fl. (2019), Sjöstrand m.fl. (2016).

<sup>8</sup> Sjöstrand m.fl. (2016).

<sup>9</sup> Yar Hamidi (2016).

skapande, dvs. en kultur som frigör energi och tillåter konstruktivt ifrågasättande av befintliga strategier.

I senare studier återfinns ett mer explicit fokus på styrelsens påverkan på bolagets värdeskapande och innovationsprocesser. Med begreppen *board-leadership* och *team-productivity* uppmärksammas att styrelsen har ett kollektivt ledaransvar, men att styrelseordföranden har en central roll i skapandet av ett klimat som gör styrelsen som grupp produktiv.<sup>10</sup>

Sammanfattningsvis kan sägas att forskningen visar att styrelsens huvudsakliga arbetsuppgifter inte skiljer sig åt nämnvärt i bolag med olika ägarform och storlek. Det externa trycket har däremot ökat för flertalet styrelser, vilket leder till att mer tid behöver ägnas åt delfrågor som hänger ihop med övergripande uppgifter. Samtidigt framhålls att det behövs en djupare förståelse av hur kontexten påverkar såväl styrelsens arbetsformer som ordföranderollen. I nyare forskning tilldelas styrelseordföranden en mer framträdande roll där ledarskapet särskiljs från ordförandeskapet. Slutsatsen är att ledarskap innehåller andra kvaliteter och kapaciteter som ordförande behöver bemästra för att utöva ledarskap och accepteras som ledare. Det handlar också om förmågan att skapa lärandeprocesser som gör styrelsen till ett högproducerande team som driver strategisk förnyelse och innovation.

---

<sup>10</sup> Yar Hamidi & Gabrielsson (2018), Gabrielsson m.fl. (2007).

# Analys och resultat

I detta avsnitt redovisas resultaten från de intervjuer som genomförts med samtliga mottagare av Guldklubban under perioden 2005–2019. De teman som behandlas är följande: styrelsens uppgifter och arbetsformer, styrelsens sammansättning och kompetens, kontextens inverkan på styrelsearbetet, ordförandes relationer till ledning, ägare och omvärld samt förändring över tid i ett femtonårigt perspektiv.

## Styrelsens uppgifter och arbetsformer

Styrelsens uppgifter och ansvar regleras i aktiebolagslagen, och det är också utifrån de ramarna som styrelseordföranden beskriver styrelsens arbete. Därutöver betonas vikten av ordning och reda, att samtliga ledamöter måste vara pålästa inför styrelsemötena och att det skapas ett sådant klimat att alla kommer till tals och delar med sig av sina erfarenheter. Man diskuterar sig fram till beslut. Det är också av stor betydelse att det finns tid för framåtriktade diskussioner, och det bästa samtalsklimatet uppnås i mindre grupper. En väl fungerande styrelse bör alltså inte vara för stor, och varje ledamot måste ha engagemanget och viljan att konstruktivt bidra till företagets utveckling.

## Sätta mål, utveckla strategier och följa upp

Styrelsens arbetsuppgifter beskrivs i allt väsentligt som framåtblickande med inslag av kontroll och uppföljning. En övergripande uppgift är att tillvarata ägarnas intressen, och då inte bara huvudägares utan alla aktieägares intressen. Andra huvudsakliga uppgifter är att sätta visionen för bolaget, formulera mål, utarbeta strategier för att nå målen och att följa upp att bolaget rör sig i rätt riktning. Att tillsättningen av vd är den enskilt viktigaste frågan är obestridd, vilket även bekräftades i rundabordssamtalet (se s. 47). Men några menar att styrelsen för att säkra företagets framgång även måste se till att hela företagsledningen har den kompetens som krävs för att driva och utveckla verksamheten:

*Inledningsvis så hade vi lite svårt med målformuleringen och intresseformuleringen. I dag vill jag säga att alla har väldigt klart för sig att det är alla aktieägares intressen som vårt jobb går ut på att sköta.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

*Styrelsen måste ha klart för sig vilka arbetsuppgifter man har. Och det är som jag ser det fem huvuduppgifter. Att tillsammans med ledningen besluta om affärsinriktningen, att besluta om vilka mål som bolaget ska ha, inte bara finansiella mål utan även andra mål. Att ta beslut om resursallokering – hur pengarna ska användas – utdelning, investeringar, köp av företag. Att också se till att bolaget är finansiellt sunt, att man har bra kontrollrutiner och dessutom tillsätta vd.* — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

*Man ska ha klart för sig att styrelsens viktigaste uppgift är som alltid att utse verkställande direktör.* — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

*Den allra viktigaste framgången i styrelsearbetet, det är att säkerställa och se till att vi har en kompetent företagsledning.* — MANLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

Det görs en tydlig gränsdragning mellan strategiska och operativa frågor, där styrelsens roll är att höja blicken och jobba med de längre perspektiven. Skiljelinjen mellan strategiska och operativa frågor beskrivs som tämligen självklar, även om information om operativa frågor finns med i underlagen till styrelsemötena. Den gråzon som återspeglas i enskilda uttalanden uppfattas inte av de intervjuade som problematisk:

*Styrelsen lägger sig sällan direkt i enskilda företag om vi inte har någon särskild kompetens som kan tillföra bolaget något.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

*Chefsförsörjning är en operativ fråga, det är verkställande direktören som har ansvar för detta. Men styrelsen vill ha information om vad som pågår och hur det ser ut. Att se till att företaget har en bra chefsförsörjning, att man utvecklar sina medarbetare, det kommer att bli helt avgörande på sikt.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

Det andra citatet ovan speglar att chefsförsörjning är en operativ fråga men att kompetensfrågorna har blivit allt viktigare för företagets utveckling och därmed blivit en strategisk fråga för styrelsen. Det finns också frågor som kräver styrelsens uppmärksamhet utan att de för den skull hamnar som en särskilt punkt på styrelsens agenda:

*Ibland dyker frågor upp som kräver styrelsens uppmärksamhet men som i sin enskildhet inte är en styrelsefråga. Då hittar man andra former att hantera det.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

## Ordning och reda

När det gäller styrelsens arbetsformer betonas vikten av ordning och reda. Styrelsematerial behöver skickas ut i god tid, och styrelsemötena måste ha en tydlig agenda där det framgår vad som är informationspunkter, diskussionspunkter respektive beslutspunkter. För att kunna ge frågeställningar rätt prioritet och disponera den tid som står till förfogande måste underlagen vara genomarbetade. En styrelse måste få rätt information för att kunna bidra till företagets utveckling och i övrigt utföra sitt arbete på ett professionellt sätt:

*Vi planerar alla våra möten på årsbasis. Vi är väldigt noga med att frågor inte ska hamna på agendan ad hoc.* — KVINNLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

*Det krävs en del ordning och reda. Det ska finnas en tydlig agenda. Det ska finnas underlag till styrelsemötena som skickas ut helst en vecka innan så man hinner gå igenom och reflektera.* — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

*Det är viktigt att få till en ordentlig diskussion i styrelsen och se till att alla synpunkter kommer fram på mötet och inte efteråt. Att man inte har ett andra styrelsemöte i korridoren utan man har bara ett styrelsemöte, och på det mötet gäller det att få fram de frågor som ska ställas. Det är ordförandes roll att skapa den miljön i styrelsen.* — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

Genomarbetade underlag och rapporter från olika kommittéer ger styrelsearbetet kvalitet, men det handlar också om att säkerställa ansvar. I det arbetet anses styrelseprotokoll som korrekt återger vad som diskuterats och beslutats, samt vilka frågor som ska tas upp på nästa möte, helt avgörande för uppföljning:

*Man måste ge ordentlig information till styrelsen. De måste få alla protokoll, dokument och rapporter från kommittéer så att de känner sig ansvariga.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

*Mycket av avrapportering till styrelsen gällde aktuella frågor, t.ex. konkurrenters agerande. Styrelsen fick väldigt god inblick och kände att vi levde med bolaget.* — KVINNLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

Informativa och genomarbetade underlag till styrelsen tillsammans med snabbhet i rapportering är viktigt arbetsmaterial och en bra grund för styrelsens framåtblickande



funktion. Det ger också förutsättningar för ett aktivt förberedelse- och uppföljningsarbete:

*Att ett styrelseprotokoll blir korrekt återgivet med utestående punkter som måste upp på nästa styrelsemöte är nödvändigt för uppföljning av vad vi har beslutat tidigare.* — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

*Det är otroligt viktigt att inte styra båten med backspegeln utan titta framåt, och då måste man få siffrorna snabbt.* — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

## Alla ska vara pålästa och alla ska komma till tals

Ett väl fungerande styrelsemöte utgår från att alla ska ha gått igenom styrelseunderlagen och hunnit att bilda sig en uppfattning i olika frågor. Detta för att undvika att tid läggs på utdragna genomgångar av material som redan tillställts styrelsens ledamöter. Alla förväntas därmed ha satt sig in i de frågor som ska behandlas. Alla måste också ges möjlighet att komma till tals, och för att det inte ska uppstå onödiga positioneringar och låsningar är det viktigt med ett bra samtalsklimat:

*När du kommer till styrelsemötet så ska du ha läst in det material som är utskickat så att man inte behöver ägna tid åt det.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

*Alla måste vara pålästa för att få tid för diskussioner.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

*Det är nödvändigt att få upp de viktiga frågorna och nedprioritera det som är mindre väsentligt. Man måste vara ekonomisk med den tid som står till förfogande, man måste ha ett väldigt bra material som skickas ut innan mötena så att alla styrelseledamöter är pålästa, och mest påläst ska ordförande vara.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

*Och det är väsentligt också, när föredragningarna kommer, att det inte bara blir ledningen som gör sina föredragningar utan att det finns utrymme för diskussioner.* — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

*Det är viktigt att alla får komma till tals. Ägarna sitter i styrelsen, de får samma chans att artikulera sina argument lika väl som de externa.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

*När man kommer till styrelsen så ska man inte bara ha läst snabbt och slarvigt, utan man ska ha reflekterat och ha med sig ett antal bra inspel, intressanta frågeställningar som man vill ta upp.* — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

## Engagemang och delaktighet

Ovanstående indikerar att en väl fungerande styrelse består av engagerade styrelseledamöter som är väl förberedda inför styrelsemötena och villiga att dela med sig av sina kunskaper. Att visa engagemang är att utan förbehåll dela med sig av sina erfarenheter. En del menar att det till och med är en skyldighet som följer av att tacka ja till ett styrelseuppdrag. Goda relationer i styrelsen framförs som en förutsättning för att olikheter i åsikter inte leder till sprickor och handlingsförlamning. Engagemang drivs likaså av att det finns tid till frågor, kommentarer och fördjupningar i aktuella frågeställningar:

*Jag vill se till att det blir någonting tillbaka till företagsledningen [...] att företagsledningen känner sig stärkt när de går ut ur ett styrelsemöte.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

*Det måste finnas utrymme för olika åsikter och uppfattningar. Men utgångspunkten är alltid att erfarenheter delges med företagets bästa för ögonen.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

*Tror väldigt mycket på bra relationer, men det betyder inte att man ska tycka lika om allt. Men någonstans måste man ändå ha samma agenda.*

— KVINNLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

*Det gäller att få bra dynamik i styrelsen [...] och att man lägger tid och kraft på att verkligen förstå verksamheten. För annars blir det inte tillräckligt med kunskap i diskussionen. Styrelsens ledamöter har olika erfarenheter, kompetens och kunskap. Det gäller att få upp det till ytan.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

*För att engagera styrelsemedlemmarna är det viktigt att det ges tillfälle till och att det finns tid för diskussioner, frågor och kommentarer.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

För att skapa engagemang och delaktighet används olika verktyg. Ibland kan det till och med vara nödvändigt för ordföranden att ställa obekväma och tillspetsade frågor. En styrelse som inte aktivt hjälper ledningen att driva bolagets utveckling har ingen egentlig funktion:

*”Nu spelar jag djävulens advokat”, det säger jag ofta. Jag ställer provocerande frågor för att få in nya synpunkter och vässa argumenten.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

*Styrelsen är vd:ns bästa bollplank. Här sitter det en hel massa människor i styrelsen med enorm kompetens och erfarenhet. Det är klart att de måste hjälpa vd:n att driva bolaget. Annars gör vi ingenting. Man ska kunna gå från ett styrelsemöte och känna att här har jag bidragit till bolaget.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

## Man diskuterar sig fram till beslut

Att diskutera sig fram till beslut är en princip som har starkt stöd i materialet. När beslut väl fattas ska hela styrelsen stå bakom beslutet och känna sig ansvarig för det. En del menar att det till och med kan upplevas som ett misslyckade om man behöver genomföra en omröstning. Andra menar att det finns situationer där röstning och möjligheten att reservera sig mot ett beslut kan ha ett eget värde. Ibland kan det handla om att förstärka ett beslut, men det kan också handla om att visa respekt för ledamöters personliga integritet och deras önskan att använda och ge uttryck för sitt eget omdöme:

*Väldigt sällan man röstar i styrelsen och väldigt sällan styrelseledamöter reserverar sig. Det är väldigt viktigt att få fram uppfattningar och profilerade åsikter på bordet, men sedan resonerar man sig fram till beslut.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

*Jag spelar mycket efter en konsensusprincip, vilket inte betyder att alla ska tycka likadant. All information som hör samman med en viss fråga ska komma fram på bordet. Och alla måste förstå den information som finns. Efter det kommer man fram till att vi, vi i styrelsen, tycker så här, och sen håller vi oss till det. Vi har aldrig röstat. — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG*

*Vi behöver inte vara överens i diskussionen. Men att vi landar i någon form av konsensus, det tycker jag är en förutsättning. Det går inte att ha en styrelse som är oenig, det funkar inte. — MANLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG*

*Vi har en ambition att alla ska komma till tals [...] och sedan måste vi komma till beslut, och då vill jag ha med mig samtliga i styrelsen. I några fall har vi fått bordlägga frågan och sedan har vi hittat en väg framåt som hela styrelsen står bakom. Vi har aldrig röstat. Personligen skulle jag nog se det som ett misslyckande, för då har vi ju inte lyckats få fram tillräckligt bra motiv eller argument för den ena eller andra vägen. — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG*

*Vi röstar ibland, men det är acklamation, inte för att få majoritetsbeslut.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

*Ibland så reserverar sig någon. Inget misslyckande. Det är väl så att det ingår i modet att stå för sin uppfattning, även om man in i det sista är i minoritet.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

*Som styrelseledamot måste man hela tiden fundera på sitt omdöme, rannsaka sig själv. Vet jag det här, kan jag stå för det här?*

— KVINNLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

*En bra styrelsemedlem har mod, integritet och gott omdöme [...]. Mod är ovanligt och därför så värderat. Integritet är att dina åsikter är dina egna, att de inte är korrumperade.* — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

## Tid för strategiska diskussioner

Många vittnar om betydelsen av att ha tid för genomgripande strategiska diskussioner. Metoderna för att säkerställa att det finns tillräckligt med tid för detta varierar. Att på förhand identifiera ett antal frågor och sedan avsätta särskild tid vid varje möte är ett sätt att arbeta. Det kan också handla om att komplettera de årliga styrelsemötena med strategidagar. Ett annat sätt är att förlägga styrelsemötena till olika delar av verksamheten, vilket bidrar till att ge ledamöterna en djupare kunskap om företaget samt en direktkontakt med verksamheten och de anställda:

