

Service, strategi och kontext

*En narrativ studie av styrelsearbetets roll i fyra små och medelstora
familjeföretag i Finland*

Sofia Slotte

Pro gradu-avhandling i
Organisation och ledning
Fakulteten för samhällsvetenskaper
och ekonomi
Åbo Akademi
Handledare: Nina Kivinen
Åbo, 27.5.2019

ÅBO AKADEMI – FAKULTETEN FÖR SAMHÄLLSVETENSKAPER OCH EKONOMI

Abstrakt för avhandling pro gradu

Ämne: Organisation och ledning	
Författare: Sofia Slotte	
Arbetets titel: Service, strategi och kontext - En narrativ studie av styrelsearbetets roll i fyra små och medelstora familjeföretag i Finland	
Handledare: Nina Kivinen	Handledare: Barbro Schauman
<p>Styrelsen är den organisatoriska enhet som oftast förknippas med bolagsstyrning (eng. corporate governance) även om bolagsstyrning som fenomen inte är begränsat till styrelsen och dess arbete. I många länder är styrelsen också den organisatoriska enhet som är ytterst ansvarig för ett aktiebolags förvaltning och verksamhet och därför intresserar sig både praktiker, myndigheter och forskare för att utveckla och stärka styrelsens värdeskapande funktion i företagen. Under 2000-talet har antalet publicerade artiklar i bolagsstyrning ökat kraftigt men de flesta studier undersöker fortfarande styrelsearbetet i stora, ofta börsnoterade, bolag utgående från kvantitativa andrahandsdata medan små och medelstora bolag som inte är noterade på börsen fått betydligt mindre uppmärksamhet. Detta är oturligt eftersom de små och medelstora företagen är viktiga ekonomiska motorer i många samhällen och det föreslagits att styrelsens roll är mer avgörande för företaget i små och medelstora företag jämfört med stora bolag.</p> <p>Styrelsen har av tillskrivits olika roller av olika forskare och utgående från olika teorier. Agenteorin betonar kontroll och övervakning, medan resursteorier tillskriver framförallt utomstående styrelseledamöter en funktion som förmedlare av resurser som bolaget annars inte skulle ha tillgång till. Flera studier föreslår dessutom att styrelsen har en strategisk roll genom att skapa förutsättningar för och delta i formuleringen av strategier och en serviceroll som går ut på att fungera som rådgivare till ledningen. Trots att ämnet inte är nytt råder det oklarhet i vilka roller styrelsen har i olika sammanhang, vilka faktorer som inverkar på styrelsens roll och hur denna kan påverka bolagets framgång. För den här avhandlingen har jag undersökt styrelsens roll i små och medelstora familjeföretag i Finland samt hur kontexten inverkar på denna. Avhandlingen följer en tradition av forskning i styrelseroller och bidrar till diskussionen genom en detaljerad narrativ beskrivning av styrelsens roller i fyra små och medelstora familjeägda företag i Finland och hur dessa roller formas.</p> <p>Eftersom de kvantitativa studier som dominerat forskning i bolagsstyrning, och som har undersökt samband mellan styrelsedemografiska faktorer (t.ex. antalet styrelseledamöter, mötesfrekvens, ledamöternas deras ålder, kön, utbildning och yrkeserfarenhet) och företagets framgång, har producerat tvetydiga resultat är det motiverat att använda kvalitativa metoder som undersöker bolagsstyrning utgående från beteenden, processer och meningsskapande. Dessa är bättre lämpade för att undersöka hur styrelsens roll formas. Jag använde mig av en induktiv studiedesign och för studien gjorde jag öppna intervjuer med styrelseledamöter i fyra familjeföretag varav tre var ägarledda.</p> <p>Studien visade att aktiva styrelser i ägarledda små och medelstora familjeföretag av typen syskon- eller kusinkonsortium i Finland har en intern service och strategisk roll som syftar till att utveckla företagets verksamhet. Ägarchefens förväntningar på styrelsearbetet i kombination med bolaget rådande behov var avgörande för vilken roll styrelsen utvecklade i bolaget. Ägarchefens initiativ och förväntningar är speciellt viktiga för hur styrelsens roll utformas i samband med att utomstående ledamöter bjuds in till styrelsen.</p>	
Nyckelord: Styrelse, bolagsstyrning, styrelsearbete, roller, små och medelstora bolag, familjeföretag	
Datum: 27.5.2019	Sidoantal: 101

INNEHÅLL

INLEDNING	1
Syfte och avgränsning.....	1
Disposition.....	4
BAKGRUND OCH KONTEXT	6
Att definiera bolagsstyrning.....	6
Bolagsstyrningssystem och nationell kontext.....	9
Juridiska ramar i Finland.....	10
”Corporate Governance”-koder.....	12
BOLAGSSTYRNINGSTEORI OCH STYRELSENS ROLL	15
Organisatorisk kontext och teoribildning.....	15
<i>Små och medelstora företag (SMF)</i>	15
<i>Ägarledda bolag</i>	16
<i>Familjeföretag</i>	19
<i>Entreprenörsföretag</i>	20
Att definiera styrelsens roller.....	22
<i>Zahra och Pearce (1989)</i>	23
<i>Johnson m.fl. (1996)</i>	24
<i>Van den Heuvel m.fl. (2006)</i>	24
<i>Ingley m.fl. (2017)</i>	25
Agentt teori.....	27
Teorin om resursberoende.....	30
METOD OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	34
Vetenskapsfilosofiska antaganden och metodval.....	34
Kunskap, förståelse och kvalitativ styrelseforskning.....	35
Fallstudier och urval.....	37
Materialinsamling.....	42
Analys och resultatredovisning.....	46
Etiska synpunkter.....	50
BERÄTTELSE OM STYRELSEARBETE	52
Bolag B Familjebolag i tredje generationen ägt av en kärnfamilj.....	52
<i>Anna</i>	54
Bolag E Familjebolag i andra generationen ägt av kusiner från två kärnfamiljer.....	56
<i>Markus</i>	59
<i>Johan</i>	61
Bolag K Familjebolag i andra generationen med utomstående delägare.....	64
<i>Peter</i>	66
<i>Kaj</i>	68
Bolag L (pilot) Familjebolag med spritt ägande och med två dominerande delägare.....	72
<i>Mikael</i>	74
STYRELSENS ROLLER I FALLFÖRETAGEN	77
DISKUSSION OCH SLUTSATSER	82
Metoddiskussion.....	82
Resultatdiskussion.....	83
Tidsaspekten.....	85
Slutsatser.....	87

KÄLLFÖRTECKNING	88
BILAGOR.....	97
Bilaga 1. Intervjuguide för pilotintervju.....	98
Bilaga 2. Omarbetad intervjuguide.....	99
Bilaga 3. Översikt över styrelseroller i litteraturen	100
Bilaga 4. Styrelseroller i fallföretagen.....	101

INLEDNING

Styrelsen är den organisatoriska enhet som oftast förknippas med bolagsstyrning (eng. corporate governance) även om bolagsstyrning som fenomen inte är begränsat till styrelsen och dess arbete. I många länder är styrelsen också den organisatoriska enhet som är ytterst ansvarig för ett aktiebolags förvaltning och verksamhet och därför har både praktiker, myndigheter och forskare intresserat sig för att utveckla och stärka styrelsens roll samt förstå hur styrelsen kan skapa mervärde i företagen.

SYFTE OCH AVGRÄNSNING

Under 2000-talet har det akademiska intresset för bolagsstyrning ökat kraftigt och styrelsen är den enhet som oftast undersöks av forskare (se t.ex. Durisin & Puzone 2009; Gabrielsson 2017; Li, Terjesen & Umans 2018; McNulty, Zattoni & Douglas 2013). Forskning i bolagsstyrning har dock lidit av avsaknad av konsensus angående hur olika variabler bör mätas vilket har lett till inkonsekventa forskningsresultat (Johnson, Daily & Ellstrand 1996; Dalton, Daily, Ellstrand & Johnson 1998). De flesta tidigare studier har undersökt styrelsearbetet i stora börsnoterade amerikanska bolag utgående från kvantitativa andrahandsdata medan små och medelstora bolag som inte är noterade på börsen har fått betydligt mindre uppmärksamhet (Huse 2000; Durisin & Puzone 2009; McNulty m.fl. 2013).

Att styrelsearbete i små och medelstora företag är mindre studerat än i stora bolag är oturligt eftersom det föreslagits att styrelsens roll är mer avgörande för företagets framgång i den här typen av bolag jämfört med stora bolag (Van den Heuvel, Van Gils & Voordeckers 2006, 467–468). Bland de små och medelstora företagen utgör familjeföretag den största gruppen som skiljer sig från andra organisationsformer genom sin specifika ägarstruktur (Van den Heuvel m.fl. 2006).

Forskning kring familjeföretag utgår från antagandet att ägarfamiljens inblandning i företaget har en märkbar inverkan på organisatoriska processer och policyer vilket i sin tur medför att organisationsformen teoretiskt skiljer sig från andra organisationsformer (Bammens, Voordeckers & Van Gils 2011). Siebels och zu Knyphausen-Aufseß (2012) noterar att familjeföretag, oavsett storlek, är en organisationsform som forskare fäst förvånansvärt lite

uppmärksamhet vid fram till 1980-talet trots att organisationsformen är mycket vanlig och enligt flera studier skapar en betydande andel av skatteintäkterna och arbetstillfällena i många länder, så också i Finland (Tourunen 2009).

En konsekvens av fokuset på stora amerikanska bolag är att andra nationella och organisatoriska sammanhang endast i begränsad utsträckning har influerat teori och rekommendationer för bolagsstyrning (Durisin & Puzone 2009) vilket lett till att många av de dominerande teoretiska koncepten har svaga eller oklara kontextuella kopplingar (Gabrielsson & Huse 2004). Teorier som utvecklats i ett sammanhang bör testas också i annan kontext för att man ska kunna bedöma om de är relevanta eller bör revideras när sammanhanget ändras (Durisin & Puzone 2009, 301). Det har som Huse (2007, 2) konstaterar inte alltid fallet vid studier av bolagsstyrning.

De pågående debatterna har klart visat att många aktörer, [...] inklusive företagsforskare, endast har en begränsad förståelse för den dynamiken i styrelser och hur de styrs. Koncept som används i en kontext blir alldeles för ofta bara kopierade och tillämpade på andra sammanhang.¹ (Huse 2007, 2)

För att vi bättre ska förstå till exempel kopplingarna mellan styrelsen och strategi samt hur nationella faktorer såsom lagstiftning, kultur och ekonomiska omständigheter, och organisatoriska faktorer såsom företagets ägarstruktur, styrelsesammansättning, livscykel och framgång, inverkar på bolagsstyrningen i olika sammanhang så behövs det fler studier som undersöker styrelsearbete och styrelsens roll i andra nationella och organisatoriska sammanhang än amerikanska storbolag (Gabrielsson & Huse 2004; Durisin & Puzone 2009, 301).

Shaker Zahra och John Pearce (1989) visade tidigt på behovet av att tillämpa ett brett teoretiskt perspektiv och frångå ett snävt fokus på styrelsesammansättning för att utveckla förståelsen av hur bolagsstyrning verkar. Huse (2007, 2) noterar nästan två årtionden senare att detta sällan uppmärksammas av forskare och Corbetta och Salvato (2004a, 120) konstaterar vidare att:

Den outtröttliga processen mot en allt mer aktiv roll för styrelsen i familjeföretag kommer att förbättra deras chanser att överleva och nå framgång endast ifall den stöds av en djupgående förståelse av olika typer av familjeföretags specifika behov gällande förvaltning.² (Corbetta & Salvato 2004a, 120)

¹ It has been clearly demonstrated in the ongoing debates that many of the actors, [...] even business scholars, have only a limited understanding of the dynamics of boards and their governance. Concepts that are used in one context are, all too often, just copied and implemented in other contexts. (Huse 2007, 2)

² The relentless process toward an increasingly active role of the board of directors in family firms will improve their survival and success prospects only if supported by a fine-grained understanding of the specific governance forts.

I Finland var 46 % av de medelstora bolagen, och 30% av de stora bolagen, familjeföretag i början av 2000-talet enligt Tourunen (2009). Trots den höga siffran har endast ett fåtal studier undersökt bolagsstyrning i små och medelstora företag verksamma i Finland (Gabrielsson 2017; Li m.fl. 2018). Gabrielssons (2017) och Li med fleras (2018) studier av utvecklingen inom forskning om bolagsstyrning och entreprenörskap under 2000-talet visar att USA fortfarande är det mest studerade geografiska området, följt av Storbritannien, samt Sverige och Norge. Den här avhandlingen bidrar därmed till diskussionen om styrelsens roll i bolagsstyrning genom att empiriskt undersöka styrelsens roll i små och medelstora familjeägda företag i Finland och hur kontextuella faktorer inverkar på denna.

Tidigare litteraturstudier och konceptuella artiklar som diskuterar styrelsens roller inkluderar Zahra & Pearce (1989), Johnson m.fl. (1996), Forbes & Milliken (1999) och nyligen Petrovics (2008) studie av hur individuella styrelseledamöters bidrar till ett effektivt styrelsearbete. Empiriska studier av styrelseroller innefattar bl.a. Bennett & Robsons (2004) studie av styrelsens roll i små och medelstora företag i Storbritannien, Van den Heuvels m.fl. (2006) studie av styrelseroller i små och medelstora familjeföretag i Belgien, Nicholson & Newtons (2010) studie av hur företagsledare och styrelseledamöter i Australien uppfattar styrelseledamötens roll och Gnan, Montemerlo & Huses (2015) studie av hur familjeråd och andra strukturer för bolagsstyrning såsom styrelsen kan ersätta varandra i Italienska små och medelstora familjeföretag. Till min kännedom har ingen motsvarande studie gjorts i Finland.

Tidigare forskning i bolagsstyrning har, förutom att den fokuserat på amerikanska storbolag, till största delen utgått på kvantitativa andrahandsdata. Studier av bolagsstyrning i entreprenörsföretag har i större utsträckning än fältet i övrigt använt förstahandsdata (Gabrielsson 2017). Kvalitativa studier är också vanligare bland studier som undersöker bolagsstyrning i det här specifika sammanhanget. Enligt Gabrielsson (2017) tillämpades kvalitativa metoder i 17 % av studierna om bolagsstyrning och entreprenörskap. Andelen kvalitativa studier inom bolagsstyrning i allmänhet är enligt McNulty m.fl. (2013) mindre än en procent. Kvantitativa studier av andrahandsdata har oftast sökt samband mellan styrelsedemografiska variabler (antalet styrelseledamöter, mötesfrekvens, ledamöternas deras ålder, kön, utbildning och yrkeserfarenhet, osv.) och företagets framgång (Dalton m.fl. 1998;

needs of different family firm types. Such understanding is not provided by the wholesale acceptance of standard governance makeups that fit large, publicly listed companies. (Corbetta & Salvato 2004a, 120)

Durizin & Puzone 2009). Resultaten har varit tvetydiga och de samband som kunnat påvisas svaga (Johnson m.fl. 1996; Dalton m.fl. 1998; Forbes & Milliken 1999; Durisin & Puzone 2009, 276). Johnson m.fl. (1996) har föreslagit att detta beror på att forskare använt sig av olika variabler för att mäta framgång och att det därför är omöjligt att syntetisera resultaten. Andra har däremot ifrågasatt tanken att man kan härleda styrelsen inverkan på ett företags framgång från dess sammansättning, och argumenterar att man måste sluta behandla styrelsen som en svart låda och i stället studera vad styrelsen gör, de processer som är involverade, beteenden och meningsskapande (Forbes & Milliken 1999; Daily, Dalton & Cannella 2003; Gabrielsson & Huse 2004). För att studera roller behöver man undersöka vad styrelsen gör, hur organet arbetar, hur styrelseledamöterna uppfattar och utför sitt arbete i styrelsen och hur företags övriga intressenter ser på styrelsen och dess arbete. För ändamålet behöver man studera förstahandsdata och kvalitativa metoder är enligt Nordqvist, Hall och Melin (2009) väl lämpade för ändamålet.

Bammens med fleras (2011) litteraturstudie visar att studier som undersöker styrelsen som en intern administrativ enhet bidragit mest till kunskapen om styrelsens roll i familjeföretag. Med detta i åtanke har jag valt att undersöka styrelsens roll ur interna aktörers perspektiv. För studien intervjuade jag under hösten 2011 och våren 2012 styrelseledamöter och styrelseordföranden från fyra familjeföretag i Finland. Företagen hörde vid tidpunkten för intervjuerna till kategorin små och medelstora företag (SMF) enligt Europeiska Unionens klassificering (se sida 14).

DISPOSITION

Avhandlingen är upplagd enligt följande: först ett bakgrundskapitel med definitioner och centrala begrepp samt en diskussion om hur lagstiftning, regler och rekommendationer inverkar på styrelsepraxis och teoribildning, inklusive er en kort översikt över det juridiska ramverket för styrelsearbetet i Finland. Därefter följer ett teorikapitel i vilket jag diskuterar avhandlingens teoretiska referensram, olika roller för styrelsen och de teorier som de populäraste rollerna utgår ifrån. Mina metodval och mitt tillvägagångssätt under arbetet diskuterar jag i det därpå följande metodkapitlet. Därefter presenterar jag resultaten presenterar i narrativ form och diskuterar resultaten i förhållande till avhandlingens teoretiska referensram i två separata kapitel. I det avslutande kapitlet diskuterar jag mina metodval, resultat, hur tidsaspekten inverkar på dessa samt mina slutsatser.

I det här skedet vill jag också uppmärksamma läsaren på att de flesta källor som jag har citerat och hänvisat till är skrivna på engelska och att en del terminologi som berör bolagsstyrning saknar etablerad svensk översättning. När så är fallet har jag använt originalspråket eller när det är motiverat för förståelsen av argumentet inkluderat en diskussion av begreppet och den svenska översättning jag valt att använda. Alla översättningar av citat i den löpande texten är mina egna ifall originaltexten finns angiven i en fotnot nere på sidan.

BAKGRUND OCH KONTEXT

ATT DEFINIERA BOLAGSSTYRNING

Engelskspråkig litteratur skiljer mellan styrning (eng. governance) och bolagsstyrning (eng. corporate governance). ”Governance” är ett vidare begrepp som innefattar alla de händelsekedjor och processer som samverkar och styr företagets verksamhet medan ”corporate governance” vanligen syftar till det som faller inom ansvarsområdet för företagets styrande och övervakande organ (styrelsen och förvaltningsrådet) eller dess aktieägare. ”Corporate governance” har en mer normativ innebörd och används speciellt när man diskuterar bolagsstyrning i stora, ofta börslistade, företag medan termen ”governance” oftare används då diskussionen gäller mindre privatägda företag. Det här har delvist att göra med hur bolagsstyrning definierats och vilka teoretiska perspektiv som definitionerna förknippas med. I svenskspråkig litteratur översätts ”corporate governance” vanligen till bolagsstyrning men varianten ägarstyrning förekommer också. Jag har valt att använda bolagsstyrning för att inte begränsa diskussionen till ett perspektiv som specifikt fokuserar på styrning från ägarna och de teorier som sätter ägarnas intressen i centrum för bolagsstyrningen. Begreppet ”governance” har jag omväxlande översatt till förvaltning och styrning.

Begreppet ”corporate governance” förekommer i teoretiska texter från 1930-talet och anammades av praktiker under 1980-talet (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003; Pieper 2003). Innebörden i begreppet är dock inte entydig och många definitioner förekommer trots att termen bolagsstyrning i sig numera är etablerad (se t.ex. Huse 2007, kap 2; Pieper 2003). Matts Kärreman (1999, 2) definierar till exempel bolagsstyrning som ”*överordnad styrning av företaget i motsats till styrning av delar av företaget*” medan Gabrielsson och Huse (2010, 229) och Huse (2007) beskriver bolagsstyrning som ett system för styrning och kontroll av bolaget.

Alla företag, stora som små, nya som gamla, kan sägas ha två kompletterande system: ett produktionssystem och ett styrsystem [...] Styrsystemet [...] allokerar rättigheter och ansvar till de olika aktörer inom och runtom företaget som förser det med inputresurser, och ger några av den – vanligen de som bidrar med finansiella resurser – makten att fatta beslut och utöva kontroll för att påverka företagets inriktning och framgång.³ (Gabrielsson & Huse 2010, 229)

³ All firms, small as well as large, new as well as old, can be described as having two complementary systems: a production system and a governance system. [...] The governance system [...] allocates rights and forts.

Hur forskare väljer att definiera bolagsstyrning beror i viss mån på deras akademiska bakgrund och vilket teoretiskt perspektiv de utgår ifrån. För att illustrera hur bolagsstyrning har definierats av olika forskare och vilka teorier som definitionerna utgår ifrån har bland andra Neubauer & Lank (1998), Pieper (2003) och Huse (2007) grupperat definitionerna utgående från vilka antaganden de gör. Huse (2007, kap 2) delar in teorierna och definitionerna av bolagsstyrning i fyra kategorier utgående från vilka aktörer som prioriteras (se figur 1 nedan). Styrelsemedlemmarna utgör enligt Huse en egen kategori som antingen förespråkar ensidiga och mer kortsiktiga eller balanserade och mer långsiktiga värden. Aktieägar- och managementdefinitionerna räknas till de ensidiga och mer kortsiktiga medan intressent- och företagsdefinitionerna balanserar flera gruppers intressen ur ett längre perspektiv. Aktieägar- och intressentdefinitionerna antar ett externt perspektiv och fokuserar på externa aktörer medan ”management-” och företagsdefinitionen har ett internt perspektiv och fokuserar på interna aktörer.

	ENSIDIGA PERSPEKTIV	BALANSERANDE PERSPEKTIV
	- <i>Åtskilda/separata</i>	- <i>relationella</i>
	- <i>Kortsiktiga</i>	- <i>långsiktiga</i>
EXTERNA PERSPEKTIV	Ägardefinitioner	Intressentdefinitioner
- <i>Fördelning och skydd av värde</i>	- ”Det som är bäst för aktieägarna”	- “Det som är bäst för intressenterna”
	- Aktieägare	- Intressenter
		- Triangulering
INTERNA PERSPEKTIV	Chefsdefinitioner	Företagsdefinitioner
- <i>Värdeskapande</i>	- ”Det som är bäst för ledningen”	- ”Det som är bäst för firman”
	- Kringgå intressenternas kontroll	- Värdeskapande längs hela värdekedjan

Figur 1. Huse (2007, 23) gruppering av definitioner för bolagsstyrning i fyra huvudsakliga kategorier. (Källa: Huse 2007, 23)

responsibilities among the various providers of input resources in and around the firm and gives some of them – generally the provider of financial resources – the power to make decisions and exercise control to influence the direction and performance of the enterprise. (Gabrielsson & Huse 2010, 229)

Pieper (2003) grupperar liksom Huse definitionerna i de som omfattar externa intressenter och system (breda definitioner) och de som beaktar endast interna intressenter och system (smala definitioner). På den andra axeln har Pieper, i motsats till Huse, grupperat definitionerna utgående från om de är uppgiftsinriktade eller målinriktade enligt en kategorisering från Neubauer och Lank (1998). Figur 2 illustrerar Piepers (2003) klassificering av "corporate governance" definitioner utgående från omfattning och orientering.