*I vårt styrelsearbete går vi en gång om året igenom ett antal, ska vi säga, strategiska frågeställningar som vi vill ha belysta. Säg att vi plockar fram fem stycken. Då lägger vi in dem i vår styrelseagenda för att säkerställa att vi tar upp dem en efter en.* — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

*När vi har strategimöte ... vi har framför allt ett tvådagarsmöte varje sommar. Vad vi gör då är att lägga upp de närmaste åren, framtidens strategi, och titta på de närmaste årens potentiella företagsförvärv. [...] Och på de här strategimötena är inte bara styrelse och vd, utan där är hela ledningsgruppen med, och varje ledningsgrupp har sina dragningar och vi har en verklig djupdykning inom varje affärsområde.* — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

*Jag försöker ha styrelsen så mycket som möjligt ute i verksamheterna, vilket gör att vi åker runt till olika enheter. Det är frågan om att se till att styrelsen är nära verksamheten, det är frågan om att ta in kunskap och också visa sitt förtroende för de människorna som finns ute på enheterna.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

*Vi reser och besöker våra marknader. Vi reser för att se hur våra företag jobbar. Strategiarbetet är en pågående process, men en gång per år samlas vi i ett par*

*dagar för att säkerställa att vi har tillräckligt med tid för att diskutera strategier. Vi reser vanligen i grupper om två till tre personer när vi besöker våra verksamheter. — KVINNLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG*

Gemensamma resor ger också mer tid för social samvaro och att lära känna varandra bättre. Man får bättre förståelse för varandras kunskaper och erfarenheter i styrelsen. Tid för social gemenskap i styrelsen bäddar helt enkelt för ett bättre erfarenhetsutbyte:

*En styrelse är ju inte bara möten, det är ju en process, och man skickar hela tiden in olika frågor. Och det är bra om man ett par gånger per år har en resa där man inte har någon agenda utan lär känna varandra och kan vrida och vända på frågor. — MANLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG*

En genomtänkt strategi är inte bara en nödvändig vägledning för bolagets vd och ledning. Det kan också vara ett sätt att attrahera rätt kompetens:

*Vi har fokus på att göra riktigt intressanta, bra uppdrag för våra kunder. För det är det som styr det hela. Vi ska se till att vi kan leverera tjänster som våra kunder verkligen vill ha, som inte är så givet utbytbara mot andra alternativa leverantörer. Det är där vi lägger fokus. Tack vare att vi hittar intressanta uppdrag blir det attraktivt för människor att jobba i företaget. — MANLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG*

Ett strategiarbete som är tidsmässigt väl förankrat gör styrelsen mer motståndskraftig när kritik från omvärlden riskerar att bryta ner förtroendet för styrelsen. Inom ramen för styrelsens strategiarbete ryms även omstrukturering och rationalisering, som också kräver tid och omtanke. Tid kan också behövas för förenklingar av strategin för att göra den begriplig och kommunicerbar för anställda och andra intressenter:

*Det är viktigt att när man bestämt strategin och säger NU gör vi så här, då måste man stå fast vid det även om det kommer kritik från omvärlden. — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG*

*I de fall rationalisering måste genomföras måste det göras med civilisation, omtanke och kreativa lösningar för de människor som drabbas. Styrelsen måste lägga mycket jobb på den biten. — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG*

*Det är väldigt viktigt att ha en bra strategi. Men det får inte bli för komplicerat. För kulturen slår alltid strategin. Får man inte med sig organisationen så spelar det ingen roll om man har en bra strategi. — KVINNLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG*

## Bästa samtalsklimatet i mindre grupper

Utvecklingen under de senaste decennierna är att styrelserna har blivit mindre. I de flesta branscher har det handlat om en minskning från ett dussin ledamöter till sju, åtta personer. Även de styrelseordförande som med framgång lett stora styrelser förordar numera mindre styrelser som tillåter ordentliga strategidiskussioner där alla kommer till tals och enskilda ledamöters kompetens tas till vara fullt ut. Bästa samtalsklimatet uppnås i grupper om mellan fem och sju personer, enligt utsagor i materialet. Men även här finns variationer, och de personliga preferenser som kommer till uttryck grundas i egen erfarenhet:

*Vi är sex medlemmar. Min erfarenhet är att när du kommer upp i tio personer blir mötena betydligt svårare att hantera. Det märks dessutom mer om man inte är påläst i en mindre styrelse.* — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

*Vi har en liten styrelse, vi är sju personer, och det har varit så i några år. Vi tycker att det fungerar bra. Vi har inte heller någon revisionskommitté eller ersättningskommitté, vi sköter det i styrelsen.* — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

*Vi är tio personer i styrelsen. Oerhört professionella personer. Mycket självständiga med hög integritet och mod. Mitt uppdrag är att se till att vi pratar igenom frågorna innan vi går till beslut.* — MANLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

*Vi har bantat styrelsen från tjugo till fjorton. Med tjugo i styrelsen kan samtalen aldrig släppas loss, den blir för stor. Vi har medvetet bantat styrelsen för att få ett bättre styrelsearbete. Det är kompetensen hos dem som sitter i styrelsen som är avgörande, inte att man har personer som representerar olika delar av verksamheten.* — MANLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

## Styrelsens sammansättning och kompetens

För att kunna fullgöra sitt uppdrag som styrelseordförande är styrelsens sammansättning och samlade kompetens särskilt kritisk. De faktorer som anses särskiljande för ett framgångsrikt styrelsearbete är att ledamöterna har en allmän förståelse för företagandets villkor och kan bilda sig en adekvat uppfattning om verksamheten. En kombination av generella kunskaper och specialistkunskaper behöver säkerställas, och den specifika balansen mellan djup och bredd bestäms av företagets situation och de mål som ställs upp för verksamheten. Mångfald berikar styrelsearbetet. Det handlar om en blandning av både män och kvinnor liksom att olika åldrar värderas positivt.

## Förståelse för verksamhetens villkor

Ett av de mer grundläggande kraven för att kunna bidra i en styrelse är en god uppfattning om hur kommersiell verksamhet fungerar. Eftersom huvuduppgifterna i arbetet utgörs av att lägga fast visioner, formulera strategier, fördela resurser och följa upp resultat förväntas samtliga i styrelsen även uppvisa en grundläggande förståelse av verksamheten. Det räcker inte att behärska de stora frågorna, det måste även finnas god kunskap om de mindre frågorna och hur de hänger ihop med de övergripande målen och strategierna:

*Man jobbar med visionerna, man jobbar med strategierna och man jobbar med uppföljning – blev det nu som vi bestämt? Men för att kunna jobba med de stora frågorna är min uppfattning, och här är jag bergsäker på att jag har rätt, det är att man måste förstå detaljerna också. Sedan får man akta sig för att peta i dem och kanske över huvud taget inte alls peta i dem. Men man måste förstå dem.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

## En blandning av djup och bredd

I rollen som styrelseordförande är det helt avgörande att den samlade styrelsen har både bredd och djup i kunskaper och erfarenheter. Breddkunskaper handlar om överblick och förmåga att se helheter, medan djup kan avse särskilda branschkunskaper samt funktionell kompetens, t.ex. marknadsföring, finansiering och liknande. Det kan också handla om erfarenheter av omstrukturering, förvärv, sammanslagningar, internationalisering etc. Sammansättningen anses helt avgörande för kvalitet i diskussioner och beslut. För att säkerställa en bra dynamik behövs också olika personligheter eller personer som kan ta på sig olika roller och därmed balansera varandra. En driven entreprenör kan behöva personer i styrelsen som är mer eftertänksamma. Ägarledda bolag kan behöva säkerställa ett utifrånperspektiv och personer som har integritet att stå upp för nya tankar och idéer:

*Styrelsen är alltid en kombination av kunskap, så det gäller att försöka få ihop det här. Vi måste dels ha branscherfarenhet, vi måste ha internationell insikt, vi måste ha erfarenhet av företagande och man måste ha sunt förnuft. Det är en kombination av allmänna och specifika kunskaper.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

*Styrelsens medlemmar ska kunna tillföra kunskap och kompetens i styrelsearbetet, vara en stabil omgivning för vd, kunna resonera om den långsiktiga inriktningen, avdela de resurser som ska satsas på olika saker.*

*Det är en mängd saker att vara med och fatta beslut om.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

*En riktigt duktig vd och en medioker styrelse brukar gå bra, tvärtom fungerar aldrig. Har man både duktig vd och duktig styrelse så är det förstås ännu bättre.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

## Kompetens anpassas till företagets situation

Att anpassa styrelsens samlade kompetens till företagets situation upprepas som ett mantra av de intervjuade styrelseordförandena. Hur denna anpassning går till i praktiken varierar, men det finns tydliga idéer kring hur matchningen mellan företagets situation och styrelsens kompetens bör gå till. Förutom att hitta en bra mix mellan specialistkunskaper och generella kunskaper, nämns olika faser i företagets utveckling, t.ex. expansionsfaser i kontrast till omstruktureringsfaser. I de mindre, ägarledda bolagen har uppmärksamheten varit riktad mot att komplettera ägarfamiljens dominans och ta in externa ledamöter. Denna process har i de flesta fall skett i olika steg mot en successivt ökad andel externa ledamöter:

*Sedan jag blev ordförande i styrelsen 2007 har jag arbetat hårt för att attrahera och se till att vi har styrelseledamöter med bästa möjliga kompetens för våra verksamheter.* — KVINNLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

*Under de här tio åren har vi skiftat styrelseledamöter [...] ett par, tre gånger, och då har vi tagit in kompetenser som är helt rätt för den tiden och det tillfället.* — MANLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

*Vi har alltid en diskussion, varje år, och numera i valberedningen, om kompetenserna stämmer överens med de utmaningar vi ser framåt för bolaget.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

*Det är viktigt att informera en valberedning om vilka utmaningar som ett företag har under de närmaste fem åren. Och mot de utmaningarna måste man formulera vilka kompetenser som styrelsen behöver ha. Det kan ju vara att man kommer in i en struktureringsfas, och det betyder att det bör finnas kompetenser i styrelsen som kan hantera de frågorna. Om man går in i en expansionsfas och vill köpa bolag, då är det andra kompetenser.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

En återkommande fråga i ägarledda bolag är enligt de intervjuade styrelseordförandena betydelsen av att ta in externa ledamöter som kan komplettera och utmana entreprenörerna. Det kräver i regel insiktsfulla ägare som vågar bryta ny



mark. I familjeföretag är det särskilt viktigt att det sker successivt och utan dramatik. I vissa fall kan det också underlätta om ägarna går en utbildning och lär sig tala "med en röst":

*Det är insiktsfullt om entreprenörer vågar sig på att ta in en extern med annan bakgrund eller en namnkunnig person som kan ge mothugg i diskussionerna.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

*Grundarna var kloka, så de bestämde sig på ett tidigt stadium att ha respekt för styrelsen och tog därför in externa styrelseledamöter. [...] Man körde liksom inte bolagsstämmorna eller styrelsemötena i ägarkretsen, utan man la sig vinn om att bygga en professionell styrelse från starten.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

*Viktigt att få in utomstående även i familjeföretag, så att det inte blir som en slutna grupp, ett slutet system. Man behöver få in nya friska krafter, men det måste ske successivt.* — MANLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

*I dag har vi en stor öppenhet och tar in extern kompetens och input. Det är nödvändigt i dag och i framtiden, nyckeln till framgång. Ambitionen är att ha en majoritet av externa ledamöter.* — KVINNLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

*I det här bolaget har ägarna gått en utbildning, de är samkörda och talar med en röst.* — MANLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

I ägarledda bolag eller bolag med mer komplicerad ägarstruktur kan det bli styrelseordförandens uppgift att mer aktivt peka på de behov som finns och därmed säkerställa att styrelsen har rätt kompetens för att fullgöra sina uppgifter:

*Det är viktigt att vi i kommunikationen med valberedningen understryker att vi är ett stort internationellt industriföretag som ägs av 52 000 skogsägare i södra Sverige, och om kompetensen inte finns där får vi hämta in den utifrån och det har vi gjort genom åren [...] vi har plockat in folk i styrelsen för att bredda kompetensen.* — MANLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

En kompetensmässigt väl sammansatt styrelse är ingen garanti för att styrelsen kan formulera konkurrensmässiga strategier och säkerställa att fördelningen av resurser stödjer strategiernas genomförande. Kompetens och erfarenheter ska ställas till styrelsens förfogande, men det sker inte med automatik. Varje ledamot måste därför ha en vilja att konstruktivt bidra till företagets utveckling. Och för att kunna dela med sig av egna erfarenheter på ett korrekt sätt krävs både integritet och mod:

*Man kan inte sätta sig i en styrelse och tro att man med sin erfarenhet från andra branscher bara kan smälla in de erfarenheterna i det nya bolaget, utan man måste lära sig utnyttja sin bakgrund. — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG*

*Det är väldigt viktigt att styrelsemedlemmarna har hög integritet och både kan och vill lämna sitt bidrag i form av att "det här har jag erfarenhet av". Då har ju ledningen, om de använder styrelsen rätt, en möjlighet att ösa ur den erfarenhetsbank som styrelsen tillsammans utgör.*

— KVINNLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

## Mångfald berikar

Det råder stor enighet om att olikheter i erfarenheter och kompetenser berikar styrelsearbetet. Det kan avse såväl ålder som bakgrund och kön. Många vittnar om att spridning i ålder och kön kan bidra till vitalare styrelsearbete, fler infallsvinklar och bättre dynamik i gruppen. Flertalet menar också att det stärker bolagets legitimitet internt och externt, bland anställda, kunder, ägare osv.:

*Det är viktigt med mångfald i styrelsen, och en av mångfaldsbitarna är självklart både män och kvinnor. Men det är också viktigt med olika bakgrund på andra sätt, t.ex. ålder. — KVINNLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG*

*Den tredje generationens allra viktigaste bidrag är deras syn på mångfald och jämställdhet, vilket har lett till fram till ett av våra policydokument som vi kallar "vägvisaren" [...]. Vi har ändrat i alla ingresser i våra rekryteringsannonser. Det har också lett till utbildning i jämställdhet och mångfald, där första steget blir att utbilda styrelsen. — MANLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG*

*Vi har haft fokus på att få in mer kvinnor i både styrelsen och ledningen. Viktig fråga – det är aldrig bra med enkönade grupper. Och det är många unga män som tycker så, även om de kanske inte alltid lyckas. Men det är ingen jämställdhetsfråga, utan att olikhet ger bättre resultat. Det ger fler infallsvinklar och erfarenheter som bryts mot varandra. Det är berikande och bra.*

— KVINNLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

I de fall olikheter i kulturell bakgrund kommer till tals handlar det om styrelser som verkar i flera länder eller situationer där utländska ägare finns representerade i styrelsen. För att förhindra slitningar behövs i regel längre inkörningstider för att uppnå samförstånd:

*Det fungerar bra att ha flera olika nationaliteter i styrelsen [...] det är berikande. Det skapar en bättre kunskap om marknadsförhållanden och*

*köpprocesser i de olika länderna. Det viktiga är att det inte leder till bestående slitningar.* — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

I situationer där skilda synsätt ändå leder till slitningar är det styrelseordförandes uppgift att försöka hantera situationen och hitta konstruktiva lösningar på problemen:

*Vi har under resans gång haft amerikanska hedgefonder som storägare i företaget, och då blev det mer problematiskt för de drev en lite annan agenda än övriga i ägarkollektivet. Diskussionerna var då som livligast, det hettade till, men man måste hantera den situation man har.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

## Kontextens inverkan på styrelsearbetet

Studiens styrelseordförande beskriver hur företaget verkar i en kontext som sätter ramarna för styrelsens handlingsutrymme. Det är t.ex. formella spelregler som lagar och förordningar, företagsspecifika faktorer som ägarformer och verksamhetsinriktning, företagens aktuella situation, företagskultur och värderingar samt externa faktorer som kriser och genomgripande tekniksprång som ändrar villkoren för hela branscher. Att som styrelseordförande förstå företagens unika situation, uppdragets karaktär och på vilket sätt ägarrelationer och relationer till ledningen underlättar respektive begränsar styrelsens handlingsutrymme tycks helt avgörande för att framgångsrikt kunna utveckla företagens strategiska inriktning och bidra till förnyelse. I det ligger också en insikt om att kriser möjliggör förändring.