ORIENTERING	OMFATTNING	
	SMAL	BRED
MÅLORIENTERAD	"På ett allmänt plan kan bolagsstyrning definieras som hur ägarnas intressen är organiserade och utövade för att påverka strategiprocesserna." ⁴ (Melin & Nordqvist 2002)	"Bolagsstyrning är ett system av strukturer för att säkra den ekonomiska lönsamheten och legitimiteten i bolaget." ⁵ (Neubauer & Lank 1998)
UPPGIFTS-ORIENTERAD	"En bra styrningsstruktur är en som väljer de dugligaste cheferna och gör dem ansvariga gentemot investerarna." ⁶ (Tirole 2001)	"Bolagsstyrning är det system genom vilket bolag är styrda och kontrollerade." ⁷ (Cadbury 1999)

Figur 2. Piepers (2003, 64) klassificering av "corporate governance" definitioner utgående från omfattning och orientering. (Källa: Pieper (2003, 64))

Gemensamt för Huse och Piepers klassificeringar är att de delar in definitionerna i smala och breda definitioner, för att använda Piepers terminologi. Breda, eller balanserande definitioner, utgår från teorier som säger att såväl interna som externa mekanismer inverkar på den styrande verksamheten (O'Sullivan & Diacon 1999). Exempel på externa styrmekanismer är konkurrens

⁴ In a general sense, CG can be defined as how the owners' interest is organized and exercised in order to influence in the strategy processes. (Melin & Nordqvist citerad i Pieper 2003, 64)

⁵ CG is a system of structure and processes to secure the economic viability as well as the legitimacy of the corporation. (Neubauer & Lank citerad i Pieper 2003, 64)

⁶ A good governance structure is one that selects the most table managers and makes them accountable to investors. (Tirole citerad i Pieper 2003, 64)

⁷ Corporate Governance is the system by which companies are directed and controlled." (Cadbury citerad i Pieper 2003, 64)

på produktmarknaden, lagstiftning och reglering, trycket från media och arbetsmarknaden för företagsledare (Gabrielsson & Huse 2010, 229). Exempel på interna styrmekanismer är styrelsen, revision och kompensationsprogram för ledningen (ibid.). Tillsammans utgör dessa ett komplext nätverk av institutionella arrangemang som inverkar på i vilken riktning företaget utvecklas och på hur det presterar. Indelningen i smala och breda definitioner återspeglar speciellt skillnaderna mellan agentteori som dominerar den angloamerikanska synen på bolagsstyrning och intressentteori som oftast förknippas med en kontinentaleuropeisk syn på bolagsstyrning. Enligt agentteorin är företagets viktigaste intressenter dess ägare medan intressentteorin säger att ett företag har många likvärdiga både interna och externa intressenter för vilka det bör skapa mervärde. Eftersom de breda definitionerna omfattar en större grupp intressenter och aktörer i och omkring företaget är de enligt Pieper (2003) mer lämpade när man studerar familjeföretag och företag med koncentrerat ägande.

Med tanke på studiens induktiva design har jag valt att utgå från Kärremans (1999, 2) definition och definierar bolagsstyrning som ett system för överordnad styrning av företaget i motsats till styrning av delar av företaget. Genom att anamma en bred definition som inte är uppgiftsorienterad vill jag undvika att påtvinga styrelsen en viss roll i företaget utgående från en definition av bolagsstyrning som är nära förknippad med ett eller annat teoretiskt perspektiv och de roller som teorin tillskriver styrelsen. Med en bred definition av bolagsstyrning undviker jag också risken att definiera bolagsstyrning så pass snävt att jag skulle tvingas dra slutsatsen att styrelsearbetet överhuvudtaget inte är en del av bolagsstyrningen, vilket skulle vara absurt ifall företaget i fråga har en aktiv styrelse. Den breda definitionen av bolagsstyrning som jag utgått ifrån gör det möjligt att undersöka styrelsens roll utgående från flera teoretiska perspektiv vilket passar studiens syfte och verkar nödvändigt eftersom de roller som tidigare studier föreslagit för styrelsen med undantag av en har ett multiteoretiskt ursprung (Van den Heuvel m.fl. 2006).

BOLAGSSTYRNINGSSYSTEM OCH NATIONELL KONTEXT

Minimikraven för bolagsstyrningen är ofta bunden till lagstiftning och praxis tenderar därför att i viss utsträckning följa nationsgränserna (Van den Berghe, Van der Elst, Carchon & Levrau 2002). De juridiska systemen i bland annat Storbritannien och U.S.A. utgår från sedvanerätt och skiljer sig från systemen i flesta kontinentaleuropeiska länder som utgår från civilrätt. Dessutom förekommer variationer i affärskultur, marknads- och företagsstruktur både mellan

och delvist också inom regionerna. Detta reflekteras i olika inställning till bolagsstyrning och i hur populära olika modeller för bolagsstyrning är i respektive region (se t.ex. Huse 2007, 102–104). Man skiljer främst mellan det angloamerikanska systemet som bygger på ett marknadsinriktat tankesätt och ett snävt agentteoretiskt perspektiv på bolagsstyrning och det kontinentaleuropeiska systemet med ett bredare intressent- och nätverksinriktat perspektiv på bolagsstyrning. Under 1990-talets senare hälft har man speciellt i Europa allt mer börjat se organisationer som en del av det samhälle där de verkar, med skyldigheter gentemot andra externa och interna intressenter än endast bolagets aktieägare (Van den Berghe m.fl. 2002). Sett ur detta perspektiv är bolagsstyrning mera än relationerna mellan aktieägare och företagsledning och deras växelverkan genom styrelsen. Det finns även nationella skillnader i hurudan organisationsstruktur som är tillåten för styrelsen och som inte är kopplade till nationens rättssystem utan till enskilda lagar. Man skiljer främst mellan dualistiska (eng. two-tier) och monistiska (eng. one-tier) system utgående från huruvida styrelsen delegerar ansvaret för daglig verksamhet och själv fungerar som ett övervakande organ (dualistisk) eller om styrelsen ansvarar både för daglig verksamhet och övervakande uppgifter (monistisk) (se t.ex. Huse 2007, 105). I det kontinentaleuropeiska dualistiska systemet leds aktiebolag av en ledningsgrupp (eng. executive team) som ansvarar för den operativa verksamheten och av en övervakande styrelse. I det skandinaviska dualistiska systemet leds bolagets operativa verksamhet vanligtvis av en verkställande direktör (i fortsättningen även vd) övervakad av en styrelse medan aktiebolag i Italien inte behöver ha någon styrelse (Gnan m.fl. 2015). I vilket land ett bolag har sin hemvist inverkar därmed på hurudan styrelsestruktur som bolaget kan ha och på vilka uppgifter som kan antas höra till styrelsen och vilka uppgifter som kan skötas av andra enheter. Man kan alltså anta att styrelsens roll i ett bolag i viss mån beror på bolagets nationella kontext.

JURIDISKA RAMAR I FINLAND

I Finland regleras styrelsearbetet i aktiebolag av aktiebolagslagen (624/2006, i fortsättningen ABL). På börsnoterade aktiebolag ställs ytterligare krav på styrelsen i finsk kod för bolagsstyrning (Värdepappersmarknadsföreningen 2015). Enligt aktiebolagslagen är styrelsen ansvarig för bolagets förvaltning och för att dess verksamhet är ändamålsenligt organiserad. Detta benämns styrelsens allmänna behörighet och ingår i någon form i lagstiftningen i stater med marknadsekonomi (Huse 2007). Vanligen sköts detta så att ansvaret för den operativa verksamheten delegeras till en verkställande direktör eller en ledningsgrupp som styrelsen

tillsatt och övervakar så som diskuterats i ovanstående avsnitt. I Finland kräver lagen inte att ett aktiebolags styrelse utser en vd för företaget, men om den gör det så definierar lagen hens allmänna behörighet. I Finland kan alltså både monistiska och dualistiska styrelser förekomma. En dualistisk struktur med styrelse och vd är dock vanligt.

Enligt den finska aktiebolagslagen (624/2006) är styrelsen också ansvarig för att tillsynen över bolagets bokföring och medelförvaltning är ordnad på behörigt sätt. Styrelsen kan dessutom i enskilda fall eller med stöd av bolagsordningen fatta beslut i ärenden som hör till verkställande direktörens allmänna behörighet, också då bolaget har en verkställande direktör (ABL 6 kap. 7§ 1 mom.). Styrelsen kan också föra ett ärende som hör till dess eget eller till verkställande direktörens allmänna behörighet till bolagsstämman för avgörande (ABL 6 kap. 7§ 1 mom.). I övrigt behandlar lagen främst formalia angående beslutsfattande och beslutsförhet samt medlemskap i styrelsen. Angående styrelsens storlek och verksamhet sägs att den bör bestå av en till fem ledamöter (ABL 6 kap. 8§ 1 mom.) som sammanträder vid behov (ABL 6 kap. 5§ 1 mom.). Lagen tillåter dock större styrelser ifall detta fastställts i bolagsordningen (ABL 6 kap. 8§ 1 mom.). I personbolag och övriga bolagsformer i Finland kräves ingen styrelse då ägarna personligen är ansvariga för företaget och dess verksamhet.

Eftersom ansvaret för ett aktiebolags förvaltning och finanser ligger hos styrelsen och de fysiska personer som utsetts till styrelsemedlemmar kan en juridisk person inte fungera som styrelseledamot i Finland (ABL 6 kap. 10 §). Att en styrelseledamot fungerar i uppdraget i egenskap av sin fysiska person understryks i ett beslut från högsta förvaltningsdomstolen (31/2011). I beslutet sägs det att en person som är anställd i ett investeringsföretag och av detta utsetts att representera det i styrelsen för ett portfolioföretag, i juridisk mening inte kan fungera som företrädare för investeringsföretaget i styrelseuppdraget. Detta hindrar däremot inte en styrelseledamot från att de facto agera som en representant för en juridisk person ifall hen upplever att hens mandat i styrelsen är att representera en annan organisations intressen. Enligt Kärreman (1999) formas nämligen styrelseledamöternas upplevda mandat av hens relationer och kontakter samt av vem hen uppfattar som företagets viktigaste intressent(er). Det upplevda mandatet styr enligt Kärremans studie styrelseledamotens arbete i styrelsen (se vidare diskussion på s. 80).

”CORPORATE GOVERNANCE”-KODER

Som komplement till den vanligen relativt generella lagstiftningen om företagens förvaltning och som en konsekvens av flera spektakulära företagskollaps till följd av brister i företagsförvaltningen har man under 1990-talet börjat sammanställa och ge ut rekommendationer för god förvaltning. Dessa går ofta under benämningen ”corporate governance”-koder och är vanligen kompendium av vedertagen visdom som sällan bygger på forskning i bolagsstyrning (Tricker citerad i Durisin & Puzone 2009, 283). Genom koderna strävar framförallt myndigheter och offentliga institutioner efter att styra styrelsepraxis normativt på ett sätt som ligger nära lagstiftning. I ”corporate governance”-koder tillämpas vanligen devisen ”följ eller förklara dig” (Van den Berghe m.fl. 2002). En fördel med den här typen av normering genom självreglering är att det inte krävs lika omfattande strukturer för att övervaka att den efterlevs som vid reglering genom tvingande lagstiftning. Eftersom koderna vanligen ges ut av myndigheter eller organisationer som representerar aktieägares intressen har de ofta ett agentteoretiskt perspektiv på bolagsstyrning och betonar vikten av kontroll och oberoende styrelseledamöter (Daily m.fl. 2003; Pugliese, Bezemer, Zattoni, Huse, Van den Bosch & Volberda 2009). Van den Berghe m.fl. (2002) varnar dock för att rekommendationer som instiftats för ett begränsat område (t.ex. för god bolagsstyrning i börslistade bolag) med tiden har en tendens att börja tillämpas även inom närliggande områden (såsom privatägda aktiebolag, familjeföretag och ideella organisationer) samt få en allt mer föreskrivande funktion i de nya områdena. Den här utvecklingen syns till exempel i *European Corporate Governance Institute:s* lista över ”corporate governance”-koder (*Index of codes* 2011).

Uppkomsten av ”massaktieäggande”⁸ (Gomez & Moore 2009; xi) och pensionsfondernas inträde och utveckling som placerare på aktiemarknaden under 1980-talet antas ha drivit på utveckling av ”corporate governance”-koder i syfte att trygga investerarnas intressen i portfoliobolagen (se till exempel Van den Berghe m.fl. 2002; Hirvonen m.fl. 2003, 21). Dessutom har de etiska skandaler som skakat företagsvärlden sedan slutet av 1990-talet satt igång en diskussion om styrelsens betydelse, ansvar och uppgifter som i många länder sträcker sig långt utanför akademiska kretsar. Ett exempel på en företagskollaps som ofta citeras av forskare när de motiverar behovet av bolagsstyrningsreformer och ändamålsenlig bolagsstyrning, men också

⁸ Antalet aktieägare i världen har stigit från 30 miljoner till 200 miljoner under några decennier (Gomez & Moore 2009; xx).

ligger bakom flera "corporate governance"-koder, är storbolaget Enron, som på kort tid gick omkull trots att företaget styrdes enligt gällande rekommendationer (Huse 2007). Under början av 2000-talet har diskussionen om styrelsens betydelse och vikten av aktiv bolagsstyrning utvidgats till att även inbegripa olistade bolag, SMF och familjeägda företag (Huse & Landström 2001). Corbetta och Salvato (2004a, 120) argumenterar, så som jag redan nämnde i inledningen (se s. 2), att *"processen mot en allt mer aktiv roll för styrelsen i familjeföretag kommer att förbättra deras chanser att överleva och nå framgång endast ifall den stöds av en djupgående förståelse av olika typer av familjeföretags specifika behov gällande förvaltning"*.

Finländska företag berörs av såväl finsk som europeisk lagstiftning även av finländska, europeiska eller globala koder och rekommendationer för styrelsearbete beroende på vilken marknad de verkar på. Av de koder och rekommendationer som getts ut i Finland är endast Finsk kod för bolagsstyrning bindande och då endast för börsnoterade bolag. Enligt ett ställningstagande som Centralhandelskammaren i Finland publicerade i januari 2006 rekommenderar de dock också att de största icke börsnoterade bolagen rättar sig efter koden enligt "följ eller förklara"-principen *"i den mån det är möjligt med beaktande av bolagens särdrag"* (Centralhandelskammaren 2006). Icke-bindande "corporate governance" rekommendationer riktade till finländska företag har under 2000-talet getts ut av bland annat Familjeföretagens förbund (*Perheyrittysten liitto ry*), Ecodia och Centralhandelskammaren. Tabell 1 listar de koder för bolagsstyrning som sammanställts och utgetts av finska eller europeiska aktörer.

Förutom koder och rekommendation har det också i Norden getts ut flertalet handböcker i styrelsearbete som riktar sig till praktiker och som vanligen har en normativ ton i stället för att vara reflekterande. Dessutom finns det numera också föreningar i Finland vars verksamhet är inriktad på att främja professionellt styrelsearbete i SMF på andra sätt än via utgivande av koder, se till exempel Hallitusammattilaiset ry. (2012) och Hallituspartnerit ry. (2012). Handelskamrarna i bland annat Åbo och Tammerfors ordnar tillsammans med Hallituspartnerit ry. Årligen kurser i styrelsearbete för små och medelstora företag.

Tabell 1. Koder för bolagsstyrning i finska och europeiska bolag enligt utgivningsår.

KODER OCH REKOMMENDATIONER	MÅLGRUPP
Perheyritysten liitto (2017) Perheneuvosto	Familjeägda företag
Värdepappersmarknadsföreningen (2015) Finsk kod för bolagsstyrning (Corporate Governance) 2015	Börsnoterade finländska aktiebolag
Värdepappersmarknadsföreningen (2010) Finsk kod för bolagsstyrning (Corporate Governance) 2010	Börsnoterade finländska aktiebolag
Ecodea (2010) Corporate Governance and Guidance for unlisted companies in Europe.	Icke börsnoterade europeiska bolag
Perheyritysten liitto (2009) Hyvät hallintotavat perheyriyksessä – omistajuuden, liiketoiminnan sekä perheen hallinta	Icke börsnoterade familjeägda företag
Värdepappersmarknadsföreningen (2008) Finsk kod för bolagsstyrning (Corporate Governance) 2008	Börsnoterade finländska aktiebolag
Centralhandelskammaren (2006) Utvecklingen av de icke börsnoterade bolagens förvaltning (Corporate Governance)	Icke börsnoterade finländska aktiebolag
Centralhandelskammaren (2003) Suositus listayhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmistä (Corporate Governance) 2003	Börsnoterade finländska aktiebolag

BOLAGSSTYRNINGSTEORI OCH STYRELSENS ROLL

Även det akademiska intresset för bolagsstyrning tog fart på 1990-talet och har under 2000-talet fortsatt att växa. Bolagsstyrning som forskningstema går åtminstone ett sekel tillbaka men det är under slutet av 1990-talet och framförallt under 2000-talet som ämnet vuxit fram som ett självständigt forskningsområde (Zahra & Pearce 1989; Daily m.fl. 2003; Durisin & Puzone 2009; McNulty m.fl. 2013). Den ökade formaliseringen av forskningsområdet till trots förblir det ett ämne som studeras av forskare med bakgrund inom bland annat juridik, finansiell ekonomi, redovisning, organisation, sociologi och psykologi (se t.ex. Pye 2004, 84; Durisin & Puzone 2009), vilket avspeglas i teoribildningen. Under 2000-talet har forskare i allt större utsträckning intresserat sig för att undersöka bolagsstyrning i andra organisatoriska sammanhang än amerikanska börsnoterade bolag (Gabrielsson 2017; Li m.fl. 2018).

Det här kapitlet inleder med en översikt över de delvist överlappande forskningsområdena små och medelstora företag, ägarledda bolag, familjeföretag och entreprenörsföretag och styrelsens roll i de här organisatoriska sammanhangen. Därefter följer en genomgång av tidigare forskning kring styrelseroller och två teoretiska perspektiv som haft stort inflytande på konceptualiseringen av styrelseroller, nämligen agentteori och teorin om resursberoende.

ORGANISATORISK KONTEXT OCH TEORIBILDNING

Styrelsearbete i medelstora företag har framförallt studerat inom fyra akademiska delområden, små och medelstora bolag (SMF), entreprenörskap, ägarledda bolag och familjeföretag (Neubauer och Lank 1998). Argumentet för uppdelning enligt storlek, ägarstruktur och typ av ägare är vanligen att specifika organisatoriska sammanhang som dessa inverkar på bolagsstyrningen.

SMÅ OCH MEDELSTORA FÖRETAG (SMF)

Gruppen små och medelstora företag (SMF) är organisatoriskt en brokig blandning företag. Begreppet kan avse olika typer av företag beroende på vilken definition man använder och var studien utfördes (se t.ex. Huse 2007, 109). Man mäter vanligen ett företags storlek i antal anställda, försäljningsvolym eller aktiernas värde och ett vanligt sätt att definiera begreppet är att utgå ifrån lagstiftning eller rankingslistor, såsom Fortune 500. Det finns dock många listor

och lagar som man kan utgå ifrån vilket kan leda till svårigheter att jämföra resultaten av olika studier. Till exempel delar man i Finlands bokföringslag (1336/1997 i fortsättningen bokföringslagen) 3 kap. 9 § 2 mom. in de bokföringsskyldiga i små och stora utgående från gränsvärden för omsättning eller motsvarande avkastning, balansomslutning och genomsnittligt antal anställda. Europeiska kommissionen (2003) å sin sida delar in företag i mikroföretag, småföretag, medelstora företag och stora företag utgående från personalstyrka och omsättning eller balansomslutning. Vissa forskare, t.ex. Finegold och Lawler (enligt Gomez & Moore 2009, 7) utgår i sin forskning från offentliga listor, så om Fortunes lista *Fortune 1000* över världens 1000 största bolag, medan forskare som studerar bolagsstyrning i börsnoterade bolag ofta utgår från börslistornas indelning i stora, medium och små bolag.

Europeiska bolag är generellt mindre än amerikanska och de företag som klassas som medelstora i Amerika kan, beroende på hur man valt att definiera kategorin små och medelstora företag, klassas som stora i Europa (Huse 2007, 109). Därmed är företag som benämns små eller medelstora i Kontinentaleuropa, Nordeuropa respektive Amerika inte nödvändigtvis direkt jämförbara i storlek och komplexitet och studier av dem är inte heller nödvändigtvis direkt jämförbara. Små och medelstora företag är på grund av de vaga och vittomfattande gränserna en problematisk kategorisering i vetenskapliga sammanhang, den säger helt enkelt väldigt lite om det som studeras. Av finländska företagen hörde år 2010 99,1 % till kategorin små företag och 0,7 % till medelstora företag enligt Europeiska kommissionens (2003) definition⁹ (Statistikcentralen 2010). Av de små och medelstora företagen är den till antalet största kategorin personbolagen, tätt följd av aktiebolag (ibid.).

ÄGARLEDDA BOLAG

Bolag, i vilka ägarna inte enbart finns representerade i styrelsen utan även arbetar aktivt i företagets operativa ledning, benämns vanligen ägarledda bolag (Andersson, Dansell, Liljedahl & Sen 2010). Det här är speciellt vanlig i små företag där grundaren och ägaren är samma person, men förekommer även frekvent bland medelstora företag (se t.ex. Andersson m.fl. 2010; Nielsen & Lekvall 2010). De ägarledda företagen är inte heller en enhetlig grupp.

⁹ Bolag med färre än 250 anställda och vars omsättning inte överstiger 43miljoner eller balansomslutning inte överstiger 43 miljoner euro per år.

Andersson m.fl. (2010, 15–16) särskiljer i sin bok riktad till praktiker fyra grupper av ägarledda företag utifrån olika typer av styrelsesammansättning och ägarförhållanden: den ensamma entreprenören, familjeföretaget som gått i arv, släktföretaget som ägs av flera familjer och företag med flera delägare. Styrelsen i företag som inte hör till samma grupp står enligt dem vanligen inför olika typer av utmaningar i styrelsearbetet till följd av styrelsesammansättning, relationerna mellan styrelseledamöterna och mellan ägarna.

Eftersom ägarstrukturen och förhållandet mellan ägare, styrelse och ledning i dessa bolag skiljer sig från relationerna i börsnoterade aktiebolag med spritt ägande bör man enligt Huse (2007) inte heller förlita sig enbart på agentteoretiska antaganden när man drar upp riktlinjer för styrelsearbetet i ägarledda bolag. I små ägarledda bolag med en eller några ägare kan ägarna på kort varsel övergå från anställda till rollen som bolagsstämman och avsätta en styrelseledamot de inte gillar medan ägarna i aktiebolag med spritt ägande inte har samma möjligheter eftersom en beslutsför extra bolagsstämman först måste sammankallas och en majoritet av de närvarande måste understöda avsättningsförslaget. Det bör dock påpekas att delägarna i börsnoterade bolag vanligen ger fullmakt åt företagsledningen att representera dem på bolagsstämman och att ledningen tillsammans med eventuella aktiva majoritetsägare därmed ofta i praktiken kontrollerar rösterna på bolagsstämman (Johnson m.fl. 1996). Tidsaspekten och säkerheten i utfallet av ett avsättningsförslag skiljer sig trots det åt mellan börsnoterade aktiebolag med spritt ägande och ägarledda aktiebolag som inte är noterade på börsen. I börsnoterade aktiebolag är direktörer och chefer med aktieinnehav dessutom vanligen minoritetsägare medan ägardirektörerna i aktiebolag som inte är börsnoterade vanligen kontrollerar en majoritet av rösterna i bolaget och har därmed större direkt makt i företaget. Därmed skiljer sig också förutsättningarna för styrelsens arbete också åt mellan börsnoterade bolag med spritt ägande och ägarledda aktiebolag (Ecodea 2010, 11–12).