## Anpassning till nya regler och förordningar

De förändringar av bolagsstyrningens praktik som skett under de senaste två decennierna har vägletts av det som brukar kallas mjuk reglering. Införandet av bolagskoden 2005 är ett sådant exempel. Reglerna är inte tvingande, men styrelser som avviker från rekommenderade riktlinjer ska motivera sina avsteg. Liksom de flesta nya tankar och idéer möttes även dessa riktlinjer med skepsis och visst motstånd. Argumenten varierade, men de vanligaste var tidsaspekten, dvs. att förändring skapar merarbete, att det tar tid från andra uppgifter och att nya regleringar inte nödvändigtvis höjer kvaliteten på styrelsearbete och ger företag bättre utveckling:

*Nya tankar kring bolagsstyrning har fört med sig att vi har tillsatt ett flertal kommittéer: revisionskommittéer, ersättningskommittéer, valberedningar etc.*

*Och det är klart att det har lett till utökade arbetsuppgifter för styrelsen jämfört med hur det var i början av 90-talet. — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG*

*Tyvärr har det blivit så att i vissa styrelser har man drunknat i alla regleringar och glömt bort det allra viktigaste, vilket är affärerna.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

*Det finns väldigt många som har mycket bra regler, men om det inte finns i själva DNA:t i företaget så blir det inget. För vi kan se hur företag med alla typer utav koder ändå har gått fel. — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG*

Andra pekar på att all form av förändring skapar merarbete initialt och att en styrelse måste ha ett mer långsiktigt perspektiv. Och när det gäller bolagskoden så handlar det om att synliggöra ett normsystem och se till att dessa normer efterlevs:

*Från början vart det lite formalistiskt i styrelsearbetet. Man skulle följa regelstruktur och annat. Nu tycker jag vi har hittat en bra balans där koden finns för att ge en struktur och vi lever i den strukturen.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

*Det är möjligt att koden tog tid för vissa styrelser, särskilt i början när man sökte efter strukturer och sätt att jobba. Men när det satt sig är det inte särskilt betungande. Det är ett normsystem som anger vad som är bra uppförande och dåligt uppförande. — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG*

Det är inte bara nya styrelseregleringar i Sverige som sätter sin prägel på styrelsers arbete och ökar arbetsbördan för styrelserna. Även krav initierade av EU eller av andra jurisdiktioner kan ha stor påverkan. Den amerikanska lagen Sarbanes-Oxley Act från 2002, som syftade till att stärka den interna kontrollen över den finansiella rapporteringen, är ett exempel på ett regelverk med stor påverkan på styrelsearbetet:

*Vi kämpade med Sarbanes-Oxley när den kom och sa lite ironiskt internt: när vi är färdiga med Sarbanes-Oxley för dagen kan vi försöka göra lite affärer också.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

## Ägarform, ägarstruktur och ägarnas inflytande

Ägarform och ägarstruktur skapar olika förutsättningar för ägarnas inflytande och kan därmed ha stor påverkan på hur ordföranden leder styrelsearbetet. De typfall som identifieras i materialet är noterade bolag med en dominerande huvudägare, noterade bolag med ett fåtal dominerande ägare och noterade bolag med spritt ägande. Bland onoterade bolag återfinns onoterade bolag med huvudägaren i styrelsen och

onoterade bolag där huvudägare är styrelseordförande. Det finns också ett exempel på ägarstruktur där ägarna samtidigt är både kunder och leverantörer. Typfallen är inte heltäckande utan avser endast att illustrera hur ägarstrukturen och ägarnas närhet till styrelsen formar ordföranderollen. Typfallen visar hur ordföranden behöver anpassa styrelsens arbete utifrån ägarstrukturen för att omfatta de viljetryningar som ägarna uttrycker.

I noterade bolag med en tydlig huvudägare formas visioner och strategier i nära samspel med ägaren, och ordföranden får inte sällan rollen som motor i realiseringen av ägarens vilja. Ett starkt stöd från huvudägaren underlättar också genomförandet av förändringar:

*Jag tycker om att arbeta i den s.k. Wallenbergsfären. För det första är man oerhört intresserad av att bygga företag. För det andra är man väldigt internationell. Och för det tredje är man långsiktig. Och allt detta, det stämmer helt med mina egna värderingar. — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG*

*Jag har huvudsakligen jobbat i företag där man har haft en tydlig huvudägare, eller i alla fall som har en ägare som är större än de andra. [...] Om man har en affärsmässig huvudägare som är med på noterna så är det betydligt lättare att göra förändringar. — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG*

I noterade bolag med flera tunga ägare representerade i styrelsen får ordföranden en delvis annan roll där sammanjämkning av olika intressen och viljor kan bli en huvuduppgift. Följande citat illustrerar en situation där olika uppfattningar om bolagets utdelningspolitik gav upphov till starka slitningar i styrelsen:

*Och det var en sån fråga där amerikanska hedgefonder hade en åsikt, där vi inte skulle ha någon särskild styrka alls i balansräkningen. Det ledde till mycket slitningar i styrelsen. Vi har nu funnit en form där vi har skapat en utdelningspolitik som innebär att vi delar ut en viss procent av vår vinst, vilket betyder att utdelningen varierar med konjunkturcykeln. — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG*

I noterade bolag med spritt ägande blir styrelseordförandens roll att göra sig till uttolkare av flera olika ägarintressen mer framträdande. Att se till att visionen, de grundläggande värderingarna och målbilden delas av hela styrelsen kan bli en utmanande och tidskrävande uppgift:

*Som ordförande i större bolag måste man tänka till och jobba tillsammans med ledning, styrelse och ägare och försöka hitta rätt balans i hur man tar bolaget vidare. Det handlar inte om att en person kommer in med ett recept och så blir det på det sättet. [...] Utan det gäller att försöka lägga pusslet tillsammans med*

*de olika intressenter som finns och skapa den bästa dynamiken för att ta bolaget framåt.* — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

I de fall bolaget är onoterat och har ägarfamiljen representerad i styrelsen kan styrelseordförandens största utmaning bli att förstå hur ägarna tänker och samtidigt se till att ordförandeskapet omfamnar de värderingar som familjen ger uttryck för och vill manifestera:

*I ett bolag som får sina värderingar från ägarfamiljen och ständigt anställer folk är det viktigt att man som ordförande omfattar bolagets värderingar. Att man förstår hur ägarna tänker, att man är med på båten.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

När bolaget är onoterat och huvudägaren också är ordförande blir ordförandeskapet en direkt spegelbild av de värderingar och den affärsfilosofi som ägarfamiljen utvecklar. Det handlar vanligtvis om långsiktighet och tillväxtstrategier som inte urholkar balansräkningen. För att se till att ledningen jobbar mot samma tidshorisont som ägarna erbjuds inte sällan delägande av något slag:

*Vi har ett oändligt perspektiv [...]. Vi har väldigt låga räntekostnader, nästan inga alls, och vi har ett långt perspektiv. Det är mycket sällan vi säljer ett företag.* — MANLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

*Dotterbolaget är kvintessensen på alla våra kriterier: de har hög lönsamhet, de är helt ledande inom sin nisch, de konkurrerar inte med pris utan med kvalitet och de är extremt exportinriktade. Då har vi uppfyllt alla våra kriterier.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

*Nyckelpersoner i våra dotterbolag är alltid delägare, med något enstaka undantag. Det är inte optioner normalt utan det är aktier och vi hjälper till att finansiera. Det är en kulturell fråga också att de ska vara långsiktiga företagsledningarna, och det menar vi att de blir om de sitter som delägare.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

En helt annan form av ägarstruktur utgörs av verksamheter som drivs i bolagsform men ägs medlemmar i en ekonomisk förening. Att särskilja ägarfrågor från de frågor som handlar om ägarna som kunder eller leverantörer kan då vara helt nödvändigt för att renodla den strategiska dialogen:

*Våra ägare har flera roller: de är ägare, de är medlemmar enligt lagen om ekonomiska föreningar, de är leverantörer och de är kunder. Det här gör att de har olika hattar som de tar på sig, och då är det viktigt att veta för styrelsen*

*vilken hatt de har på sig när man kommunicerar. För att renodla dialogen plockade jag bort vissa frågor från styrelsens bord, t.ex. leverantörsfrågorna.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

## Företagets situation och uppdragets karaktär

Tillträdet till ordföranderollen sker alltid i ett specifikt sammanhang, oavsett hur tillsättningen går till, ägarform och storlek på bolaget. Av de intervjuer vi har haft tillgång till har ordföranden en relativt klar bild av företagets situation och därmed en uppfattning om vilka frågor som behövde prioriteras inledningsvis. Det innebär inte att den inledande agendan förblev densamma över tid.

Flera ordförande har tillträtt när företaget varit i ett avgörande läge, t.ex. kris, expansion eller generationsskifte. Erfarenheten av att framgångsrikt styra företaget ur den aktuella situationen är lärdomar som ordföranden bär med sig, men det är utmaningen i uppdraget som tycks locka: att se nya möjligheter i kölvattnet av bristande lönsamhet, att bidra till att ett generationsskifte stärker bolaget, att genom omstruktureringar skapa nya stordriftsfördelar, att kunna använda sin erfarenhet för att lösa konflikter i ägarkretsen osv. För att visa hur företagets aktuella situation formar styrelseordförandes uppfattning om uppdragets art och karaktär identifieras några till synes likartade situationer som ställer helt skilda krav på prioriterade insatser och åtgärder.

Bristande lönsamhet och ekonomiska problem är en vanligt förekommande situation som styrelseordförandena i studien ställs inför. Men ett bolag i dåligt skick kan betyda väldigt många olika saker och kräva helt olika insatser:

*När jag kom in i banken i januari -91 då var banken i ett utomordentligt dåligt skick. Då gällde det att få upp vagnen på vägen och få personalen att med glädje gå till jobbet trots alla motgångar. Så att i det första skedet då var visionen bara överlevnad och att skapa en fungerande bank.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

*Företaget hade landat i en likviditetskris på grund av att man hade haft en lite dålig uppföljning på sina projekt och därmed investerat lite för hårt. Jag fick bidra till att vi fick ordning på redovisning och projektuppföljning och även en del kontakt med bankerna.* — MANLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

*Vi var tvungna att skjuta på börsintroduktionen i två år, för vi hade stora bekymmer i England. Jag ägnade väldigt mycket tid åt att försöka reda ut problemen och stänga dem så det inte fanns någon svans kvar när bolaget skulle börsintroduceras.* — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

*Bolaget hade dålig lönsamhet och jag var övertygad om att vi kunde göra det bättre. Jag hade studerat bolaget i tio år och bolaget var sämst i klassen varje enskilt år, det är ganska ovanligt. Samtidigt som jag tillträdde och nya vd tillträdde så fick vi en skandal i knäet. — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG*

Ambitioner om stordriftsfördelar, tillväxt och internationell expansion är en helt annan typ av situation som ger riktning till styrelseordförandes uppdrag och därmed vilka åtgärder som behövs för att stärka bolaget:

*Vi såg samtidigt att för att kunna få stordriftsfördelar behövde vi bli större. Och då fick vi upp ett samtal med en finsk bank och såg framför oss en fusion över gränsen med Finland. När vi väl hade kommit fram till ett beslut i det, då sa vi mycket tydligt att detta är bara första steget.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

*I ett tillväxtföretag kan du aldrig luta dig tillbaka mot att det gick bra förra året. I ett tillväxtföretag måste du hela tiden vara beredd att pröva nya utmaningar. — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG*

*Företaget har ju varit globalt länge, men vad som har hänt är att våra kunder också blivit globala. Och de kräver att vi följer efter och vi måste kunna leverera till samma kund i olika delar av världen. Det är en skillnad mot vad det var.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

*Vi bestämde på ett tidigt stadium att vi skulle ha en internationell aktivitet i vårt konsultföretag. Vi var små men hade startat en verksamhet i England, som hade kommit i gång. Vi fick ett väsentligt uppdrag där vi hade bra timpenning och annat som gjorde att vi hade god lönsamhet i uppdraget och fick ett väldigt bra kassaflöde i bolaget. — MANLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG*

*När jag kom in hade bolaget precis ansökt om att få bli ett kredit- och finansmarknadsbolag under Finansinspektionens tillsyn. 120 anställda och 140 Mkr i omsättning. Bolaget hade i princip varit lönsamt från början. Man hade precis etablerat sig i de nordiska länderna. Nu var det dags för nästa fas, dvs. att skala bolaget i Europa. — KVINNLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG*

*Jag köpte tillbaka bolaget 2002. Då var fokus lönsamhet och få ordning på affären. Ståda upp i den lite vildvuxna tillväxthistorien.*

— KVINNLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

I ägarledda bolag var generationsskiften en återkommande problematik som behövde hanteras och då utifrån bolagets specifika situation:



*Bolaget stod inför ett generationsskifte där svärsonen skulle ta över efter grundaren. Svärsonen kände att han behövde en styrelse att luta sig mot, att ha som sparringpartner. Utmaningen för mig var att vi skulle skapa en företagsledning som kunde ta över. — MANLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG*

*Jag kom in som medlem men fick ta över ordföranderollen då grundaren och ordföranden hastigt avled. Förändringen var inte så stor – jag kände till bolaget som styrelsemedlem. — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG*

Ytterligare situationer som kunde vara helt avgörande för styrelseordförandens handlingsutrymme och förutsättningar att få bolaget på rätt köl var oenighet och schismer i styrelsen och ägarkretsen:

*En schism i styrelsen som gjorde att vd lämnade och så fick ordförande också lämna. Började som styrelseordförande i ett vd-löst bolag och jag var ju själv ny. Fick börja med att rekrytera ny vd. — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG*