Nielsen och Lekvall (2010) diskuterar i boken ”Styrelsearbete i små och medelstora företag” fördelarna av och utmaningarna med att aktivera styrelsearbetet och ta in utomstående personer i styrelsen i små ägarledda företag då ägarna tidigare själva kontrollerat alla styrande och beslutsfattande organ i bolaget. De reflekterar över vilka utmaningar en extern styrelseledamot står inför när hen börjar arbeta i en styrelse som tidigare inte varit aktiv eller haft externa ledamöter och vilka utmaningar aktieägare som tidigare inte delat ledningsansvaret med någon, i varje fall inte med någon utomstående, står inför. Antagandet att aktivt styrelsearbete är en belastning för små företag och att det mest effektiva sättet att organisera små bolag men

okomplicerad verksamhet är att kombinera funktionerna för beslutsfattande och kontroll i en och samma person härstammar från Fama och Jensens (1983) artikel ”*Separation of ownership and control*”. Trots att artikelns hypoteser utgår från anekdotiskt material och saknar empirisk grund fick påståendet stor genomslagskraft både bland akademiker och praktiker och inverkade under lång tid på hur man uppfattade och lät bli att undersöka styrelsens roll i små ägarledda bolag och hur en majoritetsägares roll som vd inverkar på styrelsens roll i bolaget (Gabrielsson & Huse 2010, 230). Utgående från Fama och Jensens (1983) teser har praktiker också argumenterat att ägarledda bolagen borde ha en stor fördel i styrelsearbetet gentemot börsnoterade aktiebolag eftersom ägarcheferna själva är insatta i den operativa verksamheten och därför inte behöver ta in övriga representanter för den operativa verksamheten till styrelsen (Andersson m.fl. 2010, 17).

I bolag med upp till några anställda är styrelsen sällan aktiv utan närmast att likna vid en byråkratisk konstruktion. Någon absolut gräns för när aktivt styrelsearbete tillför mervärde för företaget har forskare inte kunnat ge utan företagets situation och ambitioner för framtiden är tongivande i sammanhanget. Handböcker i styrelsearbete som baserar sig på upplevda erfarenheter vilka inte är vetenskapligt verifierade anger dock en fingervisning som utgår från antalet anställda i företaget. Nielsen och Lekvalls (2010) handbok i styrelsearbete för små och medelstora företag anger fem eller fler anställda som gräns för när ett aktivt styrelsearbete börjar skapa mervärde för företaget. De föreslår att styrelsen aktivera till exempel genom att ta in en extern ledamot. Andersson m.fl. (2010, 33, 52) anger däremot 15–20 anställda som en gräns för när en ensam ägare inte längre hinner med och klarar av att styra företaget ensam och därför bör flytta över en del av företagets förvaltning till en aktiv styrelse. Trots detta menar Andersson m.fl. (2010, 63) att den viktigaste orsaken till att mindre ägarledda företag inte tar in externa ledamöter i styrelsen är rädsla att förlora eller tvingas dela med sig av kontrollen över företaget. En studie i Sverige har till exempel visat att ägarledda svenska företag är väldigt dåliga på att ta in utomstående expertis i företaget, framförallt till styrelsen, förutom när det gäller att engagera expertis i skatteplanering (Melin enligt Andersson m.fl. 2010, 13, 51). Ägarnas vilja i kombination med målen och utmaningarna i verksamheten utgör enligt Andersson m.fl. (2010, 66) utgångsläget för framgångsrikt styrelsearbete i ägarledda företag. Hans argument understöds av Huse (2007, 50) som poängterar att ägarnas starka roll i ägarledda bolag påverkar styrelsearbetet och styrelsesammansättningen i dessa organisationer (Huse 2007, 50).

FAMILJEFÖRETAG

Familjeföretag särskiljs från övriga företag så till vida att en specifik familj eller släkt har ett betydande inflytande över företaget. Forskare har definierat formerna för inflytandet på olika sätt. Definitionerna har varierat från företag där en person eller en familj kontrollerar majoriteten röster på bolagsstämman, men ingen familjemedlem är anställd av företaget, till företag där medlemmar av en familj arbetar och i praktiken kontrollerar företagets beslutsfattande funktioner (Neubauer & Lank 1998, 5–6). Shanker och Astrachan delar enligt Neubauer och Lank (1998) in definitionerna i breda, medel och smala. Utgår man turvíst från alla dessa definitioner i statistik över familjeföretagande kommer det att ge upphov till stora kast i statistiken (Neubauer & Lank 1998, 9).

Familjeföretag beskrivs ofta av forskare som den ekonomiska motorn i alla icke-kommunistiska samhällen (se t.ex. Van den Heuvel 2006; Bammens m.fl 2011). Trots detta är de notorisk kortlivade till följd av svårigheter med att hitta någon i nästa generation som vill och kan ta överta verksamheten (Neubauer & Lank 1998, 8–). Få familjeföretag överlever till tredje generationen (Neubauer & Lank 1998, 8) men av världens äldsta företag är majoriteten familjeföretag (Gabrielsson & Huse 2010). Familjeföretag är en heterogen grupp organisationer med stor variation i storlek och organisatorisk kontext och ifall man endast skiljer mellan familjeföretag och övriga bolag riskerar man därför att förbise kopplingar mellan bolagets vidare organisatoriska sammanhang och bolagsstyrningen. Corbetta och Salvato (2004b, 361) argumenterar utgående från agent- och stewardship teorierna för att *”framtida forskning kommer att dra nytta av en tydlig uppdelning mellan olika empiriskt validerade typer av familjeföretag med stabil teoretisk grund”*¹⁰. En sådan indelning har presenterats av Salvato (enligt Corbetta & Salvato 2004b; 360). Enligt denna delas familjeföretag in i tre grupper utgående från ägarstruktur, i vilken utsträckningen aktieägarna är involverade i företagets operativa verksamhet, förekomsten av utomstående aktieägare och chefer och antalet generationer familjemedlemmar som är verksamma i företaget:

- Grundarcentrerade familjeföretag är bolag i vilka företagets grundare är en central figur.

¹⁰ ”future research will benefit from a clear distinction among conceptually sound and empirically validated family firm types.” (Corbetta & Salvato 2004b, 361)

- Syskon- eller kusinkonsortium är bolag som ägs och leds uteslutande av familjemedlemmar. Dessa är vanligen familjeföretag som gått i arv i en eller två generationer.
- Öppna familjeföretag är familjeföretag med utomstående aktieägare och professionella chefer som inte tillhör familjen.

Familjeföretagets styrelsesammansättning, hur styrelsen arbetar och vad som står i fokus för arbetet beror enligt Neubauer och Lank (1998, xxi) dessutom på vilket utvecklingskede som bolaget befinner sig i. Livscykelstudier och styrelsearbets roll och fokus under olika skeden och under olika ägarkonstellationer är därmed också ett återkommande tema i studier av bolagsstyrning i familjeföretag (Bammens m.fl. 2011). En tidvis central fråga för styrelser i familjeföretag, till skillnad från styrelser i många andra typer av företag, är generationsväxlingar och att säkerställa att företaget hålls i familjen i samband med dessa.

ENTREPRENÖRSFÖRETAG

Entreprenörskapsforskare studerar organisationer som befinner sig i ett tidigt skede av den organisatoriska livscykeln (enligt Landström & Lohrke 2010). Kännetecknande för organisationer i denna fas är att de bygger sina resurser, att de slår sig in på nya eller etablerade marknader och att de söker efter tilläggs kapital och allierade. Gabrielsson och Huse (2010) konstaterar att organisationer i denna fas utgör en stark kontrast till stora företag vilka karaktäriseras av strukturellt komplexa organisationer, avlägsna ägare och höga ledningshierarkier samt att kontexten för bolagsstyrning och styrelsearbete i små entreprenörsföretag skiljer sig fundamentalt från kontexten i stora och utvecklade organisationer. Typiska entreprenörsföretag är verksamma på en eller ett fåtal produktmarknader och har låga hierarkier (Gabrielsson & Huse 2010, 230). Kännetecknande är också nära relationer mellan företagets operativa ledare och dess ägare samt att de leds på ett personcentrerat sätt (ibid.).

Gabrielsson och Huse (2010, 230) argumenterar att en diskussion om bolagsstyrning i entreprenörsföretag är intressant av åtminstone två orsaker. För det första står entreprenörsföretagen för en ansenlig andel av all organiserad ekonomisk verksamhet i de flesta utvecklade marknadsekonomier. För det andra anses entreprenörsföretag vara viktiga

värdeskapare i samhället (se t.ex. Gabrielsson & Huse 2010). Det finns alltså för samhället och övriga intressenter ett rent ekonomiskt och politiskt motiverat intresse av att studera dessa företag och söka efter sätt att främja deras framgång genom att söka och sprida principer för ”god bolagsstyrning” (ibid.).

Ett antagande som fått stor spridning bland forskare är att realiteterna och maktkoncentrationen hos en eller ett fåtal ägarchef(er) i entreprenörsföretagen talar emot aktiva styrelser (Gabrielsson & Huse 2010, 230). Eftersom entreprenörsföretag uppfattas som relativt icke-komplexa organisationer och eftersom entreprenören eller entreprenörerna i egenskap av ägare och chefer i företaget har möjlighet att avsätta styrelsemedlemmar eller köra över ett styrelsebeslut har man argumenterat att det saknas förutsättningar för en styrelse att aktivt ta del av och påverka hur företaget styrs och utvecklas. George, Wood och Khan (2001) samt Daily, McDougall, Covin, och Dalton (2002) visar dock att styrelsen kan spela en aktiv roll i dessa företag. I litteraturen om styrelsearbete framkommer tre scenarier för när styrelsearbetet börjar spela en roll i entreprenörsföretag. För växande företag definieras övergången från att vara ett entreprenörsföretag lett av grundaren till ett mer professionellt lett bolag med mer specialiserade arbetsuppgifter som ett kritiskt skede av ”governance”-litteraturen (Gabrielsson & Huse 2010, 232). Övergången innebär en process där komplexiteten i organisationen ökar. Makt och arbetsuppgifter övergår från grundaren eller grundarna till flera personer, vilket leder till ett behov av mer detaljerade arbetsbeskrivningar, formellare planeringsprocedurer och mer sofistikerade kontrollsystem.

Agentteori och resursbaserad teori har vanligtvis utgjort utgångspunkt och referensram när man försökt förstå förutsättningarna för aktivt styrelsearbete i entreprenörsföretag och enligt Gabrielsson och Huse (2010) erbjuder de intressanta möjligheter till styrelseforskning med fokus på beteenden i entreprenörsföretag.

Företagsekonomer har intresserat sig för entreprenörsforskning sedan 1970-talet och på 1980-talet tog studierna fart och utvecklades till ett eget forskningsområde (ibid. 15, 30–31). Sedan början av 2000-talet har en reflektiv, självkritisk diskussion bland annat resulterat i ”en intensiv debatt om entreprenörskapsforskningens domän” (ibid., 15) och i att forskarna delats upp två läger: en grupp renodlade entreprenörs-forskare och en splittrad grupp forskare med intresse för entreprenörer och entreprenörskap inom olika discipliner (ibid., 15–16). Styrelsearbete och entreprenörskap har studerats både av renodlade entreprenörsforskare och av forskare med

andra primära forskningsintressen såsom styrelseforskning och bolagsstyrning (Landström & Benner 2010, 15). Artiklar om styrelsearbete i småföretag publicerar bland annat i journaler om entreprenörskap. Ett ofta citerat exempel är Huses (2000) artikel *Boards of directors in SMEs: A review and research agenda* som publicerades i *Entrepreneurship and regional development*.

Definitionerna av entreprenörs-företag är luddiga och ofta är det omöjligt att dra en gräns mellan familjeföretag, ägarledda företag och entreprenörs-företag. Teoretiskt särskiljs dessa ändå ibland eftersom familjeföretagsforskare och entreprenörskapsforskare har skapat skilda teoretiska områden för sina respektive discipliner (Gabrielsson & Huse 2010). Trots det finns det också flera gemensamma nämnare och överlappande teorier speciellt gällande indelningen i underkategorier. Företag som kan klassas som ägar-centrerade familjeföretag och syskon- eller kusinkonsortium enligt Salvatos indelning (enligt Corbetta & Salvato 2004b) kan vanligen också klassas som ägarledda, små och medelstora entreprenörsföretag.

ATT DEFINIERA STYRELSENS ROLLER

Den akademiska diskussionen om styrelsens roller har framförallt gått ut på att skapa konceptuella modeller för styrelsens roller utgående från olika bolagsstyrningsteorier, såsom agentteori, teorin om resursberoende, strategiskt ledarskap, stewardship-teori, teorin sociala nätverk och institutionell teori (Van den Heuvel m.fl. 2006). För att diskutera och undersöka styrelsens roller bör man först definiera vad man avser med en roll. Forskare har gjort detta genom att hänvisa till andra vagt definierade termer såsom funktion, uppgift, engagemang, aktivitet och område för hjälp (Van den Heuvel m.fl. 2006) vilket har lett till att studier som undersöker styrelsen roll i olika sammanhang i grund och botten har undersökt olika faktorer som inte nödvändigtvis är direkt jämförbara. Själv har jag valt att utgå från Van den Heuvel m.fl. (2006) definition av en roll som summan av de uppgifter styrelsen utför, identifierade utgående från, eller i relation till, specifika teoretiska perspektiv (Van den Heuvel m.fl. 2006, 468) eftersom deras definition kopplar samman olika aktiviteter med den teoretiska diskussionen om bolagsstyrning.

Van den Heuvel m.fl. (2006) litteraturrecension inkluderar 34 vetenskapliga artiklar och böcker om styrelsens roll i familjeföretag och små och medelstora företag publicerade mellan åren 1982 och 2005. Den visar att publikationer som diskuterar styrelsens roll och uppgifter inte är ett nytt fenomen men att de fram till slutet av 1980-talet främst hade anekdotisk karaktär.

Studien visar på ett tydligt sätt att forskare utgående från ett agentteoretiskt perspektiv har hänvisat till styrelsens kontrollroll eller styrelsens övervakningsroll och att man utgående från teorin om resursberoende och ett resursbaserat perspektiv omväxlande har hänvisat till styrelsens serviceroll, rådgivning och styrelsens strategiska roll. Att forskare inte konsekvent grupperat en viss uppgift eller funktion med en viss roll har lett till att det inte är uppenbart vad som avses när man till exempel pratar om styrelsens kontrollroll. Detta blir tydligt när man tittar närmare på hur några forskare definierat styrelseroller. Det här avsnittet undersöker därför hur två inflytelserika litteraturrecensioner – Zahra och Pearce (1989) och Johnson m.fl. (1996) – och två nyare studier med fokus på styrelsearbete i små och medelstora familjeföretag – Van den Heuvel m.fl. (2006) och Ingley, Khlif och Karoui (2017) – har beskrivit styrelsens roller och vilka uppgifter de associerar med vilken roll.

ZAHRA OCH PEARCE (1989)

Zahra och Pearce (1989) inflytelserika litteraturrecension fann att styrelseroller framförallt hade studerats utgående från fyra olika teoretiska perspektiv (juridiskt, resursberoende, klasshegemoni och agentteori) som alla prioriterar olika roller för styrelsen. Utgående från de roller som de olika teoretiska perspektiven sätter fokus på identifierade de tre generella styrelseroller: service, strategi och kontroll.

- Servicerollen innefattar enligt Zahra och Pearce (1989) att förbättra bolagets anseende, etablera kontakter med bolagets omgivning och ge råd till ledningen.
- Strategirollen innebär att styrelsen engagerar sig i strategiarbetet och, utöver att fungera som rådgivare till ledningen, aktivt initierar sina egna analyser och kommer med motförslag till ledningens eller vd:ns strategiförslag.
- Kontrollrollen innefattar att utvärdera bolagets och vd:ns prestationer för att säkerställa bolagets tillväxt och skydda aktieägarnas intressen.

Zahra & Pearce (1989) studie visar att det finns belägg för flera av rollerna i de olika teoretiska perspektiven men att prioritetsordningen varierar beroende på perspektiv. De föreslår en dynamisk modell enligt vilken styrelse anammar olika roller i olika stor grad utgående från bolagets ägarstruktur och storlek samt styrelseattribut såsom styrelsens sammansättning, egenskaper, struktur och dess processer.

JOHNSON M.FL. (1996)

Johnson m.fl. (1996) grupperar i sin litteraturrecension av studier publicerade efter Zahra och Pearce (1989) styrelseledamöternas ansvarsområde i tre generella roller: kontroll, service och resursberoende utgående från vilka roller de fann belägg för i litteraturen.

- Kontrollrollen omfattar enligt dem styrelsens övervakning av ledningen på uppdrag av aktieägarna i linje med agentteorin. De uppgifter och funktionen som förknippas med styrelsens kontrollroll är att anställa och avskeda vd och övriga chefer i företagets högsta ledning, att besluta om lön och ersättningsprogram för ledningen och att övervaka ledningen för att försäkra sig om att de agerar i ägarnas intresse (Johnson m.fl. 1996).
- Servicerollen omfattar att fungera som rådgivare till ledningen i frågor gällande administration och ledningsfrågor, men också aktivt lägga grunden för att formulera strategier (Johnson m.fl. 1996).
- Resursberoenderollen innebär att styrelsen hjälper företaget att få tillgång till externa resurser som är viktiga för företagets verksamhet och som det inte annars skulle ha tillgång till, t.ex. genom utomstående ledamöter som representerar eller kan förmedla kontakter till banker, investerare eller kunder (Johnson m.fl. 1996). Johnson m.fl. (1996) associerar även beskrivningar av styrelsen som en legitimerande funktion i företaget med resursberoenderollen. Den här rollen utgår enligt Johnsons m.fl. (1996) definition från teorin om resursberoende.

VAN DEN HEUVEL M.FL. (2006)

Van den Heuvel m.fl. (2006) undersökte styrelsens roll i små och medelstora familjeföretag i Belgien och hur viktiga bolagens vd upplevde att de olika rollerna är. Studien inkluderar dels en litteraturrecension av vetenskapliga artiklar som diskuterar styrelsens roll i små och medelstora företag samt i familjeföretag, dels en empirisk undersökning av vilka uppgifter styrelsen i belgiska små och medelstora familjeföretag utför samt hur viktiga de tillfrågade vd:arna upplever att respektive uppgift är. Författarna identifierade två aggregerade roller, kontroll och service, utgående från uppgifter som tillskrivits styrelsen i tidigare studier.

- Den aggregerade kontrollrollen innefattar enligt Van den Heuvel m.fl (2006, 476) att välja nya chefer, att bestämma om ledningens lön och belöningsystem, att utvärdera och övervaka ledningens prestationer, att hantera successionsproblem, att maximera värde för aktieägarna och att bestämma om ledningens ansvarsområden. Dessa uppgifter är enligt författarna alla härledda från agentteorin.
- Den aggregerade servicerollen innefattar enligt Van den Heuvel m.fl (2006, 476–477) att bygga organisationens anseende, att formulera och ratificera organisationsstrategi, att ta hand om tillgången till extra resurser, att ge råd till ledningen och att bygga nätverk och upprätthålla relationer. Dessa uppgifter utgår enligt författarna från teorin om resursberoende, resursbaserade perspektiv och strategiskt ledarskap.

Van den Heuvel m.fl. (2006) studie visade att små och medelstora familjeföretag i Belgien hade både en kontroll och en serviceroll och att bolagens vd upplever att servicerollen är viktigare än kontrollrollen.

INGLEY M.FL. (2017)

Ingley m.fl. (2017) förespråkar i stil med Zahra och Pearce (1989) en situationsanpassad modell för styrelsearbetet i små och medelstora företag utgående från en portfolio bestående av fyra styrelseroller: Kontroll, service, strategi och medling.

- Kontrollrollen utgår också enligt Ingley m.fl. (2017) från agentteorin och innefattar att anställa och avskeda personer i företagsledningen, att kontrollera bolagets ekonomiska prestationer, övervaka strategier, utvärdera vd:n beteende och hur ledningsgruppen presterar samt att definiera en belöningspolicy för ledningen (ibid. 731).
- Servicerollen utgår främst från teorin om resursberoende och ser styrelsen som bolagets kontakt utåt vars främsta bidrag till organisationen är att berättiga bolaget och ge det bättre anseende, att bidra med externa kontakter och resurser samt att samla information och ge råd och vägledning åt ledningen eller vd. Ingley m.fl. (2017, 732) noterar att den här rollen kan bidra till att man fattar bättre beslut och således till att bolaget presterar bättre på lång sikt.

- Styrelsens strategiroll har författarna definierat uteslutande enligt Zahra och Pearce (1989), trots att senare studier har undersökt styrelsens betydelse och kopplingar till strategi (se Pugliese m.fl. 2009). Ingleby m.fl (2017) förknippar följande uppgifter med strategirollen: att uppmana till diskussion och konstruktiv debatt, att utvärdera och eventuellt initiera strategiska förslag, hjälp till att formulera bolagets mission, sätta riktlinjer för att verkställa och övervaka strategier samt att bidra till beslutsfattandet i kritiska lägen t.ex. gällande fusioner och företagsköp, avyttringar, omorganiseringar eller diversifiering. Dessa uppgifter uppfyller styrelsen enligt författarna utgående från ledamöternas professionella expertis och erfarenheter. (ibid. 732)
- Styrelsens roll som medlare innebär att fungera som oberoende skiljedomare mellan olika delar av bolaget, men också att ingripa eller medla mellan bolaget och samhället, mellan koalitioner av intressenter med avvikande eller konkurrerande intressent, samt att hjälpa till att balansera konkurrerande krav på bolaget. (ibid. 731–732). Den här rollen har sitt ursprung i intressentteori och ”team production theory”.

Det vanligaste teoretiska perspektivet vid studier av bolagsstyrning, oberoende nationell eller organisatorisk kontext är, så som tidigare omnämnts, agentteorin. Enligt agentteorin är styrelsens viktigaste roll att skydda aktieägarnas intressen från själviska agents handlingar genom olika former av kontroll och övervakning. Styrelsens kontrollroll är den enda av de roller som tillskrivits styrelsen som utgår från endast ett enda teoretiskt perspektiv (Van den Heuvel m.fl. 2006). Jag diskuterar agentteori och dess syn på styrelsens roll mer ingående i nästa avsnitt dels eftersom kontroll är den styrelseroll som forskare är mest överens om (Zahra & Pearce 1989; Johnson m.fl. 1996; Van den Heuvel m.fl. 2006) och att tillämpa agentteorin på strategiska beslutsprocesser i andra nationella sammanhang än det amerikanska kan bidra med nya perspektiv och därmed utveckla teorin (Pugliese m.fl. 2009).

Till skillnad från kontrollrollen bygger de övriga rollerna som föreslagits för styrelsen på flera olika teoretiska perspektiv och forskare har inte konsekvent grupperat samma uppgifter under samma rollbenämningar (Van den Heuvel m.fl. 2006). Teorin om resursberoende har haft stort inflytande på studier av styrelsens roller, speciellt de föreslagna service, strategi och resursrollerna, och vid studier av bolagsstyrning i allmänhet. Dess antaganden om att styrelsen fungerar som en länk mellan organisationen och dess omgivning stöds dessutom av empiriska studier (Zahra & Pearce 1989, 297). Jag har valt att inkludera teorin i den här studien eftersom

den har ett helt annat perspektiv på bolagsstyrning än agentteorin. Teorin om resursberoende och dess syn på styrelsens roll diskuteras i stycket efter agentteorin.

AGENTTEORI

Agentteorin är en teori om relationerna mellan uppdragsgivare och agenter som bland annat tillämpats i studier av styrelser och styrning. Agentteorin har sitt ursprung i finansiell ekonomi men inom bolagsstyrning används den sedan flera årtionden allmänt för att beskriva beteenden och relationer mellan bland andra ägare och anställda, framförallt mellan aktieägare och anställda chefer utan aktieinnehav. Agentteorin är den enskilda teori som sedan 1990-talet haft störst inflytande på både forskning och praxis i bolagsstyrning (Huse 2007, 45–52).

Enligt klassisk agentteori uppstår uppdragsgivar-agent relationer när en eller flera uppdragsgivare anställer en eller flera agenter för att utföra serviceuppgifter och samtidigt delegerar beslutsfattande till dessa agenter (Gabrielsson & Huse 2010, 238). Agenterna antas vara självintresserade opportunister vars beslut inte kan förutsättas vara i linje med uppdragsgivaren, dvs. aktieägarnas, intressen (Zahra & Pearce 1989, 301). Diskussioner om uppdragsgivar-agentproblem återfinns redan i tidiga företagsekonomiska texter och teorin utvecklades i och med att teoretiker börjat ifrågasätta neoklassiska bolagsteorier som antar att bolag är homogena enheter som strävar efter att maximal vinst och man började fästa mer uppmärksamhet vid att olika grupperingar, i synnerhet ledning och ägare, inte nödvändigtvis strävar mot samma mål (Hirvonen m.fl. 2003, 29–32). Relationen mellan uppdragsgivare och agenter anses vara problematisk eftersom agenterna inte bär samma ekonomiska risk som uppdragsgivarna samtidigt som bägge parter antas vara opportunister som i första hand bevakar sina egna intressen. Enligt agentteorin är operativ ledning och riskansvar två åtskilda funktioner med egna och separata marknader där de kan säljas, operativt ledarskap genom att söka en ny tjänst på arbetsmarknaden och riskansvar genom att sälja eller köpa aktier på aktiemarknaden. Detta kallas marknadsmekanismen och är tillsammans med styrelsen hörnstenarna i styrningen av ett bolag sedd ur agentteorins perspektiv (Fama 1980). Agenterna kompenseras fortgående enligt sitt avtal med principalerna oberoende av hur olika beslut utfaller. Långsiktiga ekonomiska följder av agenternas beslut drabbar i första hand uppdragsgivarna eller kommer dessa till godo. Teorin antar att agenter och uppdragsgivare prioriterar olika funktioner och resultat utgående från sina respektive intressen. Agentteorin intresserade sig därför i ett tidigt skede för hur förhållandet mellan uppdragsgivare och agenter kan styras med hjälp av incentiv

och belöningsystem (se t.ex. Gabrielsson & Huse 2010, 238). Att ledningens belöningsystem i många företag nuförtiden till stor del tär uppbyggda kring delägarskap står att finna i agentteorin (Hirvonen m.fl. 2003, 30 framåt).

Uppdragsgivar-agentrelationer definieras och regleras enligt agentteorin via kontrakt. Jensen och Meckling (1976) ser företaget i sin helhet som ett system av kontrakt. De föreslår att uppdragsgivar-agentrelationer finns på alla operativa ledningsnivåer i organisatorisk verksamhet. Inom styrelseforskning och forskning i (företags)styrning är förhållandet mellan aktieägare och operativ ledning den relation som agentteorin oftast brukar tillämpas på men nyare forskning har visat att agentproblem även kan uppstå mellan olika grupper ägare i familjeföretag.

Jensen och Meckling (1976) samt Fama (1980) har varit tongivande för hur agentteorin tillämpas inom styrelseforskning och bolagsstyrning. Enligt agentteori, så som den definierats av Jensen och Meckling (1976; 1979), Fama (1980), Fama och Jensen (1983, 1985) samt Jensen (1983; 1986) (enligt Huse 2007, 45), är styrelsens roll att fungera som en länk mellan aktieägarna (uppdragsgivarna) och ledningen (agenterna). Styrelsens främsta uppgift är att på aktieägarnas vägnar minimera kostnaderna för agenterna och maximera utdelningen som kommer aktieägarnas till godo. Relationen mellan ägare och företagsledning utgör ett kontrollproblem eftersom ägandet och kontrollen av beslutsfattande hör till olika strukturer i organisationen. Agentteorin sätter därmed fokus på styrelsens roll som övervakare av ledningens beslut men den ger även stöd för aktiviteter som vanligen kategoriseras under service och strategirollen såsom att ge råd till ledningen och aktivt delta i formuleringen av bolagets mission med avsikt att bevaka aktieägarnas intressen (Zahra & Pearce 1989).

Agentteorin har inom styrelseforskning vanligen tillämpats på stora bolag med spritt ägande men den lämpar sig för analys av alla organisationer där funktionerna för kontroll över beslut och riskansvar är separerade (Gabrielsson & Huse 2010). Med tiden har man börjat tala om två strömmar i agentteorin. Den positivistiska agentteorin tillämpas främst vid kvalitativa studier av stora bolag, medan normativ agentteori ofta tillämpas på mindre bolag (Huse 2007, 45–52).

I normativ agentteori, även kallad allmän agentteori (eng. common agency theory), beaktas alla uppdragsgivar-agentrelationer. Förutom relationen mellan aktieägare och ledning syftar bolagsstyrning enligt den normativa inriktningen till att balansera de relationer mellan

uppdragsgivare och agenter som kan existera mellan företaget och dess kunder, mellan finansärer och företagets ledningsgrupp, mellan interna avdelningar, mellan den operativa ledningen och styrelsen (Huse 2007) och mellan olika grupper ägare i till exempel familjeföretag (Bammens m.fl. 2011). De starkaste argumenten för att tillämpa (normativ) agentteori på små och medelstora företag är entreprenörens roll som både ägare och chef samt att det existerar en stor risk för det uppstår asymmetriska informationsrelationer mellan interna och externa aktörer (Huse 2007, 50). Med asymmetriska informationsrelationer avses relationer där endera parten har tillgång till mer och viktigare information än den andra parten och därmed har möjlighet att dra finansiell nytta av detta.

Agentteorin ansågs länge vara dåligt lämpad för att beskriva den specifika organisatoriska kontext som råder i små familjeföretag och i ägarledda bolag eftersom ägande och kontrollfunktionerna ofta innehas av en och samma person. Senare forskning har visat att det kan förekomma agentproblem i familjeföretag. Bammens m.fl. (2011) identifierar fyra moraliska risker i familjeföretag:

1. Ägarfamiljens strävan efter egen ekonomisk vinning
2. Ägarfamiljens strävan att uppfylla sina icke-ekonomiska målsättningar
3. Föräldrars tendens att agera utgående från altruistiska motiv vis-a-vis sina barn
4. Olika kärnfamiljers strävan mot sina respektive och avvikande ekonomiska intressen i familjeföretag samägt av kusiner eller ägare med mer avlägsna släktband

Dessa moraliska risker kan enligt agentteorin resultera i beslut som inte är gynnsamma för företaget eftersom besluten inte nödvändigtvis fattas utgående från vad som är i bolagets intresse utan för enligt en annan agenda. Ägarfamiljens icke-ekonomiska målsättningar kan till exempel vara att erbjuda arbetstillfällen åt familjemedlemmarna oberoende kompetens och lämplighet för de tjänster som finns tillgängliga. Föräldrars tendens att agera utgående från altruistiska motiv kan till exempel ta sig uttryck i att man organiserar företaget i avdelningar enligt hur många barn man har och utser dem till chef för varsin avdelning, även om det redan skulle finnas anställda i bolaget som skulle vara mera lämpade för uppgiften men som inte hör till ägarfamiljen. (Bammens m.fl. 2011)

Eftersom agentteori fokuserar på relationen mellan två parter kan man välja att tillämpa bägge eller endera parternas perspektiv, uppdragsgivarens eller agentens. Uppdragsgivarna är i styrelseforskning vanligen synonymt med aktieägarna och agenterna med den operativa

ledningen men uppdragsgivaren kan även utgöras av en ägarläkt eller andra viktiga intressenter. Studier som undersöker uppdragsgivar-agentrelationer ur den operativa ledningens synvinkel har utvecklats till en teoribildning i sin egen rätt, kallad "managerial theory" (Gabrielsson & Huse, 2010).

TEORIN OM RESURSBEROENDE

Teorin om resursberoende är tillsammans med agentteorin den vanligaste teoretiska referensram som forskare använt sig av för att förstå och förklara bolagsstyrning (Gabrielsson & Huse 2004; 2010). Teorin har sitt ursprung i sociologi och organisationsteori (Zahra & Pearce 1989) och säger att organisatoriskt beteende kan förklaras utgående från de kritiska resurser som organisationen är beroende av och från karaktären på dessa beroendeförhållanden. Teorin ser organisationer som öppna system som är beroende av resurser i sin omgivning för sin överlevnad (Pfeffer & Salancik 1978, 1) och styrelsen som en viktig gränsöverskridare som gör aktuell information från omgivningen tillgänglig för bolaget (Zahra & Pearce 1989, 297).

I ett öppet system råder kontinuerlig växelverkan mellan organisationen och dess omgivning (Katz & Kahn samt Thompson enligt Gabrielsson & Huse 2010, 234). Teorin om resursberoende är således en bolagsstyrningsteori som behandlar organisationen från ett externt perspektiv (Huse 2007, 40; Pfeffer & Salancik 1978). Ett slutet system är, till skillnad från det öppna systemet, totalt isolerat från omgivningen och det sker därmed inget utbyte mellan systemet och dess omgivning. Pfeffer och Salancik (1978, 2) argumenterar att ingen organisation kan isolera sig helt och skära av alla kontakter till omgivningen, men konstaterar samtidigt att många forskare diskuterar organisationer och det som sker i dem som om de vore slutna system, totalt avskärmade från sin omgivning. Genom att växelverka med sin omgivning erhåller öppna system resurser som de behöver för sin verksamhet samtidigt som de erbjuder resurser för organisationer i sin omgivning. Behovet av resurser tvingar enligt teorin om resursberoende organisationen till växelverkan med sin omgivning, vilket leder till resursberoenden mellan organisationen och aktörer i dess omgivning. Pfeffer och Salancik (1978, 1) skriver, "*för att förstå en organisations beteende måste du förstå kontexten för beteendet – det vill säga, organisationens ekologi*"¹¹. De konstaterar att organisationer

¹¹ To understand the behaviour of an organization you must understand the context of that behaviour – that is, the ecology of the organization. Pfeffer & Salancik (1978,1)

ofrånkomligen påverkas av förhållanden i sin omgivning och att deras överlevnad är en fråga om hur väl de hanterar de krav som omgivningen ställer på dem. För att verka effektivt bör organisationen enligt teorin om resursberoende säkra kontrollen över och tillgången till sällsynta och värdefulla resurser som är centrala för organisationens verksamhet (Pfeffer & Salancik 1978, 7).

Förutom själva beroendeförhållandena orsakar osäkerheten i förhållandena, främst variationer av utbud och efterfrågan på resurser, utmaningar för organisationen (Pfeffer & Salancik 1978, 3). Enligt den här teorin är styrelsens roll att fungera som en motvikt till osäkerheten i företagets omgivning genom att förmedla information och således påverka företagets framgång (Zahra & Pearce 1989). Ur det här perspektivet har styrelsen förutom en kontroll och serviceroll även en strategisk roll som skiljer sig från servicerollens rådgivande funktion då styrelsen aktivt engagerar sig i strategiarbetet genom att initiera egna analyser och föreslå alternativ till ledningens förslag (Zahra & Pearce 1989). Zahra & Pearce (1989) poängterar dock att alla styrelser inte utvecklar strategirollen eftersom strategiarbetet i vissa organisationer är starkt förknippat med vd:n ansvarsområde. Vilka roller som styrelsen anammar och i vilken grad den utför dem beror enligt den här teorin på faktorer i bolagets omgivning, på företagets livscykel och huruvida styrelsen är juridiskt ansvarig för bolagets framgång eller inte (Zahra & Pearce 1989). På turbulenta eller fientliga marknader förväntas styrelsen i större grad bidra med externa kopplingar och kontakter som kan ha en positiv inverkan på företagets framgång. Bolagets livscykel inverkar på styrelsens roll genom att det organisatoriska sammanhanget ställer olika krav på styrelsen under olika skeden av organisationens existens. Slutligen antas en styrelse som är juridiskt ansvarig för bolagets framgång vara mindre motiverad att aktivt engagera sig i strategiarbetet gentemot en styrelse som inte bär det juridiska ansvaret av resultatet från strategiska beslut. Konceptuellt möjliggör teorin om resursberoende att definiera framgång som mer än enbart ekonomiska värden. Zahra och Pearce (1989) noterar ändå i sin litteraturrecension att studier som tillämpat teorin om resursberoende trots detta nästan uteslutande fokuserat på att mäta styrelsens inverkan på företagets framgång utgående från ekonomiska variabler.

Trots att teorin bidragit till att belysa styrelsens roll som koppling mellan organisationen och dess omgivning och att man funnit empiriskt stöd för detta har teorin enligt Zahra och Pearce (1989) följande tre begränsningar. För det första så erbjuder den varken definitioner eller teorier om de processer genom vilka styrelseledamöter utvecklar sin strategi för att koppla bolaget till dess omgivning, vilket medför att den inte är särskilt väl lämpad att för studier av själva

styrelsearbetet, dess processer och dynamik. För det andra så ignorerar den maktdynamiken som är kopplad till styrelsesammansättning och förändringar i denna. Genom att bortse från att styrelsesammansättningen vanligen är medvetet anpassad efter bolagets interna och externa sammanhang för att styrelsen ska kunna uppfylla en viss önskad funktion och hur detta inverkar på vilken roll styrelsen anammar så beaktar den inte dynamiken i hur en organisation anpassar sig till sin omgivning. För det tredje så hade forskning i slutet av 1980-talet misslyckats med att empiriskt undersöka kopplingarna mellan olika styrelsevariabler och bolagets sociala framgång, trots att teorin utgår ifrån att organisationer har en social funktion.

Teorin om sociala nätverk (eng. social network theory) är nära kopplad till teorin om resursberoende och kan snarast ses som en förlängning på den senare (se t.ex. Carpenter & Westphal 2001; Gabrielsson & Huse 2010; Westphal 1999). Det sociala nätverk som företagsledningen genom sina kontakter skapar mellan företaget och aktörer i dess omgivning är ämnat att minska resursberoendet och öka kontrollen av strategiska resurser. Ur ett resursberoende-perspektiv har företagens ledning, dit styrelsen räknas, två uppgifter: att fungera som ledarsymboler för organisationen och att forma och omforma organisationens sociala kontext (Pfeffer & Salancik 1978, 19–20). Enligt (Huse 2007, 61–62) är ledningens och styrelsens viktigaste uppgift sett ur resursberoendeperspektiv att fungera som en gränsöverskridande förmedlare av kontakter. Teorin ställer sig kritisk till individens möjlighet att i större utsträckning påverka organisationen eftersom även individerna i dess ledning måste följa de begränsningar som aktörer med mer inflytande ställer på dem. Ledningen och styrelsen har enligt det här perspektivet därför främst en symbolisk roll inom företaget. Genom styrelseledamöterna knyts organisationen och externa aktörer samman samtidigt som välsedda styrelseledamöter kan bidra till att öka organisationens legitimitet och anseende ur externa aktörers perspektiv. Detta minskar resursberoendena genom att främja organisationens tillgång till resurser och genom att minska kostnaderna för att söka upp och skaffa tillgång till behövliga resurser (ibid.). För börsnoterade bolag har forskare funnit att styrelsen kan öka bolagets legitimitet och anseende bland investerarens och således bidra till dess framgång på börsen (Zahra & Pearce 1989). Genom de löst kopplade (eng. loosely-coupled) sociala kontakterna får organisationen tillgång till filtrerad information om händelser och förändringar i sin omgivning och kan reagera på avgörande och betydelsefulla händelser (Pfeffer & Salancik 1978). Tillgång till för mycket information eller anpassning till för många händelser i omgivningen påverkar å sin sida organisationen negativt.

Bammens m.fl. (2011, 142) påminner forskare som kontrasterar ett agentteoretiskt perspektiv med teorin om resursberoende att inte behandla perspektiven som motpoler utan som komplement som belyser olika aspekter av styrelsearbetet:

De flesta forskare i bolagsstyrning kontrasterar det agentteoretiska perspektivet (som betonar styrelsekontroll) men stewardship perspektivet (som betonar rådgivning), och de som utgår från stewardship teorins antaganden anammar en resursbaserad och intressenteoretisk syn för att ytterligare och närmare beskriva styrelsens rådgivande uppgifter. Därför verkar det finnas en teoretisk motsättning mellan styrelsens kontroll och rådgivande roller, och de flesta tidigare studier undersöker en styrelseuppgift på bekostnad av den andra. Trots det måste familjeföretagens styrelser kombinera kontroll och rådgivning för att effektivt utföra sin interna administrativa funktion i företaget och maximera sitt bidrag.¹² (Bammens m.fl. 2011, 142)

Nästa kapitel diskuterar mina metodval och hur jag gått till väga för att studera styrelsen roll i små och medelstora familjeägda företag i Finland samt hur kontexten inverkar på denna.

¹² Most governance scholars contrast the agency perspective (emphasizing board control) with the stewardship perspective (emphasizing board advice), with those building on stewardship notions adopting the RBV and stakeholder-theoretic view to specify the board's advisory subtasks further. Hence, there appears to be a theoretical tension between board control and board advice, with most prior studies examining one board task at the expense of the other. Yet, FB boards will need to combine control and advice to perform their internal administrative function effectively and maximize their contribution. (Bammens m.fl. 2011, 142)

METOD OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

Fenomen kopplade till den sociala verkligheten kan inte mätas utgående från en generell, allmänt accepterad måttstock eftersom den sociala verkligheten per definition är subjektiv. Referensramen som forskare i samhällsvetenskaperna använder sig av ges i stället av vetenskapsfilosofiska ställningstaganden och forskarens syn på den sociala verkligheten. Kvaliteten av kvalitativ samhällsvetenskaplig forskning avgörs av hur odontologi och epistemologi behandlas (Alvesson & Sköldberg 1994) och hur väl det teoretiska ändamålet definieras, hur detaljerat och transparent forskaren beskriver de metoder som hen använt samt hur hen har gått till väga under analysen av sitt empiriska material (Bluhm, Harman, Lee & Mitchell 2011). I det här kapitlet beskriver jag avhandlingens vetenskapsfilosofiska kontext, de metoder jag använt mig av och hur jag analyserade det empiriska materialet.

VETENSKAPSFILOSOFISKA ANTAGANDEN OCH METODVAL

Den här avhandlingen utgår från social-konstruktivistiska antaganden om att den sociala verkligheten kontinuerligt konstrueras och omformas till följd av det som sker i den. I detta skeende har språket en central roll (Brynman & Bell 2005, 413). Det är genom språket som människan kommunicerar, förmedlar kunskap och insikter samt skapar ny kunskap och får nya insikter. Händelser, berättelser och språkbruk bidrar till att forma verkligheten så som den upplevs av individen. Alla är inte med om samma upplevelser, alla hör inte samma berättelser och alla använder inte samma ord och begrepp för att beskriva ett visst fenomen: vi kan sålunda anta att alla uppfattar och tolkar sociala skeenden på olika sätt. Det existerar alltså inte en ”yttre” objektiv social verklighet utan var och en upplever vi olika sociala verkligheter och hur vi tolkar den formas av det som sker runtomkring oss, av vår historia och våra tidigare erfarenheter och kunskap. Den här studien är därför gjord inom en tolkande tradition om vilken Nordqvist m.fl. (2009) skriver:

För akademiker är generaliserad mening, dvs. teori (ny, reviderad eller utvecklade koncept och språk) som kan användas som en byggsten för vidare, djupare, akademiska insikter i komplexiteten och dynamiken i familjeföretag ett viktigt resultat av väl designad tolkande forskning.¹³ (Nordqvist m.fl. 2009, 305)

¹³ For academics, a key result of well designed interpretive research is generalized meaning, i.e. theory (new, revised or extended concepts and language), that can be used as a building block for further deeper scholarly insights into the complexities and dynamics of family businesses. (Nordqvist m.fl. 2009).

KUNSKAP, FÖRSTÅELSE OCH KVALITATIV STYRELSEFORSKNING

Under tiden 1990–2002 har forskning om bolagsstyrning och styrelser som beaktar kontext, beteenden och evolution, dvs. studier där lärande över tid beaktas, stått i skuggan av vad Gabrielsson och Huse (2004) kallar ”input-outputstudier”. Med detta avser de studier där man söker samband mellan olika vanligen demografiska variabler – såsom antalet interna gentemot antalet utomstående styrelseledamöter, styrelseledamöternas ålder, kön och utbildning, det totala antalet styrelseledamöter och deras aktieinnehav – och företagets framgång, utan att beakta vad styrelsen och styrelseledamöterna gör och hur de utför sitt arbete. Den här typen av studier tilltalar en del forskare utgående från argumentet att *”så länge forskning kan förklara vilken inverkan som demografien har på grupp- eller organisationsnivå så är det inte nödvändigt att fastställa (eller, så räcker det med att spekulera om) varför demografien verkar så som man har observerat”*¹⁴ (Forbes & Milliken 1999, 490). Men de har också i allt större utsträckning kritiserats för att endast kunna påvisa svaga eller tvetydiga samband (se t.ex. Johnson m.fl. 1996; Dalton m.fl. 1998; Huse 2007). Forbes och Milliken (1999, 490) är speciellt tydliga i sin kritik:

Litteraturstudier har visat att styrelseforskning har misslyckats med att fastställa en tydlig konsensus angående vilka demografiska egenskaper som leder till vilka resultat, även på de mest välstuderade områdena [...]. Den här slutsatsen indikerar att styrelsedemografins inverkan på företagets framgång inte nödvändigtvis är så enkelt och direkt som många tidigare studier antagit utan snarare komplext och indirekt.¹⁵ (Forbes & Milliken 1999, 490)

Syftet med den här avhandlingen är som tidigare nämnts att undersöka styrelsen roll i små och medelstora familjeföretag i Finland och hur den organisatoriska kontexten påverkar denna. För ändamålet valde jag att göra en kvalitativ fallstudie av fyra företag.

Kvalitativa forskningsmetoder är ofta att föredra då man eftersträvar en djup förståelse av ett fenomen eftersom odontologi och epistemologi behandlas bättre och mer ingående i dessa än i kvantitativa metoder (Alvesson & Sköldberg 1994). Där kvantitativ forskning söker svar på frågan vad söker kvalitativ forskning nämligen svar på frågorna hur? och varför? Kvalitativa data är genom sin detaljrikedom också bättre på att fånga den dynamik och komplexitet som är

¹⁴ As long as research can explain what the group- or organization-level impact of demography is, it is not necessary to determine (or one can speculate about) why demography operates in the observed way. (Forbes & Milliken 1999, 490)

¹⁵ Recent literature reviews have concluded that board research has failed to establish any clear consensus as to which demographic characteristics lead to which outcomes, even in the most well-researched areas [...] This conclusion suggests that the influence of board demography on firm performance may not be simple and direct, as many past studies presume, but, rather, complex and indirect. (Forbes & Milliken 1999, 490)

kännetecknande för organisatoriskt liv (Nordqvist m.fl. 2009; Pye 2004) och passar därför avhandlingens syfte.