*Jag kom in under en lite turbulent tid. Den dåvarande finska storägaren hade plötsligt lämnat bolaget som ägare. Då blev de svenska representanterna i styrelsen lite förbannade, eller i alla fall upphetsade, och bestämde sig för att på en extra stämma hösten 2005 plocka bort alla finska representanter i styrelsen. Det var halva styrelsen, fyra av åtta inklusive styrelseordföranden. — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG*

## Företagets kultur och identitet

Företagskultur beskrivs vanligen som den uppsättning normer och värderingar som präglar företagets sätt arbeta, både vad man gör och hur man gör det. Det vilar på ordföranden att förstå på vilket sätt företagskulturen påverkar bolagets strategiska inriktning och dess potential. Men också vad som värderingsmässigt kan utgöra bromsklossar för framtiden. Här ingår också att förstå hur anställda, ledningen och ägare beskriver vad företaget är till för, dvs. företagets identitet. Det kan t.ex. handla om att framhålla att företaget är en industriverksamhet, att miljöfrågorna alltid har stått i centrum eller att företaget har ett starkt fokus på säkerhetsfrågor och värnar om att vara en god samhällsmedborgare:

*Vi är inget holdingbolag, vi är en industriverksamhet inom elektronik. — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG*

*Vi var väldigt tidiga med att börja jobba med specifika miljöfrågor. Som styrelseordförande är det viktigt att hålla fokus på hållbarhetsfrågorna och visa engagemang uppifrån. — KVINNLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG*

*För oss är säkerhetsfrågorna så högt upp på agendan [...]. För att ta två exempel: vi hanterar restprodukter som är giftiga och vi hanterar processer som ger utsläpp. Det är självklart att vi har väldigt högt fokus på det här, för vi vet att vi inte kan verka om vi inte är en good citizen.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

Begrepp som anda, DNA och kostnadskultur förekommer också för att beskriva värderingar som anses vägledande och värdefulla i det strategiska utvecklingsarbetet:

*Man kan säga att den anda som finns i bolaget, den är ganska snarlik Gnosjö-andan. När andra bolag tror att lösningen ligger i Kina och Östeuropa så gnetar vi på här i Växjö. Vi förbättrar varje dag, och på så sätt skapar vi vår egen lönsamhet. Vi står ganska stabila och säkra, för det som vi har skapat det har vi byggt själva, och vi känner att vi har grepp om det.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

*Tidigt ansvar och stora befogenheter. Att växa med lönsamhet. Det ligger i bolagens DNA.* — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

*Vi har en kultur och ett fokus i bolaget på att hålla i kostnader och se till att ha ordning på vår ekonomi. Det ligger väldigt starkt i bolaget. Vi bestämde 2003 att det här bolaget får aldrig mer gå back. Och när det beslutet var taget övergick det i handling.* — MANLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

Företagets kultur och värderingar kan liksom upplevd identitet sätta käppar i hjulet för förändring och förnyelse. För att driva strategisk förändring kan det vara viktigt att bryta med normer och värderingar. Då är det viktigt att styrelseordföranden kan ta hjälp av styrelsen för att skilja på värderingar som kan utveckla verksamheten och traditioner som inte längre är ändamålsenliga, av typen "så här har vi alltid gjort i det här företaget":

*Bolaget [...] var egentligen en division inom moderbolaget innan det blev börsnoterat 2000, och det fanns egentligen inte den traditionen i bolaget att köpa och förvärva andra bolag. Det gällde då att få ledningsgruppen att börja jobba med att titta på möjliga förvärv utanför Sverige.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

Att bryta med tidigare arbetssätt och driva förändring som påverkar människors vardag och deras bild av företaget kan vara en grannlaga uppgift som kräver både omsorg och extra ansträngning:

*Djupgående förändringar och rationaliseringar måste genomföras med omtanke om de människor som drabbas.* — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

## Externa kriser och konjunktturnedgångar

Externa kriser av lite större magnitud har vanligen ett stort genomslag i företag och i samhället i stort. De externa kriser som omnämns i denna studie är främst IT-kraschen runt millennieskiftet och finanskrisen 2008–2009. Båda kriserna satte styrelser i enskilda bolag under stark press och skapade oerhörda kapitalförluster på samhällsnivå.

Kriser tvingar styrelser att ha fullt fokus på att ta bolaget genom krisen och agera så snabbt som möjligt. I krissituationer framträder ordförandens roll som förändringsledare tydligt, och då handlar det inte bara om att ta bolaget ur krisen utan också om att ta vara på de möjligheter som uppstår (vilket också lyfts fram i rundabords-samtalet i avsnitt 5):

*Internetbubblan sprack någon gång -01, och 2003 hade vi tagit oss igenom en historisk krasch i IT-industrin. Vi klarade att reda ut krisen. Dels genom att dra ner företaget vad det gäller antal anställda, och få fram ett företag som gick kassaflödespositivt och var starkt [...] och vi gjorde neddragningarna i tid, innan det var för sent. — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG*

*Hela styrelsearbetet under den perioden [2009] gick till att dra ner kostnaderna, för volymen sjönk. Nu, ett och ett halvt år efter krisen, har vi återtagit volymerna, vi är på rätt väg, har samma lönsamhet, till och med bättre lönsamhet än tidigare. — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG*

*Det gällde att samla hela företaget när finanskrisen kom. Alla fick klart för sig vad det är som händer. Vi drog ner på rekrytering, vi gasade ytterligare på försäljningen, vi såg till att hålla ytterligare hårt i alla kostnader, drog ner ytterligare på administration och såna saker och såg till att debitera fler timmar. Det ledde till att vi 2009 klarade en expansion av bolaget på cirka 20 procent, trots att det var tuffa tider. — MANLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG*

En allmän uppfattning är att ekonomiska kriser är en oundviklig del av företagande. När krisen väl är ett faktum kan ett rätt hanterad kris bidra till att stärka vi-känslan i bolaget, vilket genererar energi och handlingskraft:

*Vi vet att bolaget har en bra motståndskraft mot allehanda yttre fiender, även såna som kallas finanskris. Men vi är smålänningar och försiktigt lagda så vi drog också i alla bromsar. Inte kanske fullt ut, men vi skapade en beredskap så vi inte skulle behöva förlora några pengar, och det gjorde vi inte heller utan vi höll lönsamheten uppe på en hyfsat god nivå och vi investerade lite mindre för att ha en kassa. När vi såg att vi klarade finanskrisen, då drog vi i gång investeringarna igen. — MANLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG*

*Jag tänker på Lehman-krisen. Då gick vi igenom allt. Rustade oss i nedgång för att vara med och ta marknadsandelar när det svängde igen.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

Kriser skapar också möjligheter att granska rutiner och förändra arbetssätt. Förslag på effektiviseringar som inte tidigare uppfattats som tillräckligt angelägna eller som mött motstånd internt kan nu drivas igenom:

*Jag tycker den här finanskrisen är fylld av möjligheter, och det finns mycket vi kan göra nu, för att vi efter det här ska stå ännu starkare. Att leta efter möjligheter som dyker upp i det här.* — MANLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

*Vi som alla andra var ju väldigt påverkade 2008–2009. Det gjordes mycket åtgärder för att sänka kostnaderna, tråkiga beslut. Väldigt, väldigt många medarbetare fick lämna våra verksamheter. Sen finns det ju inget ont som inte också har något gott med sig. Allt det föder ju också en kreativitet: hur ska vi klara oss, nu när inte Stina och Pelle är kvar? Då upptäcker man möjligheter för att effektivisera.* — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

När det gäller konjunkturedgångar och konjunkturcykliska förlopp ses de som en del av verksamhetens villkor snarare än som regelrätta kriser, även om djupa konjunkturedgångar kan leda till akuta ekonomiska problem i enskilda bolag:

*Vi är väldigt beroende av prisutvecklingen på våra metaller, och det är en grej som vi inte kan påverka själva. Då gäller det att arbeta med de faktorer som vi kan påverka, exempelvis våra kostnader och vår strategiska inriktning. När priserna går upp och ner påverkar det organisationen. Risken är att när priserna går upp får man lite hybris och tycker att man är världsmästare och att det beror på ens egna insatser, och då gör man kanske lite oöverlagda beslut. När priserna går ner och det går dåligt för företaget kan man lätt bli depressiv. Och inget av det där är särskilt bra. Det gäller att komma ihåg det här och kunna leva på snittet.* — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

## Digitaliseringens utmaningar

Digitalisering är ett pågående teknikskifte som utmanar gamla affärsmodeller, inte bara i enskilda företag utan också i hela branscher. I vissa branscher är förändringstakten så hög att utan kontinuerlig anpassning och utveckling av befintliga affärsmodeller överlever inte företaget:<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Denna fråga kom också upp under rundabordssamtalet och särredovisas inte här eftersom överensställningen var stor.

*Det sker en omvandling av hela detaljbranschen. Vi pratar mycket om konsumentbeteenden och saker som händer i arbetet med den nya strategin 2030. Vi försöker förstå vad det är som händer i världen och hur vi kan försöka förutspå trenderna och sen se vad är vår roll blir. Vilken roll ska vi spela i den världen? — KVINNLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG*

*Det dök upp nya aktörer, som [bolaget], som sökte sig mot en nisch. Handeln på nätet växte med stora tal varje år, och [bolaget] hade en tjänst som skulle underlätta köp på nätet. Även om jag jobbade i framkant i den gamla världen var det mycket som skulle synkas och samordnas i en stor organisation. Omständliga processer som tar längre tid. Känslan av att det var bråttom fanns inte heller. — KVINNLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG*

*Vi såg att det skulle komma att krävas väldigt stora utvecklingsresurser. Vi är ju inne i någon typ av paradigmskifte. Stora utvecklingskostnader kräver att man är många som kan bära dem. Vi har kommit fram till en lösning där även våra partners blivit vinnare. — MANLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG*

Digitaliseringen har också påverkat styrelsens arbetsformer. I dag är det inte ovanligt att styrelser kombinerar ordinarie styrelsemöten med möten på andra digitala plattformar. Det möjliggör bättre kommunikationsflöden och frigör även tid till strategiska och framblickande frågor:

*Vi använder Skype-möten för att kommunicera mellan styrelsemötena. Då är det mer fokus på genomgångar av resultat. Det ger bättre informationsflöden, mer kontinuitet i dialogerna och mer tid till framtidsfrågor på själva styrelsemötena. — KVINNLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG*

*Tidigare hade vi fasta möten och en skriftlig rapport från vd som gick ut månadsvis, och i dag har vi i stället ersatt det med Skype-möten så att det blir en kontinuerlig dialog. Vi har mycket mer möjligheter med digitala plattformar att kommunicera mellan styrelsemötena, och där vi tar upp alltifrån omvärldsbevakning men också saker som händer i verksamheten. Men det är väl kopplat återigen till det här att världen är mer komplex, det går snabbare och vi påverkas mycket mer av hela den globala världen på något sätt. Och därför måste vi också ta till andra verktyg och andra sätt att jobba på.*

— KVINNLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

## Ordförandes relationer till ledning, ägare och omvärld

Ordförandes ansvar att upprätthålla en bilateral dialog med ledningen har i tidigare studier framförts som kritiskt för att styrelsen effektivt ska kunna bidra till en långsiktig framgång i företaget. I intervjuerna tar det sig uttryck på flera sätt mot en bakgrund som betonar självständigheten i de olika rollerna som styrelseordförande respektive vd, liksom styrelsens självständighet i förhållande till ledningen. I ordföranderollen ingår också att utveckla goda relationer till ägarna och att fungera som en länk mellan ägare och den operativa ledningen.

### Relationen mellan styrelseordförande och vd

En samarbetande relation mellan vd och styrelseordförande anses helt avgörande för att driva strategisk förändring och förnyelse. Att fungera som coach och rådgivare till vd uppfattas inte av de intervjuade som ett intrång i den rollfördelning och den kontrollerande funktion som styrelsen föreskrivs i aktiebolagslagen. Tvärtom ser man det som en förutsättning för att fullgöra sitt uppdrag som ordförande. Utan en god insyn i verksamheten kan styrelsen inte fungera som strategisk resurs:

*För att styrelsen ska fungera bra ska vd och ordförande ha ett bra samarbete, och ordförande ska vara bollplank och hjälpa till där det behövs. Det är det som skiljer ordföranderollen från att vara styrelseledamot.*

— KVINNLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

*Det är ju så att ordförande och vd är väldigt nära sammankopplade. Jag pratar med mina chefer minst en gång i veckan och ibland flera gånger, och är det saker som händer ringer de mig automatiskt.* — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

*Det som är tjusningen med vårt bolag är att man inte bara röstar med fötterna. Tror man inte på ledningen så säljer man inte det första man gör utan engagerar sig för att få till en förändring, och då måste jag som styrelseordförande skilja på stort och smått. Den lilla frågan får inte stjälpas stora beslut. Det är min roll att vara lite lots i det här.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

*Jag kommer tillbaks till parallellen med spelare och tränare. Jag tror aldrig ledaren kan stå vid sidan av, utan han måste vara med i det operativa. Min syn är att man som ordförande kan gå in och hjälpa ledaren i hans roll.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

*Som ordförande har man en möjlighet att påverka det hela genom att sätta agendan på styrelsemötet. Och den diskuterar jag med vd. Viktigt att vi är*

*överens om ungefär hur vi ska vikta olika frågor, att det finns en idé om vad som är viktigt och vad som är mindre viktigt. Och sen när vi har haft styrelsemötet brukar jag byta ett antal ord med vd om vad vi tyckte funkade bra, vad vi missade och vad vi ska dra för lärdom av det.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

En öppen dialog är också en förutsättning för att ge vd det handlingsutrymme som behövs och möjligheten att göra misstag. Om vd fokuserar på att undvika att göra fel riskerar bolaget att inte röra sig framåt:

*En vd måste få göra misstag också. Det förutsätter att det finns transparens och öppenhet mellan styrelseordförande och vd.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

Om vd ska vara medlem i styrelsen eller inte är en fråga där åsikterna går isär. En del är för, en del är emot och några tycker inte att det spelar så stor roll. Ställningstagandena förefaller framför allt att spegla den egna erfarenheten. I de fall man själv klivit upp som ordförande efter att ha lämnat vd-posten tycker man att det fungerar bra, och när det omvända gäller har det också fallit väl ut. Det finns dock flera som framhåller att valet av avgående vd kan påverka förändringstakten negativt. Argumentet som framförs är att det kan bli svårare för styrelsen att ta beslut som går stick i stäv med tidigare beslut eller föreslå strategier som ändrar inriktningen på bolaget:

*Min personliga åsikt är att det spelar ingen större roll, därför att vd är aktiv i styrelserummet oavsett om han är styrelseledamot eller inte styrelseledamot.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

*Vi har en princip som säger att om vi har en extern vd så ska vi ha en i familjen som ordförande, eller tvärtom.* — KVINNLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

*Debatten om vd som blir ordförande bottenar i rädsla att styrelseordförande ska använda sin makt och hindra nya vd att komma med kritiska synpunkter på historiska beslut.* — MANLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