Inom bolagsstyrning har forskare som försökt syntetisera existerande kunskap och forskningsrön i snart två decennier påpekat att det behövs fler studier som beaktar och redogör för styrelsearbetets kontext för djupare kunskap, teoriutveckling och själva forskningsområdets utveckling (se t.ex. McNulty m.fl. 2013; Nordqvist m.fl. 2009; Pettigrew 1992; Pugliese m.fl. 2009). Ett argument för kontextbundna kvalitativa studier är att den sortens kunskap som normativa texter kan ge enligt fenomenologiska studier av mänskligt lärande inte leder vidare från nybörjarstadiet till verklig expertis, dvs. till det som Bourdieu (1977) kallar virtuoser. För att bli verkliga experter inom ett område bör vuxna vända sig till kontextbunden information såsom den som kan fås från fallstudier, där ett fenomen beskrivs tillsammans med dess kontext, i stället för till den regelstyrda verksamhet som beskrivs av analytisk rationella studier (Flyvbjerg 2011, 303). Kontextbundna studier kan också bidra till teoriutveckling genom att identifiera faktorer som inverkar på eller påverkas av styrelsearbetet och bolagsstyrning i en specifik kontext. Alla typer av kvalitativa studier och speciellt studier som fokuserar på det som sker i styrelsen är dock klart underrepresenterade i publicerade artiklar (Gabrielsson & Huse 2004). I studier av styrelsen som enskild enhet och av styrelsearbetet har kvalitativa metoder utnyttjats i större utsträckning men det finns ännu ett behov och en efterfrågan på fler och mer varierande kvalitativa studier av styrelser och styrelsearbete (Nordqvist m.fl. 2009; Pye 2004) eftersom studier av förstahandskällor (Gabrielsson & Huse 2004) och speciellt av styrelsen och styrelseledamöterna (Kärreman 1999) bidrar till att skapa en djupare förståelse av styrelsearbetet och av bolagsstyrning.

Förutom att ignorera att sambanden mellan en styrelses demografiska karaktärsdrag och hur företaget presterar troligen är komplexa och indirekta (Forbes & Milliken 1999) så har många forskare behandlat styrelsen som en svart låda som inte står i växelverkan med, eller påverkas, av sin omgivning eller kontext (Gabrielsson & Huse 2004). Detta i sin tur har lett till att man endast i begränsad utsträckning studerat hur faktorer i bolagets interna och externa sammanhang inverkar på styrelsens roll och arbete. Pettigrew (1992) riktade i sin klassiska artikel om företagseliten forskarkollegiets uppmärksamhet mot bristen på akademisk kunskap och forskning i bolagsstyrning och styrelsearbete överlag. Han efterfrågade både kvantitativa och kvalitativa studier för att skapa en holistisk förståelse av bolagsstyrning och argumenterade för att styrelsen bör behandlas som ett öppet system och som en integrerad del av studier av andra

maktinstitutioner och av samhället i övrigt. Inom familjeföretagsforskning har fler kvalitativa studier likaså efterfrågats i takt med att fältet har vuxit och utvecklats under slutet av 1990-talet och början av 2000-talet (Nordqvist m.fl. 2009). Piepers (2003) litteraturstudie av bolagsstyrning i familjeföretag och dess eventuella koppling till företagets framgång visar att studiernas fokus under 1990-talet har flyttats från enskilda styrgrupper och strukturer, såsom styrelsen, till mer holistiska perspektiv på styrsystemet som en helhet. Bammens med fleras (2011) litteraturstudie som fokuserade på styrelsen i familjeföretag visar däremot att det specifikt är studier av styrelsen som ett internt administrativt organ som bidragit mest till att utveckla kunskapen om den distinkta och heterogena karaktären hos familjeföretagens förvaltning. Bammens med fleras studie visar också att ägarstrukturen i familjeföretag inverkar på styrelsens roll i företaget och att agentteorin delvist kan förklara hur familjen kan inverka på styrelsens kontrollroll i företaget i olika sammanhang, men att man bör använda ett multi-teoretiska perspektiv för att bättre förstå hur olika sammanhang påverkar styrelsens roll (Bammens m.fl. 2011).

FALLSTUDIER OCH URVAL

Jag beslöt som sagt att studera kvalitativa data på grund av dess detaljrikedom och lämplighet för studiens syfte. Vidare valde jag att göra en fallstudie eftersom fallstudien möjliggör en djupgående, detaljrik undersökning av en specifik enhet med beaktande av dess kontext (Flyvbjerg 2011). Fallstudier är enligt De Massis och Kotlar (2014) speciellt lämpade för att besvara frågorna hur? och varför? Eller för att beskriva ett fenomen och det sammanhang (eng. real-life context) som det inträffar i.

Fallstudier har definierats på många olika sätt (se Flyvbjerg 2011, Ragin & Becker 1992/2000), och jag har valt att följa Flyvbjergs (2011, 301) rekommendation att utgå från en uppenbar definition såsom Merriam-Websters definition (citerad i Flyvbjerg 2011, 301):

Fallstudie: En intensiv analys av en individuell enhet (såsom en person eller en gemenskap) som betonar utvecklingsfaktorer i relation till omgivning.¹⁶ (Merriam-Webster citerad i Flyvbjerg 2011, 301)

¹⁶ *Case Study:* An intensive analysis of an individual unit (as a person or community) stressing developmental factors in relation to environment. (Merriam-Webster citerad i Flyvbjerg 2011, 301)

Den här definition lyfter enligt Flyvbjerg (ibid.) på ett tydligt sätt fram de tre centrala i aspekterna i fallstudien; för det första, den intensiva, detaljrika och djupa analysen, för det andra, att det är en avgränsad enhet som studeras i relation till sin omgivning, och för det tredje, ett fokus på förändringsfaktorer. Enligt Flyvbjerg är den här typen av definitioner som bygger på sunt förnuft att föredra framom många av de mer detaljerade definitioner som finns i socialvetenskapliga handböcker eftersom de senare ofta inbegriper traditionella antaganden som ofta är missvisande och i värsta fall falska bland annat gällande möjligheterna till generaliseringar eller att testa teorier. Fallstudier har under hela vetenskapens historia använts i såväl naturvetenskaper som i samhällsvetenskaper för att genom väl valda fall bevisa eller förkasta även generella teorier (Flyvbjerg 2011, 302–309). En fallstudie är i sig inte ett val mellan kvalitativa eller kvantitativa metoder och vid en fallstudie kan såväl kvalitativa som kvantitativa metoder tillämpas (Ragin & Becker 1992/2000; Flyvbjerg 2011; De Massis & Kotlar 2014).

Fallstudier kräver att forskaren definierar gränsen mellan den enhet eller det fenomen som studeras och dess kontext (Flyvbjerg 2011, 301; De Massis & Kotlar 2014). Forskaren väljer själv, utgående från studiens syfte, hur han avgränsar fallet (De Massis & Kotlar 2014), eller som Ragin (1992/2000, 217) uttrycker det: ”*its casing*”. Det som inte innefattas av den studerade enhetens gränser hör till fallstudiens kontext (Flyvbjerg 2011, 301). Den här avhandlingens syfte var som sagt att undersöka hur kontexten påverkar styrelsens roll i små och medelstora ägarledda bolag. Därmed definierade jag styrelsen och dess arbete som enheten för min analys. Genom att avgränsa styrelsen från övriga aktörer i organisationen såsom verkställande direktören kan man införa klarhet och struktur gällande vad som är den studerade enheten och vad som är kontexten. I fråga om ägarledda företag och familjeföretag kan denna avgränsning i vissa fall verka påtvingad eftersom styrelsen essentiellt inte är ett fristående organ utan ett organ vars arbete styrs av andra aktörer inom företaget. Detta är speciellt märkbart i ägarledda företag där åtminstone en person i ledande ställning dels är ägare i bolaget och vanligen både arbetar operativt i företaget och är medlem i dess styrelse. Trots att styrelsen juridiskt och organisatoriskt kan definieras som en enhet är det inte givet att ägarledaren upplever styrelsen och styrelsearbetet som ett avgränsat fenomen. Mitt val att definiera styrelsen som enheten för min analys kan dock belysa hur kontextuella faktorer, dvs faktorer ”externa” till styrelsen inverkar på styrelsearbetet.

De Massis och Kotlar (2014) råder familjeföretagsforskare som väljer att utföra fallstudier att utgående från studiens syfte börja med att välja vilken typ av fallstudie de ämnar göra och först därefter välja vilken typ av urval som ska studeras. De skiljer mellan tre typer av fallstudier: utforskande, förklarande, deskriptiva. Med utforskande studier avser de studier som syftar till att förstå hur ett fenomen inträffar och till att förstå hur organisatorisk dynamik och sociala processer fungerar. Förklarande studier är lämpliga när syftet är att förstå varför ett fenomen inträffar medan deskriptiva studier bör användas när målsättningen är övertyga någon om att ett visst fenomen är relevant. En fallstudie kan ibland vara både utforskande och förklarande. Med typ av urval avser de en eller fler-falls studie. Jag valde en induktiv studiedesign och att göra en utforskande och förklarande fallstudie eftersom det passar avhandlingens syfte som är att undersöka styrelsens roll i små och medelstora företag samt hur kontexten inverkan på denna.

Beroende på studiens syfte och design kan olika typer av fall vara mer eller mindre relevanta och valet av fall som studeras är därför av särskild vikt (Flyvbjerg 2011). Flyvbjerg delar in valet i val, eller identifiering, av vilken typ av fall som studeras och val av specifika fall. Jag har med avsikt använt ordet identifiering eftersom *”ett fall forskaren först trodde vara av en viss typ, kan vid närmare undersökning visa sig vara en annan typ”*¹⁷ (Flyvbjerg 2011, 308).

Vid fallstudier kan man antingen göra ett slumpmässigt eller informations-orienterat urval. Informations-orienterade urval syftar till att *”maximera tillämpbarheten av informationen från små sampe”*¹⁸ (Flyvbjerg 2011, 307). Man skiljer vanligen mellan fyra typer av informations-orienterade fall; 1. Extrema eller avvikande fall, 2. Fall med maximal variation, 3. Kritiska fall och 4. Paradigmatiska fall (ibid.). Olika typer av fall är mer eller mindre lämpade för olika ändamål, så som beskrivs i tabell 2 på nästa sida, och forskare bör därför sträva efter att välja den typen av fall som är mest lämpade för syftet med deras studie. Dock måste man vara beredd på att ett enskilt fall som vid första anblicken ser ut att vara av en viss typ vid närmare undersökning kan visa sig vara av en annan. Ett enskilt fall kan dessutom samtidigt motsvara flera typer av fall och genom att tolka fallet utgående från de olika typerna kan forskaren få fram olika information om det studerade fenomenet. (Flyvbjerg 2011) Det är alltså under arbetets gång som forskare som strävat efter att göra ett informations-orienterat urval slutligen

¹⁷ [A] case that the researcher initially thought was one type man turn out to be another, upon closer study. (Flyvbjerg 2011, 308)

¹⁸ To maximize the utility of information from small samples and single falls. (Flyvbjerg 2011, 307)

kan sluta sig till vilken typ av fall man har för handen och därefter använda detta för att tolka sitt empiriska material. Ifall det studerade fallet kan klassas som flera typer av fall kan man belysa olika aspekter av det empiriska materialet och få fram olika information genom att i tur och ordning tolka data utgående från respektive falltyp (ibid.).

Tabell 2. Strategier för val av sampel och fall (Källa: Flyvbjerg 2011, 307)

TYP AV URVAL	SYFTE
1. Slumpmässigt urval	Att undvika systematisk partiskhet i samplet. Samplet storleken är avgörande för huruvida resultaten kan generaliseras.
- Slumpmässigt sampel	Att uppnå ett representativt sampel som möjliggör generalisering över hela populationen.
- Stratifierat sampel	Att generalisera för en explicit utvald grupp inom populationen.
2. Informations-orienterat urval	Att maximera användbarheten av information från små urval och enskilda fall. Fallen väljs utgående från förväntningarna på deras informationsinnehåll.
- Extrema/ avvikande fall	Att få information om ovanliga fall som kan vara speciellt problematiska, eller speciellt bra, i ett närmare definierat sammanhang. För att förstå gränserna hos existerande teorier och för att utveckla nya koncept, variabler och teorier som kan förklara avvikande fall.
- Fall med maximal variation	Att få information om betydelsen av olika förhållanden för fallets processer och resultat, t.ex. tre eller fyra fall som är väldigt olika i en variabel: storlek, typ av organisation, läge, budget, osv.
- Kritiska fall	Att få information som möjliggör logisk deduktion i stil med: ”Om detta (inte) gäller för det här fallet, så gäller det för alla (inga) fall.”
- Paradigmatiska fall	Att skapa en metafor eller tankeskola inom fallets område.

Valet av enskilda fall bör göras utgående från förväntningar på de möjliga fallens informationsinnehåll medan valet av en viss typ av fall görs utgående från studiens syfte (Flyvbjerg 2011).

Enligt Flyvbjergs (2011) modell valde jag valde att göra ett informations-orienterat urval med avsikten att välja fall utgående från förväntningarna på deras informationsinnehåll. Den allmänt tillgängliga informationen om styrelsen i små och medelstora bolag som inte är noterade på börsen är dock så gått som obefintlig. Varken Statistikcentralen eller Handelsregistret publicerar uppgifter om t.ex. antal styrelseledamöter eller styrelsesammansättning i aktiebolag som inte är noterade på börsen. Kategorin små och medelstora bolag är ju en benämning som

omfattar organisationer av väldigt varierande storlek och komplexitet. Eftersom avhandlingens syfte är att studera styrelsens roll och hur kontexten inverkar på denna valde jag att studera bolag som har en aktiv styrelse. Dock ville jag inte studera bolag som är så pass stora att de organisatoriskt ligger nära storbolag på grund av att bolagsstyrning i stora bolag redan är ett relativt välstuderat område. Jag valde att fokusera på bolag som storleksmässigt befann sig i ”mitten” av Europeiska kommissionens definition av små och medelstora bolag eftersom sannolikheten för att de skulle ha en aktiv styrelse är större än för mindre bolag. Jag valde att utgå från Europeiska kommissionens (2003) indelning av företag i mikroföretag, småföretag, medelstora företag och stora företag utgående från personalstyrka och omsättning eller balansomslutning eftersom indelningen numera är allmän inom Europeiska unionen och lämpar sig väl för storleksklassificering av privata aktiebolag som inte är börsnoterade och därför inte kan kategoriseras enligt börslistor. Till små och medelstora bolag räknas enligt kommissionens rekommendation företag med upp till 250 anställda, vars omsättning inte överskrider 50 milj. Euro eller vars balansomslutning inte överskrider 43 milj. Euro (Europeiska kommissionen 2003). Av de finländska företagen hörde år 2010 99,1 % till kategorin små företag och 0,7 % till medelstora företag enligt Europeiska Kommissionens definition (Statistikcentralen 2010). Av de små och medelstora företagen är den till antalet största kategorin personbolagen, tätt följd av aktiebolag (ibid.), av vilka en betydande del vanligen är ägarledda. I början av 2000-talet var 46 % av de medelstora bolagen i Finland familjeföretag (Tourunen 2009).

Jag valde privatägda företag ur kategorin små och medelstora där åtminstone en av ägarna arbetar både med det operativa i företaget och i dess styrelse enligt följande kriterier:

1. Företaget bör vara ett privatägt aktiebolag som inte är noterat på börsen.
2. Företaget bör år 2010 höra till Europeiska kommissionens (2003) kategori små och medelstora företag (SMF) och befinner sig i mitten av kategorin sett till antalet anställda i företaget.
3. Ägaren/någon av ägarna bör arbeta i företagets ledning. Både familjeföretag och företag vars aktieägare inte har familjeband är intressanta, förutsatt att någon av ägarna arbetar i företaget.

Utgående från de här kriterierna kontaktade jag ett slumpmässigt valt bolag i södra Finland för en pilotintervju hösten 2011. Därefter valde jag att geografiskt begränsa sökningen efter flera

fall och koncentrerade jag mig på bolag med huvudkontor i Österbotten och kontaktade tre bolag som mötte kriterierna. För att öka mina chanser att få tillgång till information om styrelsens arbete och de ärenden som fallföretagens styrelser behandlar, och som de eventuellt inte vill offentliggöra, så valde jag att anonymisera materialet. För att garantera anonymitet har jag inte angett antalet anställda i företagen eller deras balansomslutning eller omsättning. Tabell 3 listar fallföretagen enligt de pseudonymer jag använt för dem och deras karaktärsdrag utgående från deras ägarstruktur och huruvida de är ägarledda eller inte. Detta för att ge läsaren en mer explicit uppfattning om den organisatoriska kontext som min studie fokuserat på. Samtliga tre företag är verksamma inom tillverkande industri. Företaget jag gjorde pilotintervjun i höll vid tidpunkten för intervjun på att skifta fokus i sin verksamhet från produktion till service. Tre av företagen är utpräglade familjeföretag medan ett varit familjeägt fram till 2009 då ägarpaletten utökades med fyra utomstående aktörer.

Tabell 3. Förteckning över fallföretag.

BOLAG	KARAKTÄRSDRAG	ANTAL STYRELSE-MEDLEMMAR
Bolag B	Ägarlett familjeföretag i tredje generationen	4
Bolag E	Ägarlett familjeföretag i andra generationen	4
Bolag K	Familjeföretag i andra generationen med fyra utomstående minoritetsägare och utomstående vd	5
Bolag L	Ägarlett familjeföretag i andra generationen (pilot)	4

MATERIALINSAMLING

Jag valde att samla primärdata genom öppna intervjuer med två styrelseledamöter per företag eftersom metoden gör det möjligt att samla ett för studiens ändamål och omfattning tillräckligt rikt material. Jag intervjuade två personer per företag för att kunna verifiera utsagor och berättelser så som rekommenderas vid fallstudier (De Massis & Kotlar 2014). Detta eftersom olika personer uppfattar sociala situationer olika och i redogörelser under t.ex. en intervju tar fasta på, poängterar och negligerar olika aspekter av den situation de beskriver. Som komplement till intervjumaterialet samlade jag in andrahandsdata från företagens websidor som

jag använde för att verifiera information från intervjuerna gällande bolagens verksamhet och organisation och deras historia.

Postmodernisterna uppmärksammar oss på att när man insett språkets roll i konstruktionen av verkligheten kan man också genom sitt språkbruk styra konstruktionen av verkligheten (Hatch 2002). Forskarens språkbruk kan vid materialinsamlingen påverka hur subjekten talar, uppfattar och besvarar frågor. För att minska risken att jag styr respondenternas svar samtidigt som jag har möjlighet att reagera på svaren genom att ställa följdfrågor valde jag att samla material till studien via öppna intervjuer. Detta innebär att intervjuerna byggde på ett fåtal frågor och temaområden som inte kan besvaras ja eller nej, utan som kräver mer omfattande och beskrivande svar (se bilaga 1 och 2). Sammanlagt gjorde jag sju intervjuer som räckte mellan 30 och 70 minuter, varav en pilotintervju. På grund av problem med inspelningen under en intervju har jag endast anteckningar som jag gjorde direkt efter intervjun att tillgå, och därför kunde jag inte använda den för att analysera ledamotens erfarenhet av styrelsearbete och hans syn på styrelsens roll i företaget. Anteckningarna använde jag däremot som komplement till intervjun med den andra styrelseledamoten i företag B vid analysen och konstruktionen av narrativet som beskriver styrelsens roll företag B.

För pilotintervjun träffade jag en styrelseledamot för att testa intervjuguiden och utveckla studien. Styrelsen behandlar för företaget känsliga ärenden och av den orsaken kanske inte välkomnar och öppnar sig för en utomstående observatör. Efter pilotintervjuerna kunde jag konstatera att så inte verkade vara fallet i den här studien eftersom vi inte diskuterade explicita ärenden som styrelsen behandlat. För de egentliga intervjuerna var min målsättning att träffa två till tre ledamöter från samma styrelse och totalt intervju representanter för fyra till fem företags styrelser. Genom att intervju flera ledamöter från samma styrelse ökar tillförlitligheten i beskrivningarna. För ytterligare möjlighet att kontrollera fakta i intervjumaterialet och komplettera min förståelse av fallföretagen, deras historia, verksamhet och organisation samlade jag under sommaren 2012 information som företagen publicerat om sig själva på sina hemsidor.

Tabell 4. Förteckning över respondenter och fallföretag.

PSEU-DONYM	BOLAG	UPPGIFT I STYRELSEN	EVENTUELLT ÄGARSKAP I BOLAGET	TJÄNST I BOLAGET	ÖVRIGA STYRELSE-UPPDRAG	DATUM FÖR INTERVJUN	PLATS FÖR INTERVJUN
Mikael	L (pilot)	Ledamot	Delägare	Vice vd	0	9.11.2011	Hotellobby
Kaj	K	Ordförande	Delägare	Tf. Vd år 2009-10	9	21.3.2012	Hotellobby, privat kabinett
Peter	K	Ledamot	Delägare	-	5	22.3.2012	Respondentens kontor
Anna	B	Ledamot	Delägare	Vd	1	23.3.2012	Fallföretagets mötesrum
-	B	Ledamot	-	F.d. vd	ett flertal	23.3.2012	Fallföretagets mötesrum
Markus	E	Ledamot	Delägare	Teknisk chef	0	23.3.2012	Respondentens kontor
Johan	E	Ledamot	-	-	7	27.3.2012	Café

Den 9 november 2011 gjorde jag en 30 minuter lång pilotintervju som jag spelade in. Intervjun gick på svenska och gjordes på i Helsingfors eftersom det passade respondenten bäst. Omgivningen var lugn och vi kunde tala ostört. I slutet av intervjun fick jag kontaktuppgifter till en styrelseledamot i ett fondbolag som kunde vara tillgänglig för en ad hoc intervju samma dag. Vi kom överens om att träffas senare samma eftermiddag i centrala Helsingfors. Intervjun gick på finska och räckte 30 minuter. Jag spelade inte in den andra intervjun utan använde den enbart för ett andra test av intervjuguiden. Intervjuguiden jag använde vid intervjuerna finns i bilaga 1. Under dessa två intervjuer lade jag märke till att respondenterna trots de öppna frågorna svarade kortfattat och inte var särskilt benägna till reflektion. Speciellt frågor om styrelsens roll i företaget skapade förvirring.

[...] inte har vi nå roller. (Mikael, intervju den 9.11.2011)

Trots detta visade respondentens övriga svar klart att styrelsen i företag A internt fungerar som rådgivande organ i finansiella frågor och som "gummistämpel" (Zahra & Pearce 1989, 295) för ledarduons, tillika majoritetsägarnas, beslut samt som en garant för stabilitet, långsiktighet och tillförlitlighet gentemot externa intressenter. Respondenten poängterade upprepade gånger att de i styrelsen följer lagen och hade problem att beskriva hur styrelsen arbetar när jag bad honom berätta om hur föregående möte gått till. Inför följande intervjuer var jag noggrann med att klargöra syftet med studien före intervjuerna. Jag valde också att modifiera intervjuguiden så

att den kom att bestå av en del som handlar om styrelseledamoten själv och dennes erfarenheter och en del som berörde fallföretaget.

För att få information om kontexten kring styrelsearbetet bad jag bland annat de intervjuade berätta lite om sig själva och om företaget, beskriva hur styrelsen arbetar, hur de uppfattar styrelsens roll i sampelföretaget, hur de blivit styrelseledamöter och varför de fortsätter med det. Pye (2004) uppmanar utgående från sina studier om socialt kapital och bolagsstyrning forskare att ha ett holistiskt grepp i styrelseforskning. Hon avser att man bör akta sig för att förbise kontexten. Eftersom sammanhanget inverkar på hur individer och grupper beter sig och agerar leder studier enligt Pye som inte beaktar eller redogör för kontext lätt till övergeneraliseringar. Genom att i intervjuerna låta respondenterna tala om styrelsearbete, sig själva som styrelseledamöter och hur sampelföretagen leds på har jag strävat efter att skapa en förståelse av kontexten kring styrelsearbetet i de specifika fall jag studerat.