En del menar ändå att det uppstår en särskild situation som behöver hanteras. På kort sikt handlar det om att hantera ett informationsövertag som nu hamnar i styrelsen, vilket enligt tidigare studier riskerar att minska nya vd:s handlingsutrymme. En initial obalans i relationen kan dessutom påverka hur arbetsrelationen utvecklas och försvåra gränsdragningen mellan rollerna:

*Jag hade mycket funderingar kring hur mycket man måste släppa [när man kliver upp som styrelseordförande], och samtidigt var det också klart för mig att*

*det är viktigt att ge plats för nya koncernchefen. [...] Jag inledde ett samtal om detta och vi hade en öppen dialog om våra roller.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

*Det är svårt att anställa en vd och säga "du får inte vara med i styrelsen utan du får bara vara vd" om företrädaren satt i styrelsen. Då blir det en väldigt svår politisk fråga, för det kan ju vara bra att ha vd i styrelsen. Jag tror att det är mer en fråga om tradition.* — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

*I början är jag mer närvarande och involverad, till dess vd och jag hittar arbetsrelationen. Sedan släpper jag. När vd fått upp ångan måste jag släppa lite så man inte blir ett häftplåster.* — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

## Relationen mellan styrelse och ledning

Den bredare relationen, som inkluderar samarbetet mellan ledning och styrelse i sin helhet, är också grundläggande för att bolaget ska utvecklas över tid. Styrelseordförande känner ett särskilt ansvar för att säkerställa en väl fungerande relation med hela styrelsen oavsett ägarformen. Öppenhet i kommunikationen anses avgörande för att skapa tillit och tilltro till varandras kompetens. Det kan ta tid att bygga upp, och hur samspelet utvecklas kan variera vad gäller både frekvens i kontakterna och formerna för interaktion:<sup>12</sup>

*Och jag tror det viktigaste är att det är en väldigt öppen kommunikation mellan styrelse och vd och ledningsgruppen. Att man känner sig trygg från ledningsgruppen och att vd:n är trygg. En otrygg vd törs inte tala om allting för sin styrelse, och då är det början till något problem. Vi måste ha trygga vd:ar, såna som har kurage och kan säga vad de tycker och inte bara blir hunsade av sin styrelse. [...] Tyvärr finns vissa styrelser som också blir hunsade av sina vd:ar, som tycker styrelsen är något onödigt ont. Det är den här balansgången som man ska klara av.* — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

*I de styrelser som jag är ordförande i är styrelsen väldigt nära ledningsgruppen. Vi träffas ofta allihopa, vi träffas och utbyter erfarenheter och vi har högt i tak.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

*Vi hade inte kunnat attrahera den styrelse som vi faktiskt har om inte styrelsen kan vara med där det händer saker.* — KVINNLIIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

---

<sup>12</sup> Se även texten tidigare i avsnittet om styrelsens uppgifter och arbetsformer.



## Relationen till ägarna

Som framgick av texten om ägarform och ägarstruktur ovan (s. 28) kan ägandet spela en betydande roll för hur styrelseordföranden tar sig an sitt uppdrag och leder styrelsearbetet. Rollen som sammanjämkande av starka viljor och uttolkare av olika intressen och rollen som både ägare och ordförande visar att ägarnas inflytande- och möjligheter varierar och behöver hanteras. För att kunna fullgöra sitt uppdrag som styrelseordförande måste relationen till ägarna ha en kvalitet som tillåter att olika åsikter bryts och att ingen kompetens sätts ur spel. Det gäller alla bolag, noterade som onoterade. I ägarledda bolag uppfattas denna fråga som betydligt mer kritisk eftersom relationen skadas av att ägarna får både för stort och för litet inflytande. Att hitta en fungerande balans kan därför vara ett resultat av att ägare och styrelse tillåter sig att växa tillsammans:

*[Om att balansera för att inte släcka entreprenörsandan:] Ja, det är en knivig fråga ... Om det sitter tre externa ledamöter så finns det olika krafter som sätts i spel hela tiden. Och då får ordföranden en väldigt viktig roll att skapa balans så att inte huvudägaren och delägarna går hem och känner sig stukade eller på något sätt tycker att de motarbetas. — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG*

*Vi växer väl med uppgifterna, både ägarna och styrelsen, för att många är då inte insatta i själva problematiken, men efter hand tar man till sig och fattar beslut på en breddad informationsbas. — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG*

## Att synas i samhällsdebatten

En annan uppgift som framhålls som viktig är att vara en del av samhällsutvecklingen och vid behov delta i samhällsdebatten. Det innebär inte nödvändigtvis att det är styrelseordföranden som ska ta på sig den rollen. I de fall styrelseordföranden är aktiv kan det handla om bredare samhällsengagemang, lobbyingaktiviteter som främjar den egna verksamheten och branschen men också projekt som har filantropisk karaktär. Generellt sett är synligheten något större bland styrelseordförande som också är huvudägare i de egna bolagen:

*Som ägare, huvudägare och styrelseordförande så känner jag att jag har ... Utöver att jag är intresserad av samhällsfrågor så har jag en uppgift att både gentemot vd och i styrelsen se till att det finns en känsla för att vi är en del av det omgivande samhället. — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG*

*Jag har ju alltid trott på min idé, jag har drivit min egen fråga. Det betyder ju att det varit naturligt för mig att delta i samhällsdebatten för att påverka.*

— KVINNLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

En del menar att det är vd:s uppgift att företräda bolaget utåt och att det är en rollfördelning som fungerar utmärkt:

*Jag har haft förmånen att ha haft väldigt duktiga vd:ar, och jag tycker att den personen ska synas som den vardagliga företrädaren både inåt i företaget och utåt, och då har jag valt att ta ett steg tillbaka, att inte synas så mycket i den offentliga debatten.* — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

## Förändring över tid – ett femtonårigt perspektiv

Samtliga styrelseordförande i denna studie har belönats för förmågan att tillsammans med styrelsen och ledningen genomdriva en förändring som förändrat villkoren för bolagets utveckling. Styrelseordförandenas iakttagelser om förändring görs därför inte oväntat ur ett verksamhetsperspektiv. Men med det sagt kan det också finnas skäl att tillägga att det är den tydliga förankringen i verksamheten parad med insikter om vad som kan påverkas och hur det kan göras som utgör själva motorn i förändringsarbetet.

De förändringar som tas upp här är förändringar av mer generell karaktär som sätter nya ramar för styrelseordförandes roll och funktion. De återfinns även tidigare i avsnittet men sammanfattas här i ett antal teman: professionalisering av styrelsearbetet, större krav på rapportering och transparens samt omvärldens ökade komplexitet. Tillsammans bidrar det till ett utökat ansvar för styrelseordföranden.

### Professionalisering av styrelsearbetet

Det råder enighet om att styrelsearbetet har professionaliserats under de senaste årtiondena. I samband med att självregleringsinstrumentet Svensk kod för bolagsstyrning infördes 2005 uppstod en debatt om nyttan med bolagskoden i det praktiska styrelsearbetet. Efter en del inkörningsproblem, som i de flesta styrelser gav upphov till extra arbete,<sup>13</sup> menar många ändå att koden bidragit till att skapa bättre struktur för styrelsearbetet och ökad kvalitet på informationsflödet mellan ledning och styrelse. Detta har i sin tur inneburit att mindre tid behöver läggas på formalia och

---

<sup>13</sup> Se "Anpassning till nya regler och förordningar", s. 27.

uppföljning och att mer tid kan ägnas åt strategidiskussioner och värdeskapande arbete. Det har också medfört högre krav på ledamöternas engagemang:

*Helt klart att styrelsearbetet har professionaliserats med större krav på engagemang i styrelsearbetet, och det tycker jag är bra. [...] Styrelserna har aktiverat sig rent generellt, tagit för sig lite mer.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

*Jag tycker vi har fått en bättre struktur i styrelsearbetet med bolagskoden som har förts in i de svenska bolagsstyrelserna. Man har ett bättre värdeskapande i styrelserummet i dag än det jag såg för tio, femton år sen.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

*Styrelsearbetet var generellt mer formalistiskt styrt tidigare. I dag försöker vi arbeta med verksamheten, affärerna.* — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

Utvärdering av styrelsen har varit en viktigt inslag i professionaliseringen av arbetet. Systematiken kring hur utvärderingen har genomförts varierar men omfattar vanligtvis flera olika steg med både enkäter, intervjuer och personliga samtal mellan styrelseordförande och ledamöterna. Oavsett ambitionsnivån och frekvensen i utvärderingarna vittnar flertalet ordförande om att det är värdefullt. Det kommer fram ny viktig information, och förbättringar av styrelsens arbete görs till en egen punkt på styrelsens agenda. Det har även inspirerat till nya sätt att utvärdera styrelsens arbete:

*Utvärdering av styrelsen är viktigt. Den omfattar en enkät som alla i styrelsen fyller i och som handlar om bolagets utveckling, hur man ser på styrelsearbetet, hur man ser på sin egen roll i styrelsen och på styrelseordförandens sätt att sköta uppgiften. Dessutom förs enskilda samtal med varje styrelseledamot om hur de ser på sin egen roll och styrelsens arbete. Det finns bara en ambition, nämligen att få en bättre styrelse från en punkt till en annan.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

*För mig, som varit styrelseordförande länge, har dessa utvärderingar varit viktiga. De görs på lite olika sätt: i form av intervjuer av en utomstående och nu senast genom en enkät. Värdena var höga, men det kom ändå fram viktig information.* — MANLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

*Vi gör ju varje år en utvärdering. Ser vi då att det är någon punkt som inte får lika höga poäng som förra året, då gör vi en analys, och så bestämmer vi oss för att det här måste vi beta oss igenom det här året. Så det är ju ett målarbete. Men det är inte mina mål, utan det är styrelsens.*

— KVINNLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

*Jag har ju tidigare haft min egen utvärdering av styrelseledamöterna, för det tycker jag har varit viktigt. Men med mer systematiska styrelseutvärderingar sker utvärderingen i fler dimensioner, t.ex. styrelsens organisation, styrelsens arbete, information, underlag, kontakter med ledningen. Det blir tydligare var förbättringar kan göras. — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG*

*Vad vi också har börjat med är att i samband med nya nomineringar till styrelsen får nya kandidater och de som får förlängt förtroende i styrelsen, inklusive jag själv, skriva en liten repa om vad man vill bidra med och vad man förväntar sig utav det kommande året. Det kan vi använda för att utvärdera hur vi presterar, och det är väldigt lärorikt för oss alla.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

I ägarledda bolag har ett ökat inslag av externa ledamöter bidragit till att skifta fokus från operativa ledningsfrågor till strategiska frågor:

*De uppskattar oss externa ledamöter väldigt mycket. Det tycker jag är väldigt bra, det känns ända in i ryggmärgen varje dag.*

— KVINNLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

*Det var mer fokus på ledningsfrågor i tidigare generationer. Med fler externa ledamöter kommer större öppenhet att ta in nya tankar och idéer som kan utveckla verksamheten. — KVINNLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG*

## Större krav på rapportering och transparens

Kraven på snabbare rapportering och ökade krav på transparens gäller i stort sett alla företag, och kommer inte bara av de lagstadgade kraven på de noterade bolagen och de större onoterade bolagen. Transparens är något som framför allt poängteras av de styrelseordförande som erhållit sin utmärkelse under senare år:

*Vi måste vara oerhört transparenta i dag. Det finns inget annat alternativ.*

— KVINNLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

*Vad förklarar att vi hanterade krisen så bra? Ungt företag, unga människor är kanske mer avspända i förhållande till journalister. Med en vd som är väldigt öppen påverkar det kulturen i företaget. Det är inget läskigt att vara öppen. Och när man har gjort något som är fel, då ska man stå för det och göra kunderna skadeslösa. Här var det fullt pådrag med kommunikationen när det inträffade. Vilket också betalade sig genom extremt höga kundnöjdvärden.*

— KVINNLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

Kvartalsrapportering i de större bolagen är tvingande, och debatten om kortsiktigt ägande har tidvis varit intensiv och hetsig. Men det finns också starka förespråkare för att aktuella siffror i styrelsearbetet leder till bättre beslut och konkurrensfördelar:

*Vi har tidigarelagt kvartalsrapporteringen en månad sedan jag började, det betyder att vi är en månad snabbare att göra förändringar, och när vi diskar bort de historiska siffrorna fokuserar vi mer på framtiden. Det går inte att säga "det har 4,3 på Richterskalan", men det har betydelse.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

I ett längre perspektiv uppmärksammar flera av ordförandena att allmänhetens förväntningar och krav på bolagsstyrning har skärpts:

*Det har blivit mycket större krav på governance – att man följer vissa processer, tar hänsyn till vissa saker och visar att man i styrelsen verkligen representerar alla aktieägare och deras intressen.* — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

## Omvärldens ökade komplexitet

Ökad komplexitet i omvärlden och högre förändringstakt är ett återkommande tema i intervjuerna. Allting går mycket snabbare och det har också blivit svårare för styrelseordförande att bedöma om styrelsen har tillräcklig information om vad som händer i omvärlden. Medvetenheten om att en bredare omvärldsbevakning blir allt viktigare har bidragit till att styrelseordförande ser behovet av att mer aktivt lyfta in dessa frågor i styrelsearbetet. Metoderna och verktygen som används för att hålla sig à jour med händelseutvecklingen varierar, men övertygelsen om att det kan vara helt avgörande för bolaget delas av många:

*Det är en mycket mer komplex värld som vi brottas med i dag jämfört med när jag kom in i styrelsen.* — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

*Utvecklingen går väldigt, väldigt snabbt och vi måste kunna anpassa oss för att utveckla nya affärer, och det tror jag att vi har lyckats med hittills.*

— KVINNLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

*Tiderna förändras och omvärlden förändras [...] det går så mycket snabbare i dag, vi påverkas mycket mer av ... inte bara av det som är närmast oss, utan också det som sker ganska långt ifrån företaget. [...] Det händer väldigt mycket både globalt och lokalt som vi måste hålla koll på. Det påverkar arbetsformerna och strukturen på våra möten och hur vi kommunicerar med varandra.*

— KVINNLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

*Vi är medvetna om att läget i omvärlden är osäkert, och just nu, kan jag säga ... Vi har inte förberett oss så mycket för detta [en ny kris]. Men jag följer med vad som händer i Europa och kan väl säga att jag är inte riktigt införstådd med vilka konsekvenser det kan få för bolaget, utan det följer vi efter hand.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

## Utökat ansvar kräver mer tid

Sammantaget är det många faktorer som bidrar till förändringar i styrelsens arbete, vilket rent praktiskt också leder till ökat ansvar för styrelseordförande. Nya uppgifter och fler krav ändrar rollen, och i ett längre perspektiv kan man tala om en förskjutning från något som tidigare hade karaktären av hedersuppdrag till krav på regelrätt och hårt arbete:

*Det är många saker som förändrats över tid, både affärsmässiga och bolagsstyrningsfrågor. Fler kommittéer, större krav på omvärldsbevakning, ökad komplexitet och ökad förändringstakt leder till ökat ansvar, vilket kräver mer tid.* — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

*Ansaret för styrelsen och dess uppgifter har ökat. Därför har det blivit mer fokus på styrelseordförande.* — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

*Styrelsearbetet kräver mer tid i dag, fler ansvarsfrågor. Man kan inte längre sitta i en massa styrelser utan måste lägga ner mer tid.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, ONOTERAT BOLAG

*Att vara styrelseordförande är inget extraknäck som man håller på med.*

*Det är ett arbete som tar tid.* — MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

*Man ska jobba stenhårt för företagets bästa, och det tar tid.*

— MANLIG ORDFÖRANDE, NOTERAT BOLAG

# Samtida reflektioner från aktiva styrelseordförande

Rundabordssamtalet bekräftar i stora delar de resultat som presenteras på basis av intervjuerna med samtliga ordförande. Det noteras i samtalet att det är många faktorer som kan påverka styrelseordförandes roll och styrelsearbetet i enskilda företag, men vissa frågor är mer grundläggande och har därför en helt annan tyngd, t.ex. relationen mellan styrelseordförande och vd samt tillsättning och vid behov avsättning av vd.