Den modifierade intervjuguiden (bilaga 2) är uppdelad i två helheter. Den första behandlar respondentens personliga erfarenheter av styrelsearbete, dvs. hans eller hennes styrelselivsberättelse. I den andra delen bad jag respondenten beskriva styrelsearbetet i ett specifikt företag. Idén till denna uppdelning kom sig av att respondenterna i pilotintervjuerna gärna pratade om sina egna styrelseuppdrag och hur de ser på styrelsearbete medan de svarade betydligt kortare och ytligare på allmänna frågor om styrelsearbetet i det företag de är styrelsemedlemmar. Att helt utelämna kopplingarna till fallföretag skulle dock inte ha varit förenligt med studiens syfte medan frågor om hur styrelsearbetet rent kontrat går till i fallföretaget, vilka sorts ärenden som styrelsen behandlar och varför bidrar med information om styrelsens roll i fallföretagen. Fördelen med narrativa intervjuer är att respondenten själv väljer strukturen (intrigen) och de viktigaste koncepten (metaforerna) för berättelsen (Czarniawska 1998, 29). Dessa redogörelser, vilka när de var som mest detaljerade, omfattade flera praktiska aspekter av styrelsearbetet i företaget var mycket användbara vid sammanställningen av företagsnarrativen.

Jag spelade in intervjuerna med en mp3-spelare som genererar ljudfiler i icke-komprimerat WAV-format. Dessa ljudfiler är att rekommendera för den som ska göra avancerade språkliga analyser såsom fonetisk analys eller teckenanalys men för intervjuförhållanden är de inte lika bra även om de ger tolerabel kvalitet (Dresing, Pehl & Schmieder 2012, 10). De intervjuer som bandats i relativt tysta miljöer hade utmärkt kvalitet, medan de intervjuer som gjordes i

utrymmen där andra människor vistades samtidigt hade sämre, men för en narrativ analys tillfredsställande kvalitet. Endast ljudupptagningen från två intervjuer innehåll störningar som gjorde det transkription omöjlig och då endast under en sekund per intervju. En ljudupptagning misslyckades helt (den andra intervjun men en ledamot i företag B).

ANALYS OCH RESULTATREDOVISNING

Under samma tid som ”governance”-fältet vuxit fram har fokus inom organisationsforskningen allt mer skiftat från generaliserande, alltomfattande meta-narrativ till det lilla, det lokala och kontextbundna (se t.ex. Czarniawska 1997, 14–15), en utveckling som styrelseforskningen försöker komma ikapp (Gabrielsson 2017; McNulty m.fl. 2013). Tolkande kvalitativa studier kan visa på orsakssamband som är omöjliga att upptäcka genom kvantitativa metoder (Nordqvist m.fl. 2009) och kan därmed hjälpa till att förstå hur kontexten inverkar på styrelsearbetet och styrelsens roll i bolaget.

Genom att transkribera inspelningar från intervjuer kan forskaren stabilisera det sagda i text och göra det mer tillgängligt för analys. Transkribering är samtidigt en paradoxal uppgift vars kärna är kompression; reducering av en mångfacetterat verbal diskurs till en lineär, endimensionell text (Dresing m.fl. 2012, 15). Denna komprimering bör enligt Skukauskaite (2012) styras av medvetna val. Jag har valt att följa de enkla transkriberingsreglerna i *Manual(on) Transcription – Transcription Conventions, Software Guides and practical Hints for Qualitative Researchers* av Dresing m.fl. (2012, 20–25) eftersom de genererar transkriberingar med lämplig detaljrikedom för vidare narrativ analys. Nämnda transkriberingsregler bygger på arbeten av Kallmeyer och Schütze och Hoffmann-Riem och är enligt författarna en vidareutveckling av de transkriberingsregler som Kuckartz, Dresing, Rädiker och Stefer (2008) utvecklat.

De färdiga transkriptionerna har jag läst i flera repetitioner samtidigt som jag sökt efter regelbundenheter, teman och centrala händelser i materialet. Vid tolkande analys är det viktigt att komma ihåg att ”*människor vill [...] uppnå saker och ting då de talar eller skriver*” (Bryman & Bell 2005, 414). Det är alltså inte endast det som respondenterna uttrycker som är av intresse, utan även det de inte säger (eller skriver). Med detta i åtanke har jag vid analysen av intervjutranskripten strävat efter att vara uppmärksam även på vad respondenterna inte berättat eller talat om. Utgående från fyra teman som gavs av materialet skrev jag om de ursprungliga

fläckande berättelserna från transkripten till sammanhängande narrativ: 1. Berättelser om fallföretaget samt respondentens relation och roll i företaget, 2. Berättelser om styrelsens roll och uppgifter i fallföretagen, 3. Berättelser om respondentens syn på styrelsearbete och dess betydelse, och slutligen 4. Berättelser om respondents erfarenhet av styrelsearbete. Det sistnämnda temat gav jag formen av styrelselivsberättelser. Därefter jämförde jag berättelserna om företaget och styrelsens roll i företaget med information från företagets hemsidor. I de två fall där jag hade material från två intervjuer att tillgå (bolag E och K) jämförde jag dessutom respektive respondents berättelse för att validera informationen innan jag sammanställde narrativen över styrelsens roll i respektive företag. För narrativen om styrelsens roll sökte jag efter beskrivningar av vilka uppgifter styrelsen utförde i företagen och i de fall jag hade två intervjuer från två ledamöter i samma företag att tillgå jämförde jag beskrivningarna innan jag konstruerade narrativen.

På samma sätt som individer lever i olika sociala verkligheter är den sociala verkligheten inom ett företag inte lik den sociala verklighet som ett annat företag verkar i och både normativa och generaliserande beskrivningar av styrelsearbete misslyckas med att erkänna och återge denna komplexitet. Det de kan bidra med är att visa på övergripande likheter (men inte på vad som ger upphov till dessa) eller på ett idealtillstånd – men ett idealtillstånd i limbo; utan sammanhang och kopplingar till den sociala verklighet som format det i första hand. Berättelserna om styrelsearbete och några ledamöters styrelse-livsberättelser i nästa kapitel är i sig en illustration över hur den sociala verkligheten kan skilja sig mellan organisationer samtidigt som de placerar styrelsearbetet och ledamöterna i en känslomässig och organisatorisk kontext (van Maanen, Manning & Miller refererade i Czarniawska 1998, v).

Genom att studera berättelser om styrelsearbete kan man sammanställa ett kollage av alternativa, konkreta och existerande styrelsepraktiker som ett alternativ till den normativa bild av styrelsearbete som är dominerar litteraturen om bolagsstyrning. I ett narrativ ”visas en alternativ lösning upp” i en kontext, den ”demonstreras inte” för att låna Czarniawskas (1998) beskrivning av narrativens roll i akademisk litteratur. Den narrativa teknik jag använt mig av i analysen möjliggör en kritisk granskning av styrelsearbete i fyra utvalda företag och av hur några styrelseledamöter från dessa företag uppfattar styrelsearbetet och dess roll i företagets verksamhet.

Ett narrativ är en tids- och kontextbunden berättelse i vilken berättaren relaterar olika skeenden, händelser och sammanhang till varandra (Bryman & Bell 2005, 463). Bryman och Bell (2005, 462–463) beskriver narrativ analys som ”ett tillvägagångssätt för framtagande och analys av data [...] sensitivt för den upplevelse av tidsmässiga sekvenser som människor finner i rollen som berättare [...] om sitt liv och om det som händer och sker omkring dem”. Enligt förespråkarna är metoden speciellt motiverad när forskaren vill förstå fenomen och situationer som involverar människor eftersom den bygger på faktumet att människor vanligen uppfattar sitt liv som bestående av kontinuitet och processer. Att försöka förstå samhällliga och organisatoriska fenomen utan att beakta detta åsidosätter således de studerades egna perspektiv (Bryman & Bell, 2005, 463). Narrativ analys kan användas antingen utgående från livsberättelser, där forskaren ber de studerade fritt berätta sin historia, eller på vanliga intervjuer och data från observationer. I narrativ analys som bygger på livsberättelser eller biografier ligger fokus på att finna de studerades perspektiv (Miller refererad i Bryman & Bell 2005, 464), eller som Coffey och Atkinson (citerad i Bryman & Bell 2005, 463) uttrycker det: ”målet [...] är att locka fram intervjupersonernas rekonstruerade skildringar av sambanden mellan olika skeenden och mellan händelser och sammanhang”. Således innebär den narrativa analysen ett sökande efter berättelsens former och funktioner. Numera är det inte ovanligt att organisationsforskare använder sig av ett narrativt tillvägagångssätt vid insamlingen, analys och presentation av data. Inom företagsekonomi har narrativ analys främst använts för att studera organisationskultur och meningsskapande i organisationer (Bryman & Bell 2005, 464–465). En av fördelarna med narrativ analys i det sammanhanget är enligt Brown (refererad i Bryman & Bell 2005, 465) att den förmedlar en tydlig bild av organisationer som en arena för flertalet parallella perspektiv. Ett potentiellt problem med metoden är att även forskarens redogörelser och analys av materialet, till och med forskningsrapporten i sin helhet, utgör en berättelse och antingen övertygas läsaren av berättelsen eller så gör han eller hon det inte just på grund av att den är en berättelse (Bryman & Bell 2005, 465).

Postmodernismen, med sitt ursprung i 1960-talets Frankrike, uppkom som en reaktion mot denna strävan efter universella helhetslösningar och argumenterar därmed emot en tidlös synkron förståelse och för en tidsbunden, fragmenterad och narrativ förståelse av verkligheten (Alvesson & Skoldberg 1994, 223–224). Med tiden har postmodernismen gett upphov till en allt mer fragmenterad förståelse av världen, och inom företagsekonomi till arbetet med empiriskt material. Detta faktum reagerade bland andra Riessman (enligt Bryman & Bell 2005, 461) på när hon konstaterar att det inte går att analysera det empiriska material hon arbetade

med genom att fragmentera helheten och analysera delarna var för sig. Hennes material tog sig uttryck i berättelser och hon argumenterar för att dessa borde analysera det som sådana – tidsbundna, sammanhängande berättelser – det vill säga narrativt. Berättelser och historier utgör ett viktigt material för forskare och det bör påpekas att berättelser och narrativ inte är ett och samma. De skiljer sig från varandra främst genom att narrativ är produkter av systematisk analys av data (berättelserna) som lyfter fram en tolkning av det som studerats, medan berättelser varken bygger på systematisk analys eller syftar till att ge en tolkning av verkligheten; berättelsen implicerar hur verkligheten eller det studerade fenomenet *ska* förstås. Narrativ är både tids- och kontextbundna och beskriver (en del av) verkligheten ur berättarens perspektiv. Enligt Barbara Czarniawska (1998), en av de största förespråkarna för narrativa studier inom organisationsforskning, kan man inte tala om *en* narrativ metod utan snarare om narrativa verktyg (eng. device). Ett verktyg, argumenterar hon, ger utrymme för tillämpningar och kreativa lösningar anpassade efter studien samtidigt som det medför en viss systematik i utförandet.

Utgående från en smal förståelse är ett narrativ som en berättelse med minst tre beståndsdelar; utgångsläget, en händelse och den efterföljande eller nuvarande situationen (Czarniawska 1998). Beståndsdelarna i sig är meningslösa men de får betydelse när de är sammanbundna av en intrig. I en bred förståelse går vilken berättelse som helst för ett narrativ, den behöver inte bestå av alla tre delar som den smala förståelsen kräver.

En orsak till att berättelseformen av mer naturvetenskapligt-logiskt inriktade akademiker upplevs som opassande i vetenskapliga sammanhang är att intrigen inte nödvändigtvis ges av materialet utan introduceras av författaren. Det vanligaste sättet att skapa en intrig är enligt Czarniawska (1998) att införa kronologi. Händelser som relaterar till varandra i kronologisk ordning gör att läsaren skapar sig en bild av orsak och verkan (ibid.).

Studier av språkbruk, diskurser och narrativ är motiverade i styrelseforskning som undersöker styrelsearbete som socialt fenomen. Trots det har språkanvändningen utgjort grund för analys endast ett fåtal gånger inom styrelseforskning. Samra-Fredericks (2000) använder samtalsanalys i sin studie av styrelsenarrativ. Huse (1993) konstaterar att styrelsers livsberättelser och intervjuer med styrelseledamöter kan komma att spela en viktig roll i framtida forskning och han anser kvinnors styrelse-livsberättelser värdefulla för att utreda hur styrelsen verkligen beter sig. Bryman och Bell (2005, kap 17) och Huse (1993) argumenterar

för metoder där språkbruket är föremål för analys i styrelseforskning som undersöker beteenden och uppfattningar i och om styrelser. Bryman och Bell (2005) rekommenderar samtalsanalysen för styrelseforskning medan Huse välkomnar olika kvalitativa metoder beroende på forskningsfråga. Jag har valt att göra en narrativ analys där respondenternas personliga berättelser om styrelsearbete på ett allmänt plan och berättelser om vad som format styrelsearbetet i fallföretagen står i fokus.

Berättelseformen är även i modern tid den viktigaste grunden för mänsklig kunskap (se t.ex. Czarniawska 1998). De narrativ jag presenterar och analyserar i följande två kapitel utgör i sig också en tolkning av olika sociala verkligheter och inte en direkt reflektion av ”verkligheten”. Narrativen är min tolkning av de sociala verkligheter som respondenterna beskrivit för mig i öppna intervjuer om styrelsearbete. Även om dessa narrativ utgör en subjektiv tolkning är det inte en godtycklig tolkning, den styrs och påverkas av tidigare forskning inom ämnet genom den teori jag läst, den styrs också av det systematiska tillvägagångssätt som är kännetecknande för vetenskaplig forskning. Också referenserna i texten berättar en berättelse (Czarniawska 1998), de berättar om vilka teorier jag är bekant med och om vad som styrt och påverkat min tolkning så som jag presenterar den här. Referenserna medför transparens, de möjliggör för läsaren att kontrollera riktigheten i de resultat som forskarens tolkning gett upphov till.

ETISKA SYNPUNKTER

Bryman och Bell (2005, kapitel 25) lyfter fram fyra områden som forskningsetiskt centrala: krav på samtycke från studiesubjektet; hantering av studiesubjektet, privatliv och integritet; risker för eventuella skador till följd av forskningen; information om forskningens syfte och falska förespeglingar. Vid tolkande studier är den som utför studien själv ett forskningsredskap och självreflektion är därför viktigt (Nordqvist m.fl. 2009).

Självreflektion i forskning är nödvändigt för transparens och innefattar ett brett register av problem, från underliggande värden, intressen och filosofiska antaganden, till valet av forskningsmetoder, såsom vilka fall som väljs, vem man intervjuar eller observerar, hur konstruera det empiriska materialet (nämligen, vad som ska inkluderas) osv.¹⁹ (Nordqvist m.fl. 2009, 304)

¹⁹ Self-reflection in research is necessary for transparency and includes a wide range of issues, from underlying values, interests and philosophical assumptions to the choice of research methods, such as what cases to pick, who to interview or observe, how to construct the empirical material (i.e. what to include) etc. (Nordqvist m.fl. 2009, 304)

I början av arbetet med min avhandling upplevde jag det som problematiskt att beskriva min studie och klä mitt projekt i ord och drog mig därför till en början från att kontakta presumtiva informanter. Dessa problem bottnade i att jag arbetade med en väldigt vag och allmän problemformulering. När jag efter att ha bekantat mig med tidigare forskning på området avgränsade mitt forskningssyfte kunde jag avgöra vilka bolag som var relevanta att studera och hur jag skulle formulera mig när jag kontaktade dessa. Bryman och Bell (2005, kap. 25) lyfter fram de ofta vaga problemformuleringarna och forskningsfrågorna vid kvalitativa studier som en källa till etiska utmaningar för forskaren. En etisk problemsituation som följer gäller studiesubjektens rätt att besluta om sitt deltagande i undersökningen på reella grunder. Det vill säga att forskningssubjektet är korrekt informerad om syftet med studien och dess utförande och därmed kan besluta om sitt deltagande (Bryman & Bell 2005, kap. 25). Underlåtenhet eller svårighet med att förklara forskningens syfte så att alla deltagande uppfattar och förstår den korrekt är etiskt problematiskt eftersom informanterna då inte har en reell möjlighet att avgöra om de verkligen vill delta i studien eller inte. Till följd av att forskare och studiesubjekt hör till olika sociala miljöer kan det uppstå situationer när det är svårt att nå en gemensam förståelse om syftet med studien och vad deltagande innebär. Mina erfarenheter från de första intervjuerna ledde till att jag inför resterande intervjuer kortfattat berättade om syftet med min studie och hurdan typ av frågor jag kommer att ställa när jag avtalade om intervju. Dessutom skickade jag ett kort abstrakt över studien per e-post till alla respondenter, enligt överenskommelse en till två veckor innan intervjun, för att de bättre skulle kunna förbereda sig samt ha en reell möjlighet att veta vad studien går ut på och om de vill delta eller inte. Respondenterna borde därmed ha känt till det exakta syftet med studien så som det är beskrivet i inledningen till avhandlingen och ytterligare hur jag planerat att behandla det materialet från intervjuerna. De har alltså haft reella möjligheter att avgöra om de vill delta eller inte. Endast en av respondenterna, frågade om jag har vd:s godkännande för att intervjua företagets styrelseledamöter. Företagets verkställande direktör ansåg att det var upp till var och en i styrelsen att avgöra om deltagande och när ledamoten hörde detta ställde han upp utan vidare frågor.

BERÄTTELSE OM STYRELSEARBETE

I det här kapitlet beskriver jag i narrativ form styrelsearbetet och några styrelseledamöters syn därpå i fyra små och medelstora familjeägda aktiebolag i Finland utgående från intervjuer gjorda under vintern 2011-2012 och material från företagens hemsidor. Dessa narrativ bör läsas som en beskrivning av hur styrelsearbetet är organiserat i fallföretagen, hur ledamöterna i dessa bolag involverats i styrelsearbete och varför de väljer att fortsätta med det samt vilka kontextuella faktorer som inverkar på styrelsearbetet. Narrativen berättar även om vilka tankar och uppfattningar om styrelsen, dess roll och arbete som finns bland styrelseledamöter i respektive falls kontext.

BOLAG B

FAMILJEBOLAG I TREDJE GENERATIONEN ÄGT AV EN KÄRNFAMILJ

Företaget inledde sin verksamhet år 1939 då grundaren och hans fru öppnade ett bageri i sin hemby. När sonen blev myndig gav grundaren sin plånbok åt honom och bad honom utan omsvep att ta över skötseln av de finansiella angelägenheterna. Sonen reste runt till bagerier i Finland och Europa, bekantade sig med branschen och olika produktionsmetoder. Från Italien hämtade han idén om automatiserade produktionslinjer. Han valde att överge traditionell bageriverksamhet till förmån för produkter med lång hållbarhet som kan säljas från hylla i butiker runtom i landet och för moderna produktionslinjer som kunde uppnå hög produktionskapacitet. Lönsamhet och försäljningsvolymerna blev viktiga i det växande företaget. I början av 1990-talet ombildades företaget till aktiebolag och lagen krävde därmed att bolaget skulle ha en styrelse. Styrelsen kom att bestå av grundarens son som på den tiden drev bolaget i egenskap av verkställande direktör, av sonens två döttrar som blev delägare vid bolagiseringen och av en manlig släkting som arbetade för bolaget (men som inte är delägare i bolaget). Styrelsesammansättningen har inte förändrats på de 20 år som gått sedan bolagiseringen.

Generationsväxlingen vid millennieskiftet då den ena dottern övertog posten som vd och fadern pensionerade sig från bolagets operativa verksamhet innebar en turbulent tid också för styrelsen, med mycket känslor inblandade.

Vi är ett familjeföretag, [som] ägs av tre stycken [personer], varav alla tre sitter i styrelsen. Jag tycker att nu just har vi en fungerande styrelse och ett fungerande samarbete men den här generationsväxlingen var nog jobbig. Det var väldigt jobbiga år [...] Det kommer mycket känslor in och man tycker si och så, och jag skulle inte säga att någon motarbetar något men om de här känslorna får överhand så kan man nog automatiskt börja arbeta emot, tyvärr [...] nu är det så länge sedan vid gjorde den här generationsförändringen att i dagens läge klarar pappa nog väldigt bra av att inte lägga sig i. Han har nog blivit duktig. Men de första åren så lag han sig i allt, i princip. Men så är det nog på andra ställen också. (Anna, intervju den 23.3.2012)

Några år senare hittade parterna en ny balans och verksamheten fortsatte mot samma mål som förut men under ett annorlunda ledarskap och verksamheten har fortsatt att växa. I dag sysselsätter företaget ett 30-tal personer i en liten by i Västra Finland och år 2011 uppgick deras försäljning till 5,45 miljoner euro.

Styrelsen träffas mellan två och fyra gånger i året i takt med att det som respondenterna uttrycker det ”finns ärenden att behandla”. Eftersom tre av styrelsemedlemmarna också arbetar i bolaget behandlas mycket informellt på ordinarie arbetstid men för stora investeringsbeslut och uppgifter som enligt lagen hör till styrelsen allmänna kompetens (bokslut) hålls lagenliga styrelsemöten. Dessa hålls vanligen i bolagets mötesrum och grunden för dem utgörs av en standardagenda och verkställande direktörens beredning som ställs deltagarna till handa några dagar innan mötet.

Trots att styrelsen är liten och inte sammanträder särskilt ofta har man problem med att hitta dagar och tider som passar alla, vilket tyder på att styrelsearbetet inte engagerar och att medlemmar knappast upplever styrelsen som bolagets högsta styrande organ i organisatorisk mening.

Sista styrelsemötet är jag nog inte helt nöjd med. Jag tycker det var ett av de sämre vi haft, av flera orsaker. Jag tycker inte att hela styrelsen var helt engagerad, det var kanske också sådana frågor att det inte engagerade så mycket. Lite så här. Svårt att säga. Men att styrelsemötet i sig gick nog helt bra. Nog fick vi tagit de beslut vi skulle också vidare bortåt, men kanske inte fullt engagemang av alla. (Anna, intervju den 23.3.2012)

Styrelsen fungerar inte som något egentligt styrredskap och har snarast en funktion av gummistämpel, möjligen med undantag av stora investeringsbeslut vilka diskuteras mer ingående.

Jag uppfattar ju nog att styrelsens roll i vårt företag är nog mer att vara den här sista, sista just som har det här ekonomiska ansvaret och liksom ansvaret för att besluten blir fattade, för att det blir officiellt att det inte bara blir inofficiellt alltihopa. En särskilt styrande roll tycker jag inte att den har i dagens läge. (Anna, intervju den 23.3.2012)

I intervjuer med två styrelseledamöter uttryckte bägge en önskan om att så småningom ändra på styrelsesammansättningen för att få mer ut av styrelsearbetet. De nuvarande medlemmars dubbla roller i bolaget är en del av problemet samtidigt som man är rädd för att ta in utomstående personer till styrelsen eftersom man inte kan förutse vilka effekter det skulle få för styrelsearbetet och bolaget. Bolagets vd beskriver situationen så här:

[...] kanske så småningom skulle jag vilja ändra lite på vår styrelsesammansättning. Men det är alltid svårt när man har ett litet företag att om man byter styrelsemedlemmar att vem tar illa upp om man inte får vara med och allt sånt. Det är inte så enkelt. [...] det skulle kanske vara lättare om man inte skulle vara så bekant. [...] Jag tycker inte att styrelsen i dagens läge är något särskilt stort styrredskap. Inte ska jag säga att det är ett måste, men jag upplever inte att det är så avgörande. Men jag tror att om man skulle satsa lite mer, och kanske byta lite folk och så, så kunde det ge mera (Anna, intervju den 23.3.2012)

ANNA

Anna är vd och delägare i bolag B, hon är född på 1970-talet och utbildad till ekonom i Vasa. Hon har varit medlem i bolagets styrelse sedan det ombildades till aktiebolag i början av 1990-talet. Bolagiseringen innebar också ett generationsskifte bland ägarna som ledde till att den då 20-åriga Anna blev styrelsemedlem i familjebolaget redan innan hon började arbeta på heltid för bolaget år 1994. Hennes arbetsuppgifter bestod under 1990-talet av inköp och dagliga kontorssysslor. År 1999 tog hon först över försäljningen av sin far och år 2006 vd-tjänsten. I dag sköter hon både försäljningen och vd-uppgifterna, en lösning som hon är nöjd med. Bolagets årliga omsättning ligger omkring 5 miljoner euro, och enligt finns det inte tillräckligt med arbetet enbart inom försäljningen för att en person på heltid skulle kunna arbeta med den. Anna önskar dock att hon skulle få mer input av styrelsen angående vilka frågor de vill behandla på mötena samt mera stöd gällande ekonomi och försäljning.