En annan fråga som lyfts fram är omvärldsanalyser och omvärldsbevakning. Här betonar skillnaden mellan stora noterade bolag och medelstora/mindre bolag när det gäller såväl styrelseordförandes roll som styrelsens uppgifter och förväntade bidrag. I skuggan av pandemin förstärks kraven på relevant omvärldsbevakning ytterligare när nya framtvingade arbetsformer sätter förtroendefrågor, kommunikation och styrelsens synlighet internt och externt på sin spets.

## Styrelseordförandes och vd:s skilda roller

Som tidigare relaterats visar intervjuerna tydligt hur viktigt det är att skilja på rollerna som styrelseordförande respektive vd.<sup>14</sup> Det kan ses i kontrast till att man i intervjuerna också betonar vikten av en nära relation mellan dem. I rundabordssamtalet utvecklas frågan om närhet i relationen genom att understryka förhållandet att vd ofta är en ensam person och att styrelseordföranden normalt är den trygga samtalspartnern i frågor som rör inriktning och andra typer av spörsmål som vd behöver reflektera kring innan de tas upp i ledningsgruppen. För att detta ska fungera behöver ett förtroende byggas upp sinsemellan, och det tar tid.

Förmågan att samtidigt upprätthålla och respektera de skilda rollerna och fungera som tillitsfull samtalspartner kräver personlig integritet. Det är inte minst viktigt ur styrelseordförandes perspektiv. Styrelseordförande behöver vara insatt i verksamheten men också löpande kunna bedöma om det är rätt vd som leder verksamheten.

---

<sup>14</sup> Se "Ordförandes relationer till ledning, ägare och omvärld", s. 38.

Täta kontakter mellan styrelseordförande och vd skapar gynnsammare förutsättningar för att i tid kunna ställa sin egen och styrelsens kompetens till förfogade och upptäcka när det är dags för ett vd-byte. En god relation till vd är en förutsättning för att styrelseordförande ska kunna fullgöra sin roll, men det får inte vara ett hinder för att kontinuerligt uppdatera bedömningen av om företaget har rätt kompetens i verkställande ledningen. Här finns också en balansgång i att vara tillräckligt nära verksamheten för att ta rätt beslut men inte lägga sig i den operativa skötseln av företaget.

## Omvärldsbevakning i olika kontexter

Generellt betonar deltagarna i rundabordssamtalet att det gäller att själv hålla sig à jour med vad som händer och vara lyhörd för signaler från styrelsens ledamöter. De representerar olika erfarenheter och intresseområden, vilket gör att de också blir viktiga "tentakler" för en bred omvärldsbevakning. Tillräckligt med tid för omvärldsbevakning och diskussion om den för att skapa samsyn kring olika aspekter som identifieras lyfts också fram som en viktig uppgift för styrelseordförande att hantera. Här betonas en viktig skillnad mellan noterade och onoterade bolag. Noterade bolag har särskilda resurser i form av uppbyggda strukturer och processer för att bevaka omvärlden som ställs till företagsledningens förfogande. I det sammanhanget blir styrelseordförandens och styrelsens roll att värdera vad – i den ofta omfattande mängd information som presenteras – som stämmer med styrelsens egna iakttagelser och erfarenheter. Eftersom företagsledningen styr informationsflödet till styrelsen är det viktigt att styrelsen inte mals ner av detta informationsövertag utan förmår att ställa kritiska frågor och framföra egna ståndpunkter.

Uppgiften kopplad till omvärldsbevakning i onoterade bolag är helt annorlunda. Där saknas vanligtvis resurser för strukturerad och systematisk omvärldsbevakning. Ledningen fokuserar på verksamhetsutveckling och den typ av omvärldsbevakning som ligger nära verksamheten och "affären". I det här sammanhanget blir styrelsens kapacitet att forma en egen uppfattning om vad som händer i omvärlden betydligt viktigare, vilket i sin tur kan ge upphov till en helt annan arbetsordning i styrelsen. Det kan också påverka sammansättningen av styrelsen eftersom kompetensen ska täcka både en god förståelse av verksamheten och en förmåga att bedöma hur förändringar i omvärlden kan påverka bolaget på kort och lång sikt.



## Pandemins påverkan på arbetsformer och affärer

I en del av rundabordssamtalet fokuseras den inverkan som coronapandemin haft på styrelseordförandes roll och styrelsens arbete. Pandemin är en global kris med enorma konsekvenser för samhället i stort och med långtgående effekter för flertalet företag. För vissa företag har pandemin bidragit till stark tillväxt och helt nya tillväxtkurvor. I andra företag har de ekonomiska påfrestningarna varit så stora att de tvingat företag i konkurs. Däremellan finns en grupp företag som med olika åtgärder och stödpaket har kunnat bedriva fortsatt verksamhet. Coronapandemin liknar ingen annan kris eftersom dess påverkan på olika branscher varierar betydligt. Nedan följer reflektioner och tankar kring vad pandemin mer specifikt har betytt för styrelseordförandes sätt att arbeta och styrelsens arbetsformer.

### Intensifierad kommunikation

Den första aspekten som lyfts i samtalet relaterat till pandemin är behov av en intensifierad kommunikation både internt och externt. Vid krisens början betydde det att styrelseordförande behövde kommunicera än mer med vd, och stödja beslut kring finansiella prioriteringar och strukturella förändringar. Det handlade om frågor som redan var på agendan och nu kunde göras snabbare och bättre, men även omorienteringar av verksamheten.

Pandemin skiljer sig från andra kriser på så sätt att antalet frågor som skulle hanteras på kort tid exploderade. Det framtvungade många beslut dagligen som skulle kommuniceras till anställda, till styrelsen och till ägarna. Framför allt understryks vikten av att med tydlighet kommunicera kring såväl den kortsiktiga lönsamheten som den framtida utvecklingen av företaget samt ge tydliga signaler om hur både uppkomna och försvunna affärsmöjligheter kan hanteras. Det som särskilt betonas är också betydelsen av att styrelseordföranden och styrelsen är synliga både inåt och utåt och manifesterar att de står bakom de åtgärder och beslut som företagsledningen tar. Ökad synlighet bidrar även till att visa att styrelsen är engagerad, aktiv och tar sitt ansvar på allvar.

### Nya mötesformer

En andra aspekt som lyfts fram i samtalet berör styrelsens mötes- och arbetsformer. Under pandemin har mötesfrekvensen intensifierats, samtidigt som möten i allt väsentligt förlagts till digitala plattformar. Även om ett flertal positiva effekter noteras, t.ex. effektivisering av informationsflödet, minskad restid och mer tid till omvärlds-

bevakning och egna analyser, påtalas även de utmaningar som följt i kölvattnet av digitala mötesformer.

Det uppstår lätt en maktobalans i möten om vissa deltar digitalt och andra sitter fysiskt tillsammans. Den formen av hybridlösningar kan enligt deltagarnas erfarenhet vara svåra att hantera. I fysiska möten kan man som ordförande läsa av mer än det som sägs, och det är lättare att upprätthålla koncentration och fokus. I rundabords-samtalet finns också en samstämmighet kring att strategiska diskussioner och andra framtidsfrågor försvåras när bara ett fåtal kan samlas fysiskt. Det ställer högre krav på att styrelseordförande sätter en tydlig agenda och upprätthåller ett bra samtalsklimat.

Ur aktieägarsynpunkt förändras också klimatet för kollektiv social samvaro, t.ex. att vid årsstämmor träffa ledningen, styrelsen och andra aktieägare. Stämmorna under våren 2020 gick att genomföra på distans, men tappade i både informationsinnehåll och dynamik.

De nya arbetsformerna är fortfarande i sin linda, men en del av de förändringar som redan skett i form av digitala möten, färre resor och ökat informationsflöde mellan ledning och styrelse och inom styrelsen kommer sannolikt att kvarstå och troligen förstärkas.

## Affärsmässiga konsekvenser

En tredje aspekt som lyfts i samtalet är kompetensförsörjningen och hur pandemin kan komma att påverka rekrytering av ny vd, nya styrelseledamöter och nya medlemmar i företagsledningen. En ny vd eller styrelseledamot som inte kan resa runt och besöka olika delar av verksamheten får helt enkelt ett sämre utgångsläge för att hantera sitt uppdrag, vilket riskerar att påverka rekryteringsprocessen till förmån för interna kandidater eller personer som redan har god inblick i bolaget. Om det inte går att introducera nya personer i ledningen fysiskt kan man hamna i en situation där man inte genomför personförändringar för att det blir för besvärligt. Det begränsar också möjligheten att ta in internationella styrelseledamöter som förhindras att resa och därför kan bli helt beroende av videomöten eller andra digitala kanaler.

Ytterligare en intressant iakttagelse rör digitaliseringens inverkan på kundrelationer. Digitala möten med kunder har ibland fått överraskande effekter, t.ex. att höga chefer hos kunder haft tid att delta på ett sätt som tidigare sällan varit möjligt. Men en affärsmässig farhåga som framförs i samtalet, om pandemin håller i sig, är att det kan påverka nyförsäljningen negativt. Nyförsäljning påkallar fysiska möten, medan repetitionsköp inom både konsumentförsäljning och industriell försäljning förväntas

kunna ske via digitala kanaler och på sikt bättre anpassade och utvecklade system för det.

Det finns också en hel del som talar för att pandemin påverkar framtida riskbedömningar i enskilda företag. Det hänger ihop med dels att förändrade arbetsformer i styrelsen och färre resor ger mer tid för styrelseordförande till omvärldsbevakning i form av rapporter om global utveckling och statistik, dels att pandemin i sig tvingar fram en mer rigorös riskbedömning.

Genom dessa reflektioner från rundabordsdeltagarna tydliggörs att pandemin har medfört nödvändiga strukturella omställningar, betydande förändring av arbetsformerna i styrelsen, större krav på kommunikation både inåt och utåt samt ett starkare behov av synlighet hos såväl ordföranden som styrelsen sin helhet. Pandemin har, liksom kriser generellt, tvingat fram beslut och frigjort kraft och energi för nytänkande och affärsutveckling. Det pågår ett lärande kring vad som fungerat bättre respektive sämre, och den erfarenheten kan användas för att effektivisera och utveckla styrelsens arbete och verksamheten som helhet.

# Tendenser och slutsatser

Det finns en stor samstämmighet kring styrelsens övergripande funktion och ansvar. I det ingår en klar bild av vilka arbetsformer som främjar effektivt styrelsearbete och hur styrelsens samlade kompetens ska säkras. Trots detta finns betydande variationer i hur styrelsearbetet genomförs, hur mycket tid som ägnas åt olika frågor och vilken vikt de ges, hur relationen mellan styrelseordförande och vd utformas, hur ägare hanteras osv. Variationerna drivs dels av kontextspecifika faktorer som ägarform, bolagets aktuella situation och företagets kultur, dels av styrelseordförandes personliga stil och erfarenheter. Sammantaget pekar förändringar i omvärlden liksom förändringstakten mot ett breddat behov av omvärldsbevakning och ett utökat ansvar för både styrelseordföranden och styrelsen som helhet.

## Samsyn kring styrelsens funktion och ansvar

Samsynen kring styrelsens övergripande funktion och ansvar har sin grund i definitionen av styrelsens tre huvudsakliga uppgifter: kontrollera och följa upp den ekonomiska utvecklingen, utforma visionen, lägga fast strategier och sätta mål samt coachning av verkställande ledningen. Det ligger väl i linje med tidigare forskning om styrelseordförandes roll och funktion (se avsnitt 3).

Att säkerställa att den ekonomiska rapporteringen är tillförlitlig, har hög relevans och speglar dagsläget snarare än historiska data anses helt avgörande för ett produktivt och framåtriktat styrelsearbete. Med bättre rapportering och ökad kvalitet i underlagen kan mer tid frigöras för strategisdiskussioner och stora affärer. Särskild vikt läggs vid att se till att bolagets vd har rätt kompetensprofil och kan fullfölja den strategiska inriktning som läggs fast. Stöd och löpande rådgivning till vd och dennes ledning uppfattas som en tredje central uppgift. Denna uppgift har för ordförandes del också kommit att omfatta coachning av styrelsen som grupp. Att skapa ett samarbetsklimat som främjar engagemang och uppmuntrar ledamöternas villighet att dela med sig av sina erfarenheter uppfattas angeläget och helt avgörande för styrelsens förmåga att bidra till företagets utveckling.

För att dessa huvuduppgifter ska kunna genomföras på en kvalitativt hög nivå ställs krav på styrelsens sätt att fungera. Stor enighet råder kring vad som främjar ett effektivt styrelsearbete: ordning och reda, alla ska vara ordentligt pålästa och ges tid att framföra sina synpunkter, engagemang från samtliga är en förutsättning, man diskuterar sig fram till beslut och det måste finnas gott om tid för strategiska diskussioner. Anpassning till nya regler och förordningar (t.ex. bolagskoden) har ökat arbetsbördan men samtidigt bidragit till att balansen mellan de olika huvuduppgifterna speglar förändringar i omvärlden. Med bättre och snabbare rapporteringssystem har kontroll och uppföljning blivit enklare, och mer tid kan läggas på de andra två huvuduppgifterna.

Det finns också en relativt samstämmig bild av vilken kompetens som främjar effektivt styrelsearbete och därmed styrelsens samlade kapacitet. Ett grundkrav som gäller samtliga ledamöter är en allmän förståelse för verksamhetens villkor samt en uttrycklig vilja från ledamöternas sida att bidra till företagets utveckling. När det gäller sammansättning av styrelsen anses en blandning av djup och bredd säkerställa att styrelsen kan fullgöra sitt ansvar inom alla områden. Företagets aktuella situation kan påkalla behov av förnyelse i styrelsen eller komplettering av erfarenheter och kompetens. Styrelsens storlek är inte alltid påverkbar, men flertalet menar att bäst samtalsklimat uppnås i mindre grupper om fem till sju personer. När det gäller olikheter och mångfald diskuteras främst kön och variationer i erfarenheter. Generellt är uppfattningen att mångfald berikar, så länge det inte leder till slitningar.