Jag skulle vilja få lite mera impulser från de andra om vad de vill behandla, att vilka ärenden vill de ha upp. Det är ju klart, vi har ju alltid punkten övriga ärenden. Men jag skulle kanske mera vilja att man på förhand skulle säga åt mig att det här vill jag ta upp under övriga ärenden. Eftersom vi inte har möten så ofta att jag faktiskt skulle kunna hinna förbereda dom sakerna så att man skulle komma vidare. Att nu blir det ofta så att det drar ut till följande möte för att någon plockar fram den och den aspekten då. (Anna, intervju den 23.3.2012)

Hon konstaterar att styrelsen är den enda som i ett så här litet bolag kan ge respons och stötta vd:n. Hon beskriver sig som en analytisk person som tycker om att planera och följa med hur organisationerna hon är engagerad i utvecklas, och vilka följder styrelsens beslut får på sikt. I sitt arbete fattar hon dagligen många mindre beslut men stora beslut tar hon sig numera tid att tänka igenom ordentligt och viktiga investeringsbeslut och motsvarande för hon väl förberedda till styrelsen för diskussion. Att styrelsen ifrågasätter utkastet till viktiga beslut och kräver att hon motiverar dem och förklarar hur hon tänkt anser Anna att är styrelsens viktigaste uppgift. Det leder till att hon är tvungen att tänka igenom beslutet än en gång, och fastän slutresultatet blir det samma så innebär processen att de inte fattar lättvindiga beslut som senare visar sig felaktiga.

[N]u blir det väldigt lite impulser utifrån och så blir det ju så att man tror ju ganska lätt själv att man alltid gör rätt. Det kanske man gör det också, men ibland tycker jag att det är bra att någon ändå ifrågasätter, att man liksom hamnar att förklara själv att varför har du tänkt så? Att varför vill du göra så? [...] fastän slutresultatet i många fall skulle bli det samma, men att man ändå hamnar att tänka igenom de här sakerna en gång till och kunna motivera att varför. Att man inte bara tar ett lättvindigt beslut.

[I] vår nuvarande styrelse är jag den enda som har någon form av ekonomiutbildning och så jag skulle kanske vilja ha lite mer stöd på den sidan. Att man faktiskt förstår vad allt betyder och vad det får för konsekvenser. (Anna, intervju den 23.3.2012)

Så småningom skulle hon vilja förändra styrelsens sammansättning så att maximalt två ledamöter också arbetar i bolaget. Att tre av fyra ledamöter också arbetar i bolaget och därmed har dubbla roller, dels som arbetstagare specialiserade på ett visst verksamhetsområde, dels som ledamot i bolagets styrelse, gör att det ibland uppstår rollkonflikter och Anna upplever att det ibland leder till svårigheter att se objektivt på frågor som ligger en varmt om hjärtat. Överlag tycker hon att känslor inte borde styra beslutsfattande i bolag men konstaterar att det är svårt att komma ifrån när alla i styrelsen känner varandra så väl och arbetar tillsammans. Hon upplever att en utomstående skulle vara mer objektivt. Dessutom önskar hon att bolaget hade en styrelseledamot som kunde stöda henne i frågor som gäller finanser och försäljning samtidigt som hon konstaterar att det gärna skulle få vara någon som känner till den komplexa livsmedelsbranschen. Trots att hon har en relativt klar uppfattning om vilken profil hon skulle önska hos en ny

styrelseledamot så är hon rädd för vilka följder det skulle få att byta ut delar av styrelsen; skulle någon som mister sin plats ta det personligt och bli sårad? Och hur kan man vara säker på att styrelsen kommer att fatta rätt beslut om sammansättningen ändras?

Förutom på posten i fallbolagets styrelse är hon sedan starten år 1999 invald som kommunens representant i den lokala, kommunalt ägda, näringscentralens styrelse; fast det tycker hon inte är jämförbart med styrelseuppdrag i privatägda bolag eftersom verksamheten är så annorlunda. Familjebolagets styrelse är därmed den enda regelrätta bolagsstyrelsen som hon är medlem i. Men, konstaterar hon, trots att hon inte är medlem av flera bolagsstyrelser så är styrelsearbete så pass intressant att hon inte skulle vilja vara utan styrelseuppdrag. Förutom bolagsstyrelserna är hon engagerad i ett antal föreningars styrelser och som exempel nämner hon den lokala bageriföreningens styrelse. Ringer någon och ber henne ställa upp i en styrelse för att de behöver en kvinna till styrelsen tackar hon nej, men blir hon erbjuden en post utgående från sin kompetens och för att hon uppfattas ha något att tillföra ställer hon vanligen upp. Hon anser att styrelser borde ha en lagom blandning av människor i olika åldrar och en lagom blandning kvinnor och att det är kompetens och lagom mycket erfarenhet tillsammans med nytänkande som bör vara avgörande.

BOLAG E

FAMILJEBOLAG I ANDRA GENERATIONEN ÄGT AV KUSINER FRÅN TVÅ

KÄRNFAMILJER

Bolaget grundades på 1940-talet av två bröder som ett snickeri specialiserat på produkter för transportbranschen. De två bröderna drev i början tillsammans det växande bolaget som i dag tillverkar specialiserade produkter för transportbranschen framförallt i Skandinavien och snarast kan klassas som ett metallföretag. Trots att bolaget exporterar en stor del av sina produkter är de flesta av bolagets konkurrenter också finländska företag. I dag ägs bolaget av grundarnas barns familjer och aktiestocken är jämnt fördelad mellan de två familjegrenarna. Två av delägarna, söner till den ena grundaren, arbetar operativt i bolagets ledning. Den ena som vd och den andra som teknisk chef (respondent Markus). Inga andra familjemedlemmar är anställda i bolaget.

Styrelsearbete var i början av bolagets verksamhet inte något man satsade på utan något som hörde till. I och med en generationsväxling i bolagets då den ena broderns två söner tog över den operativa verksamheten, som vd respektive teknisk chef fick styrelsen en egen, tydligare roll i bolagets förvaltning. Den nya generationen ansåg att styrelsearbetet fyller en funktion och under generationsväxlingens turbulenta år tog man in den första externa ledamoten som ordförande i styrelsen som i övrigt bestod av två representanter per familjegren.

Familjeföretag är ju kanske en lite problematisk företagsform [...] oftast börjar det från någon som skapar ett företag, som får några barn som ska ta över det, som får barn som ska sköta om och hantera den här situationen. Och det där kommer aldrig att gå smärtfritt. Så i något skede kommer det att komma konflikter och det kan vi ju säga att det har vi haft, också vi i vårt företag. Men att det skulle jag väl säga att är kanske i dagens läge då historia. Och det var ju också därför det här styrelsearbetet blev klart, att det ska finnas utomstående med i styrelsen. För att det blev, det är alltid lite svårt att jobba med styrelse om det är bara familjemedlemmar med där. Under den tiden var det mera, förstås konflikter som skulle diskuteras och lösas där. I dagens läge så dels är företaget större och så har vi utomstående med. [...] På den tiden, när vi hade de här konflikterna inom familjeföretagandet så ville vi ju då hitta en person som var relativt neutral, men en ska vi säga styrelseperson [...] Vi visste då att det fanns ett antal olika alternativ men X hade då också erfarenhet av styrelsearbete plus att han då hade egna erfarenhet av familjeföretagande. Och det tycktes då passa oss bra mellan familjegrenarna. (Markus, intervju den 23.3.2012)

Några år senare, år 2007, ändrade man ytterligare på styrelsens sammansättning för att kunna ta in en till extern ledamot som inte känner bolaget och personerna där så bra med avsikt att hen skulle kunna fokusera mera på att utveckla själva företagandet. Man har valt externa styrelseledamöter som båda har lång erfarenhet av att leda stora familjeföretag i regionen och som sitter i flera bolagsstyrelser men som i övrigt har olika profiler. Styrelseordförande intresserar sig för strategi och ekonomisk administration medan den andra externa ledamoten har en mer teknisk inriktning (respondent Kaj).

Jag tror det [styrelsearbetet] har fått en helt annan roll än den hade för ett antal år sedan. Delvist på grund av att det är nya medlemmar med där nu också. Om man går fem år tillbaka så hade de den äldre generation med där och det var väl de som var med och grundade firman och byggde upp den och de tänkte kanske inte på styrelsearbete på samma sätt. Men den här yngre, med [Markus] och [vd:n] i spetsen, så de tänker att styrelsen är ett viktigt verktyg för ett företags framgång. Så rollen har nog ändrat, och den håller ännu på att ändra på det sättet att vi utvecklar olika typer av kontrollfunktioner, kvalitetssystem och så vidare, för att säkerställa att allting fungerar som det ska. För att undvika negativa överraskningar. (Johan, intervju den 27.3.2012)

Ägarfamiljens representation minskade samtidigt från två till en person per familjegren. En extern ledamoten med lång erfarenhet från ledningsuppdrag i andra medelstora bolag i nejden valdes in i styrelsen. Bolagets verkställande direktör kände honom redan och

enligt respondenterna var de två familjegrenarna överens om att det här var en person som passade dem och bolaget.

Våren 2012 bestod styrelsen av en representant per familjegren, varav den ena arbetar operativt i bolaget, av en extern ledamot och av en extern ordförande. Vd:n hör inte till styrelsen men är närvarande på dess möten i egenskap av föredragande. Under det gångna året har bolaget till följd av att man vuxit valt att strukturera upp den operativa verksamheten genom att dela in den i olika nivåer med egna uppgiftsbeskrivningar och ansvarsområden. Avsikten har varit att minska på funktionella överlappningar och klargöra ansvarsfördelningen inom bolaget. Trots att projektet inte innefattat styrelsens ansvarsområde så har det indirekt inverkat på dess arbete genom att personalen och styrelsen blivit mera medvetna om ansvarsfördelningen och att man försöker undvika överlappningar. Ägarfamiljens inflytande över företaget och styrelsens arbete är i dagsläget ganska litet.

Fördelningen [av aktiestocken] i dag är ju 50:50 mellan familjegrenarna. Så att på det sättet så finns det kanske inte behov av att ändra den heller, och det har det ju hela tiden varit: 50:50. Den andelen behöver ju inte ändras. Däremot har den ju varit väldigt problematisk eftersom den är 50:50, ingen kan göra något. Inom var och en familjegren så diskuteras det kanske lite att hur vill man göra, hur vill man inte göra. Men att det här med, om man säger, familjers funderingar kring företaget hade kanske en större roll tidigare när styrelsen var då familjemedlemmar. I dagens läge så anser vi då att det finns en styrelse som skall kunna sköta om det här. Och bolagsstämman ska ju då, har ju sin rätt att ändra styrelsen om så önskas. Det måste vi ju hoppas att den delen av, vad ska man säga nu då, av bolagsstämmans funktion fungerar så att de byts ut i så fall om det är missnöje. Så jag tror faktiskt att vi kommit lite längre på den nivån, att vi har, vi tror att vi har en på det sättet lite mer professionell approach med styrelse. (Markus, intervju den 23.3.2012)

Det är numera bolagets styrelse snarare än ägarfamiljen som definierar målsättningar för bolaget och utvecklar verksamheten genom att fokusera på strategi och långsiktig planering medan det är ledningens uppgift att implementera strategierna.

[B]olagsstämman finns och [...] och då kommer familjemedlemmarna eller ägarna dit, och så diskuterar man stora drag: går det bra eller vill vi ändra på något? Sen är det styrelsen och ledningsgruppens uppgift att styra företaget. (Markus, intervju den 23.3.2012)

Det är inte bara vad ska vi göra med en viss komponent utan det är vad ska vi göra med hela företaget. Att vartåt är vi på väg, vilka saker ska vi satsa på. (Markus, intervju den 23.3.2012)

MARKUS

Markus är en av sju delägare i bolag E och den enda styrelseledamoten som också arbetar operativt i bolaget, som teknisk chef. Markus bror som är bolagets vd närvarar på styrelsemötena i egenskap av föredragande, men formellt hör han inte till styrelsen. Till utbildningen är Markus diplomingenjör och har under hela sin karriär arbetat med teknik. Han konstaterar att ibland förstår han sig inte ens på ekonomi. Styrelsearbete är inte något han sökt sig till, utan orsaken till att han är med i fallbolagets styrelse beror på att familjen äger bolaget och att han som han själv beskriver det blivit inknuffad i styrelsen av övriga familjemedlemmar. Någon önskan att vara med och styra andra bolag har han inte.

I och med att det här är ett familjeföretag så har jag blivit inknuffad. Jag har inte aktivt sökt efter något styrelseuppdrag. Jag tycker ju kanske inte att det intresset ligger så stort att vara med i andra företag och styra. (Markus, intervju den 23.3.2012)

Han har också en del erfarenheter från styrelseuppdrag i föreningar vilket han beskriver som ett resultat av sitt personliga engagemang men att arbetet i fallbolagets styrelse är mera professionellt. Det är tekniken och produktionen som är hans ansvarsområden i bolaget och det är också det som han är bäst insatt i. Men trots att han inte sökt sig till styrelseuppdrag upplever han att styrelsens arbete är intressant eftersom det skiljer sig från det han arbetar med dagligen. Styrelseuppdraget kompletterar hans dagliga arbete och ger honom en helhetsbild av bolaget, också av de verksamhetsområden som han annars inte kommer i kontakt med.

Jag är ju diplomingenjör och då är man teknikmänniska, och det gör ju det att det här blir en annan aspekt på det när man sitter i en styrelse: då är det att titta på helheter, dra upp strategier och fundera på framtiden. Det är inte bara att vad vi ska göra med en viss komponent utan det är vad vi ska göra med hela företaget [...] att man sitter i styrelsen gör ju att man har en helhetsbild av hela företaget. (Markus, intervju den 23.3.2012)

Dessutom tycker han att styrelsearbetet blir intressant av att det i bolag E:s styrelse finns två utomstående ledamöter. Dessa personer är nog bekanta, eller har blivit bekanta med resten av styrelsen, men de hör varken till familjen eller är nära vänner till ledningen eller familjen. Bägge är ombedda av familjen att ställa upp i bolagets styrelse eftersom de har erfarenhet från medelstora och stora familjebolag i regionen och av styrelsearbete samt för att man inom de två familjegrenarna tyckte att dessa personer passade familjen. Det var alltså fråga om personer med behövlig kompetens som bägge familjegrenar kunde samarbeta med och lita på.

Markus berättar att styrelseordförande var den första utomstående medlemmen i fallbolagets styrelse och han valdes in i egenskap av neutral part med erfarenhet och intresse för styrelsearbete som bägge familjegrenar tyckte passade dem under en period med konflikter inom familjeföretagandet. Familjens representation i styrelsen var under den här tiden två per familjegren och Markus var en av den ena familjens representant. För några år sedan, då konflikterna sedan flera år var över och verksamheten rullade på, ville man inom styrelsen ha en till utomstående medlem och då minskades familjens representation till en per familjegren. Eftersom styrelseordförande är en strateg och en ekonomiskt intresserad administratör, föredragande (bolaget verkställande direktör) är ekonom och också den ena familjegrenens representant är ekonom sökte de nu en person som visste mera om produktion och teknik. Valet föll på en tidigare vd för ett lite större produktionsbolag i regionen. Han hade den tekniska inriktningen som de sökte och familjerna tyckte att han var en lämplig person. Helt främmande för bolaget var han ändå inte eftersom han kände bolagets vd och hade varit med i samma styrelser tidigare. Branschtillhörighet anser Markus inte spelar någon större roll eftersom styrelsearbetet enligt honom inte är branschbundet.

Enligt Markus har de utomstående ledamöterna gjort att styrelsearbetet blivit mer professionellt och mindre påverkat av de långvariga och nära relationerna bland ägare och arbetstagare i fallbolaget där alla känner varandra väl och arbetsförhållandena är mångåriga. De utomstående ledamöterna bidrar med nya perspektiv som inte utgår från familjen och personerna som arbetar i bolaget utan från själva företaget. Markus berättar att det är intressant att höra hur andra ser på bolaget.

När man sitter i en styrelse får man ju en annan aspekt in när det kommer utomstående som inte har så mycket insikt i vårt företag, inte har haft det tidigare heller, inte ens är från samma bransch. De har förstås en annan syn på läget. De tittar kanske mera på det här företaget utan att kanske behöva fundera så mycket på om det är familjeföretag eller annan typ av företag. Det gör ju att man får mycket mer erfarenhet av hur andra ser på bolaget. Och det är förstås intressant. Annars blir det ganska instängt och inträngt här. (Markus, intervju den 23.3.2012)

Angående styrelseledamöternas kompetenser kommenterar han att det behöver finnas både tekniskt och ekonomiskt, strategiskt inriktade personer i styrelsen. Ekonomidiskussionen går ibland den tekniskt inriktade Markus förbi medan han upplever att han många gånger inte får gehör för mer produkt- eller produktionsrelaterade tankar bland ekonomerna och att det då är bra för diskussionen att ha en annan tekniskt inriktad person med i styrelsen som förstår bakgrunden till resonemanget.

Eftersom han arbetar operativt i bolaget blir det en del dubbel information och upprepade diskussioner för Markus del, t.ex. resultaträkning och balans behandlas ofta först i ledningsgruppen där han också är medlem och sen i styrelsen. Då han vanligen satt sig in i ärendet före ledningsgruppens möte och repeterar bara om något känns oklart inför styrelsemötet, men konstaterar att det känns som att man inte har så mycket att säga i styrelsen då man redan diskuterat och kommenterat saken i ledningsgruppen. Markus upplever trots det att överlappningar till styrelsen också har blivit mindre som en följd av att bolagets operativa verksamhet strukturerats upp för att undvika dubbelt arbete. Och att nuförtiden driva ett företag i bolag E:s storlek utan styrelse ser han inte ens som möjligt. Det måste finnas ett organ som drar upp riktlinjerna, som arbetar långsiktigt med att utveckla bolaget att analysera möjligheter och risker i verksamheten och på marknaden medan operativa ledningen ska vara den som verkställer och gör det praktiska som ska göras här och nu. Styrelsen finns enligt Markus syn till för bolaget självt och för att bidra till dess utveckling. Han uppfattar inte att den har en legitimerande roll gentemot externa intressenter.

JOHAN

Johan pensionerade sig år 2005 och slutade arbeta operativt med företagsledning, men utan möjligheten att ägna sig åt styrelsearbete skulle han inte ha slutat som 60-åring på den post han hade. Han hade arbetat upp sig den långa vägen inom ett av regionens stora bolag och pensionerade sig från posten som vd i bolaget han vikt sin karriär åt och från posten som vice vd i ett annat av samma koncerns stora bolag. Tre år innan pensioneringen hade han blivit tillfrågad om han skulle vara intresserad att ställa upp som styrelsemedlem i ett medelstort bolag i nejden. Bolaget som han var vice vd för vid den tidpunkten har officiellt som kutym att man inte ska ägna sig åt styrelsearbete under den tid man arbetar operativt i bolaget men Johan bad om lov av styrelsen i bolaget han var anställd, och fick lov att ställa sig till förfogande eftersom bolaget i fråga var verksamt inom en annan bransch.

Det var ju en helt avvikande bransch, teknologi, som utvecklades snabbt jämfört med [...] som är en ganska långsam och sävlig bransch. En helt avvikande, och då fick jag lite blodad tand och tänkte att det här kanske är något man kunde fortsätta med i framtiden. (Johan, intervju den 27.3.2012)

Sofia Slotte

Före han slutade som vd och vice vd frågade också koncernens ägare om han ville delta i styrelsearbetet i moderbolaget och i dess tre underbolag. Han tackade ja. Senare har han blivit ombedd att ställa upp i flera styrelser, de som han har tyckt verkat intressanta har han tackat ja till och de som han inte tyckt varit intressanta har han tackat nej till. Med åtta styrelseuppdrag att sköta hade han inte tänkt ta emot fler uppdrag, men när det kom en förfrågan från styrelseordförande i bolaget E lät han sig övertalas att ställa upp år 2007.

Jag känner [vd:n] från tidigare, från en annan styrelse, och styrelseordförande [] från flera styrelser och från tjugo år tillbaka så jag vet ju vilka deras styrkor är också. Jag tror också att varför jag blev inkallad till den styrelsen var att de två känner bra till mina starka och svaga sidor och hitta en match där (sic!). (Johan, intervju den 27.3.2012)

Våren 2012 är han fortfarande med i alla nio bolagsstyrelser. Hans första och hittills mest långvariga uppdrag är nu inne på sitt tionde år, och vid bolagsstämmorna våren 2012 kommer han att fortsätta i alla styrelser. Det gör han för att det är stimulerande att hålla på med styrelsearbete eftersom det kräver att han följer med samhällsutvecklingen och håller sig uppdaterad. Förutsatt att han hålls frisk tänker han sig att fortsätta med styrelsearbete tills han är sjuttio år, men efter det anser han att yngre krafter bör ta vid.

Det [styrelsearbetet] är stimulerande. Jag håller mig i skick på ett bättre sätt än om jag njuter av pensionärlivet. (Johan, intervju den 27.3.2012)

Han har försökt att inte bli styrelseordförande eftersom det innebär ett annat ansvar och att man är mer involverad i bolaget. Det går mera tid till styrelsearbetet då och det passar Johan bättre att vara styrelsemedlem än styrelseordförande och att påverka som specialist. Bolagen han är engagerad i är av lite varierande storlek men alla, utom det största, hör till gruppen små och medelstora företag. Sju av hans nio styrelseuppdrag är i familjeföretag, ett uppdrag är i ett till stora delar ägarlett bolag (ledningen äger bolaget) och ett annat i ett bolag som ägas av bolagets kunder. Av familjeföretaget han är med i håller tre som bäst på med generationsskiftet. Han uppfattar att det generellt verkar finnas ett behov av externa styrelseledamöter och i familjebolag i synnerhet.