## Betydande variationer i genomförandet

Trots en hög samstämmighet i beskrivningarna av styrelsens funktion och ansvar finns betydande variationer i hur styrelsearbetet utformas, hur mycket tid som läggs på olika frågor, hur frekvent relationen är mellan styrelseordförande och vd, hur ägare hanteras, vilken vikt som läggs vid hållbarhetsfrågor, hur omvärldsbevakningen sköts osv.

De är framför allt två dimensioner som driver variation: dels kontextspecifika faktorer som ägarform, bolagets aktuella situation och företagets kultur, dels styrelseordförandes personliga stil och erfarenheter. Ordförandeskapet påverkas av om företaget är noterat eller onoterat, om ordförande representerar största ägaren, om fler ägare sitter i styrelsen och om ägarna har samma målbild eller driver olika frågor. Ordförandes roll bestäms av kombinationen av dessa faktorer. En annan särskiljande faktor är företagets aktuella situation och ordförandes tolkning av denna situation.

En god förståelse av företagets specifika utmaningar tycks vara helt avgörande för att kunna åstadkomma något i ordföranderollen. Förståelsen av företagets kultur och vilka värderingar som råder är en annan kontextfaktor som spelar roll. Att bryta normer kan i vissa fall vara lika angeläget för styrelseordförande som att vårda och förstärka grundläggande värderingar och arbetssätt.

Externa kriser kan liksom strukturella och långvariga konjunkturnedgångar skapa handlingsförlamning i en styrelse. Förmågan att se möjligheter i kriser och använda krisen som en drivkraft till förnyelse är en färdighet som delas av styrelseordförandena i studien. Andra typer av motsättningar, t.ex. mellan olika ägargrupperingar, brist på engagemang och stöd från externa intressenter och utdragna generationsskiften, uppfattas vanligen inte som kriser utan påverkar snarare hur mycket tid som läggs på olika frågor i styrelsen under en given tidsperiod.

Styrelseordförandes personlighet och tidigare erfarenhet sätter helt klart sin prägel på relationen till vd och ägare, hur styrelsearbetet drivs, på vilket sätt den sociala samvaron tillvaratas osv. Ordföranden anger både tonen för samtalen i styrelsen och det språkbruk som uppfattas som gångbart och legitimt. Ordförandes motivationen att tacka ja till ordförandeskapet i det enskilda bolaget följer inte heller någon enhetlig linje utan speglar både intressen och ambitioner.

De iakttagelser som presenteras ovan stämmer väl överens med de resultat som förs fram i aktuell forskning. Allt fler forskare har uppmärksammat att det finns en rad faktorer som potentiellt kan ha stor inverkan på styrelseordföranderollens utformning i det enskilda bolaget, t.ex. att styrelseordförande kan utgöra en tämligen heterogen grupp av individer med distinkta särdrag och varierande motivation.

## Samhällsförändringar skapar ny praxis

Genomgripande förändringar i samhället har en tendens att utmana såväl grundläggande synsätt som etablerad praxis. Exempel som kommenteras i intervjuerna är IT-kraschen runt millennieskiftet, Sarbanes-Oxley Act 2002, Svensk kod för bolagsstyrning 2005, finanskrisen 2008–2009 och konsekvenserna av digitalisering. Kodens införande och digitaliseringens effekter är det som ges mest uppmärksamhet i studien.

Införandet av bolagskoden mottogs med varierande entusiasm. En del mötte förändringarna i framkant och drev på, medan andra intog en mer avvaktande hållning. I efterhand konstaterar flertalet att de nya riktlinjerna påverkade styrelsearbetet positivt. Mer ordning och reda skapade tid för fördjupningar och mer framåtriktade frågor. Ökad transparens tvingade fram översyner av arbetsformer och

underlag, och högre krav på rapportering och ökad kvalitet i beslutsunderlag bidrog även till ett ökat engagemang i styrelsen.

Tekniksprång kan emellanåt omvandlas till nya affärsmodeller som snabbt stöper om hela branscher. Digitalisering har en sådan inneboende kraft. Det sätter press på styrelsen att se över strategier och inriktning i det egna bolaget. De som är mest flexibla kan snabbt skapa konkurrensfördelar som kan vara svåra att ta igen för andra bolag.

I rundabordssamtalet understryks att noggrann omvärldsbevakning och adekvat omvärldsanalys har blivit allt viktigare för att styrelseordförande ska kunna fullgöra sitt uppdrag, oavsett vem som står för insamlandet av data. I de onoterade bolagen hamnar den uppgiften vanligen på styrelsens bord. I noterade bolag tillhandahålls omvärldsbevakningen av verkställande ledningen, men värderingen av informationen är likafullt styrelsens uppgift och ansvar.

Sammantaget pekar förändringstakten i omvärlden mot ett utökat ansvar för både styrelseordföranden och styrelsen som helhet. Att ta på sig ordföranderollen har helt enkelt blivit mer tidskrävande, och som ledamot förväntas man bidra med både engagemang och erfarenheter. Även denna utveckling bekräftas av samtida studier av styrelsearbete och styrelseordförandes roll och funktion.

Magnituden på de långsiktiga förändringar som följer av coronapandemin är fortfarande svåra att bedöma. Det kan dock konstateras att kombinationen av framtvingade nya mötesformer, högre förväntningar när det gäller kommunikation samt behov av ökad synlighet både inåt och utåt i nya kanaler gör dock rollen som ordförande mer utsatt. Pågående omställningar genererar bränsle till nytänkande och en ökad medvetenhet om behovet av omvärldsbevakning och en bredare syn på riskbedömning i bolaget. Samtidigt uttrycks en oro för ett mer utdraget förlopp med digitala möten som huvudsaklig mötesform. Det påverkar bl.a. kvaliteten på strategidiskussioner, men det kan även få konsekvenser för kompetensförsörjningen i företaget på alla nivåer, inklusive vd, ledning och styrelse. Personer som inte redan har goda kunskaper om bolaget riskerar att utestängas från rekryteringsprocessen.

## Styrelseordförandes roll för strategisk förnyelse

Den särställning som tillskrivs ordförande i styrelsen är en beprövad praxis som är väl dokumenterad i nordisk forskning. Den förstärks också av att ordföranden i praktiken utses av ägarna och därmed ofta har stora möjligheter att påverka sammansättningen i styrelsen. En intressant fråga är då hur denna särställning upprätthålls och används.

Och mer specifikt hur den kan påverka bolagets förmåga till förnyelse och innovation. Det finns inga entydiga svar i materialet, men det finns några indikationer som tillsammans med aktuell forskning pekar ut ett antal nyckelfaktorer. En sådan är förmågan att utveckla konstruktiva dialoger med verkställande ledning och ägare. En annan är förståelsen av det egna uppdraget, medvetenheten om kontextens betydelse samt en växande insikt om behovet av en bredare omvärldsbevakning. En tredje faktor berör styrelsens värdeskapande kapacitet och dess förutsättningar för gemensamt lärande, medan en fjärde faktor är styrelseordförandes förmåga att inom ramen för samskapande ledarskap ge uttryck för en egen personlig stil.

Ordförandena i denna studie ger ett starkt uttryck för att det ligger i deras ansvar att upprätta konstruktiva dialoger med både verkställande ledning och ägare. Detta särskilda ansvar betonas oavsett storlek på bolag och ägarform. Förmågan att skapa och upprätthålla förtroendefulla relationer anses helt avgörande för ett väl fungerande styrelsearbete som främjar fokus på strategiskt viktiga frågor. Samtidigt som självständighet i de olika rollerna betonas beskrivs täta relationer, öppen kommunikation och kontinuerlig dialog kring såväl operativa som strategiska frågor. Att hitta formerna för ett fungerade samarbete som inte urholkar styrelseordförandes integritet och förmåga till självständig analys förefaller med andra ord att utgöra en viktig grund för ordförandeskapets särställning och inflytande. För att kunna fullgöra sitt uppdrag måste styrelseordförandes relation till såväl verkställande ledning som ägarna ha en kvalitet som tillåter att olika åsikter kan brytas utan att kompetens sätts ur spel.

Styrelseordförandes förståelse av företagets unika situation och tolkningen av det egna uppdraget förefaller helt avgörande för hur styrelsearbetet utformas och vilka prioriteringar som görs. Det handlar inte enbart om att i grunden förstå företagets verksamhet och ha en egen uppfattning om vad som kommer att krävas för att utveckla företaget. Det innefattar också en god förståelse av den egna kapaciteten och var och hur de egna erfarenheterna kan komma till sin rätt.

Den allt större medvetenheten om kontextens betydelse och vikten av en bredare omvärldsbevakning är också central. Här finns en betydande potential till insatser och samverkan utanför de ramar som föreskrivs av rådande lagstiftning och praxis. För att säkra ett bolags innovationsförmåga blir det än mer centralt att förstå kontexten för att kunna göra rätt analys av vilka intressenter som kan ha ett avgörande inflytande på bolagets utveckling. En sådan analys behöver sannolikt inkludera fler relevanta intressenter än ledning, ägare, kunder, konkurrenter etc. Kompetens kring vad som konstituerar hållbara innovationsprocesser utvecklas i snabb takt, och det vilar på



styrelseordförande att se till att styrelsen får tillgång till aktuell kunskap. Att säkra affärsdriven innovation ställer nya krav på både fokus och bredd i omvärldsbevakningen, en kapacitet som kvalitativt skiljer sig från strategisk utveckling med fokus enbart på den egna affären. På senare tid används allt oftare begreppet ekosystem för att definiera det bredare sammanhang som ett bolag behöver förhålla sig till för att bibehålla och utveckla sin innovationsförmåga.<sup>15</sup>

I styrelseordföranderollen ligger att säkerställa ett bra samtalsklimat i styrelsen som gynnar erfarenhetsutbyte och tillvaratar varje styrelseledamots särskilda kompetens. Med kontinuerliga utvärderingar av styrelsens ledamöter har det blivit lättare för ordföranden att värdera om den samlade styrelsen har den kompetens och det engagemang som krävs för att driva förnyelse och hålla den innovationstakt som behövs för att klara konkurrensen.

I aktuell forskning uppmärksammas en ny dimension av styrelsens prestationsförmåga som grupp, s.k. *team productivity*. Det innebär att en grupps totala förmåga utgörs av den samlade kompetensen och den potential som inryms i det gemensamma lärandet. För att höja gruppens prestationsförmåga och tillvarata den värdeskapande potentialen behövs processer som gynnar konstruktivt ifrågasättande och ett inflöde av ny kunskap. Det handlar om att växa tillsammans, och det ligger på ordföranderollen att se till att styrelsen får de bästa förutsättningarna för att ta värdeskapandet till en ny nivå. Förmågan att iscensätta lärandeprocesser som gör styrelsen till ett högproducerande team som driver förnyelse och innovation är en ledarskapskvalitet som framgent kommer att bli allt viktigare.

De nya arbets- och mötesformer som utvecklats i kölvattnet av coronapandemin har vänt upp och ner på etablerade föreställningar om hur styrelsearbete ska utföras och till en del också vilka frågor som ligger på styrelsens bord. Med den professionisering som skett i form av mindre och mer aktiva styrelser blir det än mer angeläget att säkerställa en vitalisering av arbetsformerna som förmår att tillgodose ett systematiskt och aktuellt kunskapsinflöde i styrelsen. Här kan erfarenheterna från pandemin komma väl till pass, med nya digitala arenor för möten, informations-spridning, uppföljning och erfarenhetsutbyte.

Med begreppet styrelseledarskap uppmärksammar aktuell forskning att styrelsen har ett kollektivt ledaransvar och att styrelseordföranden har en central roll i

---

<sup>15</sup> Begreppet *business ecosystem* myntades i en artikel av Moore (1993). Ett företags ekosystem utgörs av ett nätverk av mer eller mindre sammanlänkade organisationer som dynamiskt samverkar för att öka innovationsgrad och resultat genom konkurrens och samarbete. Se även Holmberg & Petrelius Karlberg (2020 s. 69 ff.).

skapandet av den kultur och de processer som gör styrelsen till en kraftfull strategisk resurs. Samtidigt som det delade samskapade ledarskapet betonas förstärks styrelseordförandens roll, och det ledarskap som denne i praktiken förmår att erövra och i förlängningen utöva kan bli helt avgörande för bolagets förmåga till förnyelse.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Se även Holmberg & Petrelius Karlberg (2020).

# Slutord

Genom att ta del av utsagor från trettio styrelseordförande som 2005–2019 mottagit utmärkelsen Guldklubban för förtjänstfullt ordförandeskap har vi i denna studie försökt identifiera de faktorer som gör dem framgångsrika var och en för sig men också som grupp. Samsyn kring olika frågor blandas med variationer i synsätt och handlingar.

Inte oväntat finns en betydande samsyn kring styrelsens övergripande funktion och huvudsakliga uppgifter, vilket till övervägande del speglar både svensk lagstiftning och praxis. De senaste decennierna har såväl självreglering (koder) som lagstiftning ökat kraven på transparens i bolagsstyrningen. Med ökad komplexitet i omvärlden har arbetsbördan för styrelsens ordförande ökat, och allt fler frågor hanteras i praktiken mellan styrelsemötena. Det finns också en samsyn kring vad som mer generellt bidrar till ett effektivt styrelsearbete. Det handlar om effektiv rapportering, bra underlag och att styrelsens ledamöter aktivt bidrar i diskussioner.

Detta bekräftas också av aktuell forskning kring bolagsstyrning och de olika rollerna (jfr avsnitt 3). Samtidigt uppvisar studien en hel del exempel på variationer i hur styrelsearbetet genomförs, vilket i sin tur manifesterar att ordförandeskapet är något som måste anpassas till företagets aktuella situation, ägarnas intressen osv. Ordförandeskapet innehåller ett antal på förhand definierade arbetsuppgifter och ansvarsområden, medan anpassning till företagets aktuella situation förutsätter en annan kapacitet, nämligen ledarskap. Och ledarskap bygger på en ömsesidig relation. Ledarskap är något som måste erövrars.<sup>17</sup>

I ledarskapet ingår att se till att styrelse, ledning och ägare har samma målbild och är överens om de prioriteringar som görs. Genom att styra agendan och hur tiden i styrelsen används kan ordförande säkerställa att styrelsen blir en strategisk resurs som ställs till företagsledningens förfogande. Samtidigt noteras att med styrelseordförandeskapet kommer ett betydande ansvar för företaget i en mängd olika avseenden, t.ex. högre förväntningar leder till ett behov av ökade tidsinsatser, risker och möjligheter blir allt svårare att värdera och pressen på styrelseordföranderollen ökar.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Jfr Sjöstrand m.fl. (2016).

<sup>18</sup> Banerjee m.fl. (2020).

Den här studien visar att styrelseordförandes kunskaper och erfarenheter passar väl med de utmaningar bolaget står inför. Ordförandena har även själva en god uppfattning om vad de kan bidra med. Kompetensmässigt förefaller de också möta de kriterier som de ställer på övriga ledamöter, dvs. en grundläggande förståelse för verksamheten, en god uppfattning om hur näringslivet fungerar samt nyfikenhet och engagemang.

Intressant att notera är att det över tid finns en förskjutning i synen på strategisk utveckling och de förväntningar som ställs på styrelsen som strategisk resurs i nutid. Omvärldsbevakning, kontextens betydelse, styrelseledarskap, professionalisering av styrelsearbetet, team-produktivitet och innovationsförmåga är exempel på begrepp som visar på förändring. Det är i uttolkningen av dessa begrepp och den praktik som implementeras som potentialen till affärsdriven innovation tycks finnas. Det ger en anvisning om var behovet av ny forskning är som störst.

## Fortsatt forskning

Resultat och slutsatser från denna studie ligger väl i linje med aktuell forskning om bolagsstyrning i Norden. Den bekräftar det som allt fler forskare uppmärksammat, nämligen att det finns en rad faktorer som kan inverka på styrelseordförandes roll och funktion i det enskilda bolaget, dels att styrelseordförande personlighetsmässigt kan utgöra en tämligen heterogen grupp med varierande motivation. Sökandet efter en optimal bolagsstyrningsmodell som passar alla bolag, eller en generell modell för styrelseordförandes roll för strategisk förnyelse, kan vara lika vanskligt som vilseledande.

Behovet av kontextuella studier stärks av denna studie. Det förefaller finnas olika förväntningar på styrelseordförande i olika kontexter, och ägarform förefaller vara en vattendelare när det gäller styrelseordförandes relation till ledning kontra ägare. I Norden finns forskargrupper som primärt fokuserar på noterade bolag och andra som mer specifikt sätter mindre och medelstora bolag i centrum. Entreprenörsdrivna företag finns primärt i den senare kategorin, men de återfinns även bland noterade bolag. Det saknas dock sammanställningar som konkret visar på likheter och olikheter samt fördjupningar kring vad som konstituerar och möjliggör gemensamt lärande i styrelser.

Kontexten har också en annan innebörd i denna studie och avser då vilka externa aktörer som kan ha ett avgörande inflytande på bolagets utveckling. Kopplingen handlar här framför allt om omvärldsbevakning, en uppgift som traditionellt har

hanterats av bolagets ledning och som nu behöver breddas. När det gäller styrelseordförandens och styrelsens roll i omvärldsbevakning finns starka indikationer på att detta kommer att få en helt avgörande betydelse framöver. Hur den bevakningen går till och vad den egentligen innehåller framgår däremot inte av denna studie. Här finns en betydande kunskapslucka. Detta kopplar till styrelseordförandens roll som intermediär, dvs. en länk mellan styrelsen och en bredare kontext, som även inkluderar andra typer av intressenter, t.ex. media, opinionsbildande grupper och fristående experter.

Styrelseordförandes roll som aktiv samtalspartner till både ledning och ägare är intressant då den speglar en framväxande praxis som potentiellt kan urholka intentionerna i lagstiftningen när det gäller styrelsens kontrollerande funktion. Samtidigt är den intermediära roll som allt tydligare lyfts fram ett uttryck för att styrelseordförandes roll håller på att omformas. I förlängningen indikerar det att det ledarskap som behöver aktiveras har betydande likheter med ledarskapsansatser som går under beteckningen distribuerat och delat ledarskap.<sup>19</sup> Genom att betrakta samspelet med ledning och ägare som ett delat ledarskap, som visserligen bygger på en ansvars- och rollfördelning, betonas dialogens betydelse för strategisk utveckling. Detta ger samtidigt styrelsen en mer framåtriktad roll.

Idén om styrelsen som en gruppaktivitet (*team-productivity*) som förmår att lyfta strategidiskussionerna till en helt ny nivå, är också intressant att utforska. I tidigare forskning noteras att det saknas kunskap om vilka ledarskapskvaliteter som gynnar innovationsdrivande och mer högpresterande styrelser. Vilka erfarenheter och/eller egenskaper är särskilt viktiga hos ordföranden för att skapa konstruktiva idé-utvecklande samtal, och vilka processer behövs för att stödja gemensamt lärande i styrelsen som grupp?

Givet alla förväntningar på styrelsernas förmåga att driva förnyelse i en alltmer komplex omvärld vore det intressant att veta mer om hur styrelser arbetar med att utveckla sin egen kompetens. I materialet finns främst exempel på verksamhets-specifika kompetensbehov. Hur ser de verktyg ut som används för att utvärdera styrelsernas kompetens, och hur väl förankrade är de i aktuell forskning? Vilka är de drivande krafterna för kompetensutveckling i styrelser? Vilken roll har ägare, institutioner, styrelseordförande?

Digitaliseringens inverkan på styrelsernas arbets- och mötesformer under coronapandemin har i grunden förändrat synen på vad som är möjligt och önskvärt. Olika digitala plattformar som Skype, Zoom och Teams har ritat om kartan när det gäller

---

<sup>19</sup> Se t.ex. Holmberg & Petrelius Karlberg (2020).

mötesformer och vilka frågor som lämpar sig bäst (avstämningar, information, behandling av specifika frågor m.m.) i olika forum. Här öppnar sig många möjligheter att tillföra kompetens och kunskap till styrelsen som inte inkräktar på redan etablerade mötesformer. En intressant fråga är hur dessa möjligheter tillvaratas och hur hållbara de nya mötesformerna är över tid.

En annan viktig fråga rör transparens. I takt med ökade krav på transparens finns förväntningar om att styrelsen tar tydligare ställning kring hållbarhetsfrågor och säkerställer en bredare dialog med intressenter och inte bara aktieägare. Dessa förväntningar omfattar även andra bolag än de som redan omfattas av krav på hållbarhetsrapportering.<sup>20</sup> Hur förhåller sig styrelser till denna typ av förväntningar? Hur påverkar det ordförandes roll? Och hur förhåller det sig till utvecklingen inom EU? Det pågår för närvarande ett arbete inom EU för att ta fram ett förslag om lagstiftning som syftar till att bredda synen på vilka intressentgrupper som ska betraktas som relevanta för ett bolag, vilket i så fall kommer att leda till att styrelsedamöternas ansvar utökas till att omfatta leverantörsledet men även andra områden.

Frågan om mångfald i styrelser handlar företrädesvis om andelen kvinnor och andelen ledamöter med internationell bakgrund, vilket fortfarande är en relevant och angelägen fråga. Samtidigt kan det noteras att det finns ett växande forskningsintresse kring ordförandes roll i bolagsstyrelser som i allt större utsträckning blir multikulturella, där styrelsen blir en arena för strategiska diskussioner som behöver förankras i olika värdesystem.<sup>21</sup> Att tillvarata värdet av en diversifierad/multikulturell styrelse kräver engagemang och vilja att både lyfta fram och överbrygga olikheter. Hur bygger man tillit och tilltro i en styrelse som bygger på grundläggande olikheter i värderingar och synsätt på t.ex. makt och inflytande?

---

<sup>20</sup> Se "Hållbarhetsrapportering – nuläge, utmaningar och kommande förändringar".

<https://www.pwc.se/sv/events/digital-kunskapsdag-2020/5-hallbarhetsrapportering.pdf>.

<sup>21</sup> <https://www.globenewswire.com/news-release/2011/03/02/203592/0/sv/ABB-s-styrelse-foreslar-Ying-Yeh-som-ny-styrelsemedlem.html>.

# Referenser

- Banerjee, A., Nordqvist, M. & Hellerstedt, K. (2019), Board leadership and the chairperson of the board: A review and suggestions for future research. *Academy of Management Proceedings*, No 1. Publicerad online 1 aug. 2019.  
<https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.17161abstract>.
- Banerjee, A., Nordqvist, M. & Hellerstedt, K. (2020), The role of the board chair: A literature review and suggestions for future research. *Corporate Governance: An international Review*, 28, s. 372–405.
- Gabrielsson, J., Huse, M. & Minichilli, A. (2007), Understanding the leadership role of the board chairperson through a team production approach. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), s. 21–39.
- Gabrielsson, J., Khlif, W. & Yamak, S. (2019), When in Rome, do as the Romans do? A call for more context sensitive research on boards of directors. I Gabrielsson, Khlif & Yamak (red.), *Research handbook on boards of directors*. Cheltenham: Edward Elgar, s. 1–16.
- Holmberg, I. & Petrelius Karlberg, P. (2020), *Ansvarsfullt ledarskap: Vägen till hållbara affärer*. Lund: Studentlitteratur.
- Meineke, A., Hellerstedt, K. & Nordqvist, M. (2019), The changing role of the chairperson of the board: An analysis of business press articles in the UK, US and Germany. I Gabrielsson, Khlif & Yamak (red.), *Research handbook on boards of directors*. Cheltenham: Edward Elgar, s. 229–254.
- Moore, J. (1993), Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*, May–June, s. 75–86.
- Sjöstrand, S. m.fl. (2016), *Nordic corporate governance: An extensive in-depth study of corporate governance and board practices in 36 large companies*. Stockholm School of Economics Institute for Research.
- Yar Hamidi, D. (2016), *Governance for innovation: Board leadership and value creation in entrepreneurial firms*. Doctoral thesis, Halmstad University DiSSERTATIONS No 22.
- Yar Hamidi, D. & Gabrielsson, J. (2018), Chairpersonship and board strategy involvement in small and medium-sized enterprises. *Journal of Leadership; Accountability and Ethics*, 15(2), s. 86–99.

# Bilagor

## Bilaga 1. Kriterier för nominering, urvalsprocess och juryns bedömningsgrunder<sup>22</sup>

För att kvalificeras till utmärkelsen krävs följande formella krav

1. Bolaget är ett svenskt aktiebolag, bankaktiebolag eller en ekonomisk förening.
2. Kandidaten har varit ordförande för bolaget i minst tre år.
3. Bolagets styrelse har minst fyra bolagsstämموvalda ledamöter, varav minst en har sin huvudsakliga verksamhet utanför bolaget och är fristående från bolagets större ägare.
4. Kandidaten är inte också bolagets verkställande direktör.
5. I klassen noterade bolag är bolagets aktier upptagna till handel på en svensk reglerad marknad, dvs. Nasdaq eller NGM.

### Juryns bedömningskriterier och prioriteringsgrunder

Bolagets verksamhet och utveckling senaste åren

Bolaget har en ekonomiskt sund ställning och har under kvalificeringsperioden haft en positiv trend eller genomgått en tydlig "turn-around". Både sanering och tillväxt är meriterande. Andra åtgärder som stärkt bolaget vägs in, till exempel större organisationsförändringar eller strukturåtgärder.

Styrelsearbetets kvalitet och särskilt utmärkande drag

Styrelsearbetet är väl organiserat med bland annat tydliga instruktioner som hålls fortlöpande uppdaterade. Styrelsen ägnar sin tid åt rätt frågor. Mötena är väl förberedda, genomförs på ett effektivt sätt och är väl dokumenterade. Styrelsens arbete utvärderas och följs upp.

---

<sup>22</sup> Uppgifterna är hämtade från Guldklubbans webbplats, [www.guldklubban.se](http://www.guldklubban.se). Där finns mer detaljerad information om urvalsprocess samt juryns sammansättning.

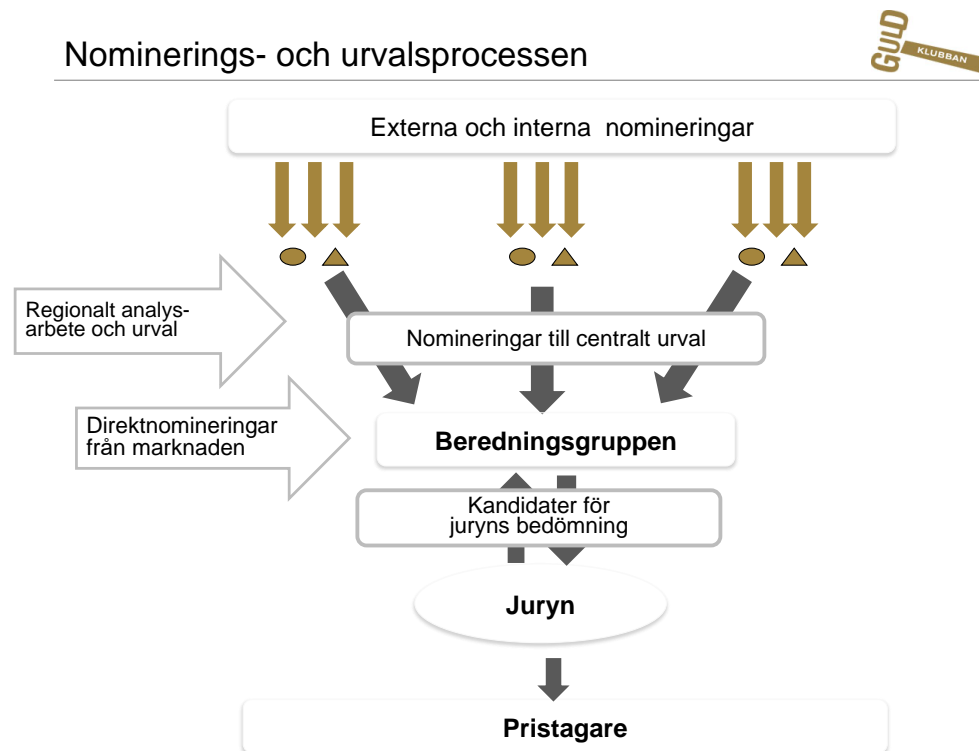


Kandidatens personliga sätt och egenskaper för att fullgöra ordföranderollen

Egenskaper som engagemang, integritet, kompetens och ledarskap är meriterande. Viktigt är också att kunna tolka ägares intentioner, sätta mål för styrelsens arbete och skapa ett arbetsklimat baserat på saklighet, uppriktighet och ömsesidig respekt. Förmågan att vara en bra coach till VD och sättet att företräda styrelsen utåt vägs också in.

## Nominerings-, berednings- och urvalsprocessen

Processen för nominering, beredning och urval av kandidater för bedömning framgår av nedanstående figur.



## Bilaga 2. Mottagare av Guldklubban 2005–2019

År	Onoterade bolag	Noterade bolag
2019	Kathrine Löfberg, Anders Löfberg	Hans Stråberg, Atlas Copco
2018	Marie Berglund, Eurocon Consulting	Alf Göransson, Loomis
2017	Rune Andersson, Mellby Gård	Jan Svensson, Fagerhult
2016	Eva Cederbalk, Klarna	Anders Ullberg, Boliden
2015	Per-Olof Westlin, Kanonaden	Carl Bennet, Getinge
2014	Bob Persson, Persson Invest	Tomas Billing, NCC
2013	Monica Lindstedt, Hemfrid	Olle Nordström, Sweco
2012	Johan Markman, Atteviks Bil	Cristina Stenbeck, Kinnevik
2011	Lars Göran Johansson, Willo	Lars-Erik Nilsson, Axis Communications
2010	Hans Wirfelt, Netlight Consulting	Anders Ilstam, Beijer Electronics
2009	Lennart Ohlsson-Leijon, Stampen	Olof Stenhammar, Ratos
2008	Anders Holmberg, VegTech	Melker Schörling, Hexagon
2007	Lars-Eric Åström, Södra Skogsägarna	Anders Scharp, SKF
2006	Håkan Björklund, Balco	Akbar Seddigh, Elekta
2005	Torbjörn Nilsson, Österströms Rederi	Hans Dalborg, Nordea