[D]et är stor skillnad [på styrelsearbetet i de styrelser han är med i]! I familjebolag, så är det i vissa fall första gången det kommer in en extern. Och många gånger kan man se att i ett litet familjebolag där är kanske rollerna på ett annat sätt. Och rollen för styrelsearbete närmar sig kanske lite mera ett ledningsgruppsarbete. Man blandar ihop strategiska saker och operativa saker, detaljer och så vidare. Sen är det inte heller så formellt. Det är ju ofta samma människor som är i ledningen som är i styrelsen, och det betyder att det är ganska informellt och man är helt enkelt inte van att ha en fast agenda och följa liksom en fast, eller man vet inte heller alla gånger vilka saker man bör ta upp i en styrelse. Det är lite hur det faller sig ibland. Det har kanske varit en del också av mitt jobb att föra in en viss del systematik. Inte för mycket

heller i ett litet bolag men en del ändå att det här borde vi behandla, det här borde vi diskutera. Att få den operativa personalen att höja blicken att tänka lite strategiskt och framåt, risker och så vidare, och organisation och allt sånt där som hör till. Det är väl ena sidan, ett litet bolag där allt är nytt, där allt ska börjas nästan från början. Förut har det kanske mer varit att man skrivit protokoll för att man måst ha dem. Till då lite större bolag som KWH eller Hartman där man är mera formella. Det krävs helt enkelt med ett stort bolag att man går igenom sakerna på ett proffsigt sätt. (Johan, intervju den 27.3.2012)

Samtidigt som han upplever att det är stor skillnad på styrelsens roll och uppgifter i bolagen han är styrelsemedlem i så ser han flera synergieffekter av att ha flera styrelseuppdrag.

Det finns ju ett sådant där nätverk också och sen kommer det fram samma typer av frågor på många ställen och då kan man ta exempel att i ett annat företag så har de det problemet också, eller där har de redan löst det problemet, och att man då kan göra så eller så. Utan att säga att man ska göra så, man kan ta fram alternativ. Eller t.ex. löneförhöjningarna så kan man ta exempel utan att gå in på hemligheter utan ta det lite allmänt. (Johan, intervju den 27.3.2012)

Bolag E är det enda metallföretaget som Johan är med i. Han upplever det som ett väldigt skandinaviskt bolag, verksamt på marknader i Finland, Sverige och Norge, med väldigt långt nischad verksamhet. Vilket han anser han vara både positivt och riskabelt. Eftersom företag har många underleverantörer och dess verksamhet rätt långt går ut på att plocka ihop produkter av färdiga delar måste man tänka på ett annat sätt än i ett företag som säljer tjänster. Bolagets styrelsearrangemang med vd som inbjuden föredragande men utan officiell styrelsepost uppfattar han som ovanligt och något som skiljer sig från de andra bolagsstyrelser som han är med i. Men tycker i övrigt att det är en mycket väl fungerande styrelsesammansättning och att styrelsearbetet är ganska likt det i många andra företag, med samma problematik och samma sätt att jobba. Detta förklaras delvist av att bolagets styrelseordförande och Johan arbetar tillsammans i flera andra styrelser. Dessutom anser han att styrelsearbetet är mycket väl organiserat i bolag E. Agenda och möteshandlingar är tillgängliga i god tid innan styrelsemötena så han har god tid att förbereda sig och sätta sig in i ärendena och vid behov begära tilläggsmaterial innan mötet. Vid bolag E räcker styrelsemötena i regel tre timmar.

Det är en mycket väl fungerande sammansättning. Den är inte för stor heller. [...] Så fungerar den bra på så sätt också [...] man får faktaunderlag före styrelsemötena därifrån på ett bra sätt. Man kan läsa in sig och så vidare. (Johan, intervju den 27.3.2012)

Johan berättar att styrelsemötena vid bolag E i stort har en standardiserad

dagordning. Ramar för verksamheten diskuteras på hösten och bokslut på våren. Bolaget har 5 eller 6 möten per år, och följer ungefär samma rytm från år till år. Dock kan det bli aktuellt med något extra möte emellanåt om större investering, köp av bolag eller något annat extra. Styrelsens roll ser han främst som att föra in långsiktigt planerings- och strategiarbete i bolaget och förbättra lönsamheten samt att ge råd och stöd på områden som ledningen i övrigt själva behärskar såsom ekonomi, logistik och marknadsföringsstrategier.

Det [bolaget] styrs av de här två bröderna. Det tycker jag är väldigt bra på det sättet att den ena är mycket ekonomiskt inriktad och marknadsinriktad och den andra är tekniskt inriktad. De två tillsammans tycker jag har en väldigt bra balans i det. Och de verkar förstå varandra som bröder gör eller som syskon gör att fast man inte säger så mycket så förstår de varandra, vad de tänker och så vidare. Så vi utomstående där: jag och styrelseordförande, så och vår uppgift då mera att diskutera och ta fram strategier och hjälpa till på den sidan som inte har varit deras starka sida och sen riskerna kanske som jag var inne på. Ja de två sakerna och sen det tredje: lönsamheten och finansieringen. Själva produktionen och marknadsföring och så vidare är inte ett problem där, det klarar de själva. (Johan, intervju den 27.3.2012)

På bolagets senaste möte behandlades bland annat en lägesrapport, lönsamheten för två månader, bokslutet för fjolåret, förhandsuppgifter om bokslutet som inte var färdigt ännu, samt på vd:ns begäran en strategigenomgång. Vd:n hade tagit fram alternativa strategier för bolaget för de närmaste åren som han hade skickat ut och ville ha styrelsens input på. Johan berättar att han hade mejlat vd:n sina synpunkter redan innan mötet. Under mötet kom styrelsen fram till ett gemensamt beslut om vad som ska prioriteras, vad de inte kan göra nu utan måste skjuta fram. Dessutom diskuterades orderstocken, marknadsläget och konkurrensen.

BOLAG K

FAMILJEBOLAG I ANDRA GENERATIONEN MED UTOMSTÅENDE DELÄGARE

Bolaget grundades år 1971 och drevs i början av 2000-talet av grundaren och hans son. Bolaget hade vuxit under åren och sysselsatte i slutet av 2000-talet omkring 60 personer inom metallbranschen. Tack vare sin status som underleverantör till ett globalt verksamt storbolag var bolaget känt som en säker arbetsgivare i en bransch där konkurrensen annars är mycket hård. Bolaget var dessutom mycket lönsamt.

När grundaren skulle gå i pension valde han att sälja sin andel i två bolag, som han ägde tillsammans med sin son. Genom en gemensam revisor hittades köpare. Efter ett år av förhandlingar omvandlades de två ursprungliga bolagen ett nytt bolag med fyra nya minoritetsdelägare och grundarens son som majoritetsägare. Av de nya ägarna är två privatpersoner med små andelar, en är ett lokalt investeringsbolag och den sista är ett lokalt medelstort familjebolag som representeras i styrelsen av bolagets vd och frontfigur (respondenten Peter). De nya ägarna kände varandra sedan tidigare eftersom de hade varit involverade i varandras övriga bolag.

I aktionärsavtalet för det nygrundade bolaget specificerade man att styrelsen skulle bestå av en representant för varje ägare. Avtalet ger möjlighet för ytterligare externa ledamöter men den möjligheten har man enligt respondenterna hittills inte övervägt att utnyttja. Det praktiska styrelsearbetet följer de ramar som investeringsbolaget gjort upp och som alla dess portfoliobolag följer. I dessa ramar ingår en årsklocka som styr mötesfrekvens och fokus och en standardagenda som definierar vilka ärenden som ska behandlas på alla styrelsemöten.

I samband med ägarbytet tog den nya styrelseordförande (respondent Kaj) över verkställande direktörens uppgifter av grundarens son som valde att bli produktionschef. Bolagets strategi ändrades så till vida att man började söka efter nya kunder för att inte vara så beroende av en enda kund, dessutom började man arbeta för att certifiera produktionen och verksamheten. Ett och ett halvt år efter ägarbytet anställde man en ny vd till bolaget och hon fortsatte arbetet med att locka nya kunder. Styrelsens roll i bolaget var under den här tiden främst att hålla ägarna a jour med verksamheten och utvecklingen i bolaget. Ungefär två år efter ägarbytet meddelade företaget största kund att man kommer att avbryta samarbetet med bolag K. Arbetet med att få nya kunder hade inte ännu börjat ge resultat och tre år efter ägarbytet rasade bolagets omsättning med över 80 % och lönsamheten gick ned. Det blev kris i bolaget. Under några månaders tid gick företaget från att ha varit ett av regionens mest lönsamma bolag med en säker orderinströmning till en situation där ingenting längre var säkert och konkurrensen hård både lokalt och globalt.

Som en följd av de förändrade verksamhetsförutsättningarna intensifierade styrelsen sitt arbete, ledamöternas engagemang ökade och styrelsen involverade sig allt mer aktivt i bolagets verksamhet. Vid styrelsens möten lades nu tyngdpunkten på detaljer i bolagets

ekonomi, orderstock och leveranser följdes noggrant upp, likaså potentiella nya kunder och lönsamheten i leveranser till nya kunder utvärderades av styrelsen. Styrelsen och dess medlemmar har under krisen mycket mera gått in och styrt vd:s arbete än tidigare. Stämningen under styrelsens möten har också ändrat på ett sätt som snarast kan beskrivas som en berg-och-dal-bana. Ömsom ökar engagemanget men när utvecklingen inte ser ut att gå framåt upplever de också hopplöshet och osäkerhet över bolagets framtid. I dag har bolaget 23 nya kunder och den tidigare stora kundens andel av omsättningen ligger nära 5 %. Man har lång väg att gå innan verksamheten blir lönsam igen. Styrelsearbetet domineras av frågan huruvida man kommer att klara av att hitta nya kunder och få verksamheten lönsam igen och vad det innebär i framtiden. Kommer man att kunna acceptera och anpassa sig till en mindre lönsam tillvaro?

PETER

Peter föddes 1960 och utbildade sig till merkonom vid handelsinstitutet i Vasa. Under studietiden arbetade han under somrar och lov ute i fabriken i företaget som hans far grundat. Hans beskriver sin far som är en gammal patriark, en hård man som inte tyckte att man skulle vara ledig på loven utan i stället skulle ungdomarna jobba. Fadern såg inte heller någon vits med långa utbildningar och genast efter att Peter utexaminerats från handelsinstitutet år 1979 började han arbeta på heltid i företaget med ekonomi och bokföring. Uppfattningen om att det är i arbetslivet man möter verkligheten delar Peter med sin far.

Efter att ha arbetat två år på kontoret i familjeföretaget gick Peter i armén och efter att ha fullgjort sin värnplikt återvände han till familjeföretaget. Under 80-talet inledde föräldrarna processen med generationsväxling i företaget och därmed involverades Peter som delägare i styrelsearbetet. När jag frågar honom hur han blivit intresserad av styrelsearbete svarar han:

Hur jag blev intresserad av styrelsearbete? Nå det är nog bara ett måste när man är ägare i företagen. Jag sitter ju inte i något bolag i styrelsen där jag inte på något sätt är delägare. (Peter, intervju den 22.3.2012)

Han blev styrelsemedlem i familjeföretaget innan han fyllt 30 år av den orsaken att styrelsearbete hör till när man är aktieägare i ett privatägt bolag. Dessutom innebar posten ett sätt för den nyblivna delägaren och blivande vd:n att lära känna företaget som helhet.

Det ursprungliga familjeföretaget bolagiserades senare till fyra bolag med grundarens barn som verkställande direktörer. Under 90-talet tog Peter i en utdragen, och för hela bolaget känslomässigt påfrestande process, över som vd efter sin far i ett av de nygrundade bolagen. Generationsväxlingen som påbörjats i ett rätt tidigt skede resulterade i en långdragen process och en mångårig och hård kamp mellan den nya och den gamla vd:n. I dag är Peter delägare i ett flertal företag och han beskriver styrelsearbetet i de familjeägda bolagen som mindre omfattande än i bolag där det finns flera andra, utomstående, delägare.

Om man jämför som med de bolag där vi är bara vi själva, vi tre syskon som ägare, [...] så det här styrelsearbetet är ju väldigt lite vad vi diskuterar. Att vad kan man säga, två gånger, att man har styrelsemöte när bokslutet är färdigt och så har man kanske ett till. Men sen i de övriga bolagen där det finns andra delägare är ju styrelsearbetet av en helt annan omfattning [...]. (Peter, intervju den 22.3.2012)

Något särskilt intresse specifikt för styrelsearbetet har Peter inte, däremot upplever han är skyldig att förvalta den gåva som hans föräldrar gett honom i familjeföretaget. Ett intresse för företaget och dess utveckling hade han redan innan han blev styrelsemedlem, men att kunna utveckla ett bolag som han har intressen i motiverar honom även i styrelsearbetet.

Nå det är klart det var ju en gåva av mina föräldrar att få ta över ett företag och jag måste ju förvalta den. Och det är ju klart att intresset fanns ju där och nog är det ju en drivkraft att utveckla ett företag och inte stagnera. Du utvecklar det helt enkelt. (Peter, intervju den 22.3.2012)

Också i de bolag som han har varit med om att köpa andelar i är det intresset för att se bolagen utvecklas i en positiv riktning som driver honom och får honom att engagera sig. Styrelsearbetet är för Peters del ofta obetalt så det finns inga finansiella incentiv till engagemang i styrelsen. Delägarskapet och de långsiktigt finansiella intressen som det medför motiverar honom att arbeta för en positiv utveckling i de bolag han är engagerad. I två bolag innebär detta arbete på operativ nivå och styrelsearbete som mest existerar på papper och i två andra (varav bolag K är ett) innebär det mer omfattande styrelsearbete för att hålla sig uppdaterad om utvecklingen i bolaget.

År 2008 fick Peter och styrelseordföranden i ett av familjeföretagen där Peter är vd, via bolagets revisor höra att aktiemajoriteten i bolag K, ett erkänt lönsamt bolag inom samma bransch, var till salu på grund av pensionering. Ett år senare blev Peter via sin familjs bolag, tillsammans med tre andra personer nya delägare i bolaget K. Allt såg lovande ut:

Peter hade blivit delägare i ett av regionens mest lönsamma bolag med ytterst säker verksamhet. Under ett års tid fortsatte verksamheten som förut. Sedan meddelade bolagets största kund att de avbryter samarbetet med bolag K. Framtidsutsikterna för bolag K förändrades på en gång och även om verksamheten under en tid fortsatte som förut förändrades styrelsearbetet från rutinbundet informationsutbyte om bolagets verksamhet till en krisstyrelse. Under ett år minskade bolagets verksamhet och styrelsen fokuserade på att hitta nya kunder, och på att i detalj följa med den ekonomiska utvecklingen i bolaget. När krisen inte ser ut att trappas ner trots idogt arbete går stämningen i styrelsen i vågor, ibland är man hoppfulla och ibland uppgivna. Frustrationen är enligt Peter påtaglig.

KAJ

Kaj beskriver sig som snart 61 år och numera utan egentligt yrke, men han kallar sig styrelseproffs. Han är förtidspensionerad sedan ett år tillbaka och har arbetat i bolagsstyrelser redan under sin yrkesverksamma tid. Han anser till en början att det nog inte finns så mycket mer av relevans i hans bakgrund, men ändrar sig efter ett ögonblick och konstaterar att han till utbildningen är merkonom och att han under sin karriär bland annat arbetat som kontorschef, ekonomichef, ekonomidirektör, försäljningschef, exportchef och exportdirektör. Dessutom har han varit vd i ett flertal bolag. Han avslutade sin karriär som affärsutvecklingschef i ett svenskt bolag men han poängterar att han hela tiden har bott i Finland. I hans arbete som affärsutvecklingschef ingick inköpsansvar för hela koncernen och därmed gick han från att arbeta med försäljning till inköp, vilket han tycker var väldigt intressant. Styrelsearbete beskriver han som någonting som han snarare hamnat i än sökt sig till. Det började när han var invald i kommunfullmäktige i och han via fullmäktigeuppdraget valdes in i styrelsen i ett kommunalägt aktiebolag. Styrelsearbete i föreningar gjorde han redan i ungdomen som ordförande i ungdomsföreningens styrelse men i bolagsstyrelser var uppdraget i det kommunalägda bolaget det första i karriären. Så småningom blev han tillfrågad om han är beredd att komma med som utomstående styrelseledamot i ett svenskägt bolag och han säger att det är på den vägen han är. I dag är han med i styrelsen i nio bolag varav han är styrelseordförande i sju och ledamot eller suppleant i två. Dessutom har han ett eget företag där han är enda styrelsemedlem och styrelseordförande. Han uppskattar att han lägger tio till 15 dagar i månaden på styrelsearbete men konstaterar skrattande att han nog

Sofia Slotte

aldrig har mätt hur mycket tid han lägger på arbetet. Den finansiella storleken av sitt styrelseansvar beskriver han däremot med orden:

Ja nå, kan ju säg nu de här nio bolagen där jag nu är i styrelsen sysselsätter omkring tusen personer och totalomsättningen för de här så ligger väl säkert på 200 miljoner euro. (Kaj, intervju den 21.3.2012)

Bolagen i vilkas styrelse Kaj är medlem är av varierande storlek och verksamma i olika branscher. Han anser att man ändå kan säga att han traditionellt varit sysselsatt inom metallindustrin förutom under några år då han var verksam inom livsmedelsindustrin och senare i företagorganisationen. Dessutom har han ett långvarigt styrelseuppdrag i ett bolag inom IT och telekom där han efter tio år som ledamot i år tagit över som styrelseordförande. Hans nyaste styrelseuppdrag är i ett hälsovårdsföretag som specialiserar sig på arbetshälsovård och dagsjukhus.

Frågan om han är intresserad av att ställa upp i styrelsen har alltid framförts av bekanta, dessutom har han också som han beskriver det delvist "ärvt" en del poster via olika kontakter. Med detta avser han att den som innehåft posten kontaktat honom och frågat om han är intresserad och beredd att ställa upp i styrelsen i bolaget i fråga. För det mesta har han aldrig tackat nej. Det är först de senaste åren som han upplever att han lärt sig säga nej, även om han fortfarande inte tycker att det är så lätt att säga nej.

Genom vänner. Egentligen så kom jag in på den här hälsovårdssidan tack vare att jag var kampanjchef åt [...] till riksdagsvalet och då kom vi överens om att om han går in i riksdagen så då kommer jag att överta några styrelseposter av honom. På den vägen är jag och så blir de bara mer när det kommer nya företag med i bilden och utvecklas och både bildas och köps nya företag så. (Kaj, intervju den 21.3.2012)

Kaj anser att det verkligen kompletterar varandra att sitta i flera bolagsstyrelser eftersom styrelsearbetet inte är bundet till bolagets bransch.

Man har att tillföra från ett företag, trots att det är helt inom en annan bransch, till det som man då just för tillfället gör. Det är ett sådant där utbyte hela tiden [...] man lär sig en sak i ett och så kan man föra över det till en annan och utveckla också den styrelsen och sen kan man igen komma till den, där man har fått den här informationen och lärt sig något nytt, och igen få in något nytt där (.) Det är som ett stegvist system det här. (Kaj, intervju den 21.3.2012)

Han upplever att man i mindre bolag värdesätter de personliga nätverk som var och en har, kunskap och erfarenheten. Han motiveras att fortsätta engagera sig i bolagsstyrelser av att han ser möjligheter till utveckling. Han vill kunna vara med och utveckla det bolag

som han är engagerad i. Viljan att verkligen engagera sig i de bolag han har uppdrag i har fått honom att inse att han sedan årsskiftet har för många uppdrag. Han upplever att han inte hinner sköta dem alla så som han borde och därför har han nu meddelat att han inte ställer upp för omval i tre av styrelserna under inkommande bolagsstämmor. Han poängterar att man i dylika situationer måste vara ärlig mot sig själv och mot sina uppdragsgivare och säga att man inte har jag inte möjlighet att motsvara de krav som sätts på en styrelseordförande eller en styrelsemedlem utan man måste stiga åt sidan så att de får in någon annan i styrelsen i stället. När man gör det så måste man vara tydlig med att man inte hoppar av och att förtroendet för ägarna och bolaget inte på något sätt är skadar utan att man prioriterar något annat högre.

Då är det ju viktigt att man inte ger en sådan signal till ägarna att man hoppar av; att man gör det här av en annan orsak att förtroendet inte är borta på något sätt, utan det här är för att de ska ha den nytta som de vill ha av en styrelsemedlem, en styrelseordförande. (Kaj, intervju den 21.3.2012)

När Kaj i fjol blev styrelseordförande i ett nytt (stort) bolag så insåg han att det nya uppdraget kommer att ta så mycket tid att han inte klarar av att sköta alla sina styrelseuppdrag. Nu har han meddelat fyra företag att i bolagsstämmorna våren 2012 står han inte längre till förfogande utan att man måste söka nya medlemmar till styrelsen. Det här har han också försökt hjälpa till med genom att rekommenderat de personer som han tycker att de skulle kunna ta in i styrelsen i hans ställe. Men där har han också dragit gränsen för sin hjälp, han säger att det inte är hans uppgift att utse sin efterträdare även om man i princip kan göra det. Här följer han sina egna principer för styrelsearbete: bolagen ska sköta rekryteringen själv.

Han motiverar sitt val att prioritera styrelseuppdraget i det nya bolaget med att det är ett större bolag i vilket han har en ganska lång historia och att han fortsättningsvis ser möjligheter för bolaget att utvecklas. Han kom in i bolagets förvaltningsråd via politiken eftersom förvaltningsrådet av tradition består av representanter från kommunens som kommunfullmäktige ”i princip sagt att ska väljas dit”. Under den här tiden hade kommunen också en styrelsemedlem i bolaget och eftersom han har varit medlem och ordförande i förvaltningsrådet gick han från ordförandeskapet i förvaltningsrådet till att vara styrelsemedlem för tolv år sedan. Bolagets styrelse har tre års mandatperioder och förutsatt att han får vara frisk tänker han att han kan sitta kvar ytterligare en period, vilket brukar vara normalt.

Enligt Kaj är det främst bolagets storlek och vilken fas av utveckling det befinner sig i som styr styrelsens arbete. Dessutom upplever han att styrelsearbetet i familjeägda bolag skiljer sig från styrelsearbetet i bolag som inte är familjeägda.

Uppdraget i bolag Ks styrelse har han dock inte av sagt sig eftersom han är en av de nya minoritetsdelägarna. Han kom in som delägare eftersom han länge suttit i styrelsen för Peters familjs bolag som hade samma revisor som de två bolagen som gick samman till bolag K. Efter en lång förhandling med de tidigare ägarna sålde grundaren sina aktier år 2009. Bolag K var vid den här tidpunkten ett etablerat, välsett och lönsamt företag som år 2011 firade sitt 40-års jubileum. Det speciella med företaget vid köpet var att en enda kund dominerade orderstocken. Kaj valdes till styrelseordförande med operativt ansvar under tiden som man sökte en ny vd till bolaget och drog då igång arbetet med att söka nya kunder. Detta tog längre än man hoppats på och han stannade på posten i ett och ett halvt år. Under de första åren fortsatte bolaget operativa verksamhet i stort sett oförändrad men man började utveckla kvalitetsystem och söka kvalitetscertifiering och för ett år sedan erhöll bolaget sina certifikat. De nya ägarna förväntade sig att bolagets huvudkund skulle sträva efter att förhandla ner priset på produkterna de köpte efter ägarbytet och så blev det också, men man var inte förberedda på att de helt skulle avsäga sig samarbetet på sikt. Det ledde till omsättningen och lönsamheten föll och bolaget gick in i en kris. Samtidigt rekryterade man en vd. som fortsatte arbetet med att söka nya kunder och styrelsen fick också den öka sitt engagemang bland annat genom att i större utsträckning styra vd:ns operativa uppgifter. Till följd av krisen började styrelsen kräva mera information, mera rapportering och fler detaljer.

Vi kräver mera information. Vi kräver exakt information. Man får inte tro någonting eller man ska, eller om inte man vet ska man ta reda på och rapportera efter mötena men rapporterna som man får måste man kunna lita på att de är rätt. Och när det bara liksom löper så ser man månads resultat att det här löper ju bra, så då är engagemanget kanske, eller det är, på en lägre nivå, men när krisen kommer så då ökar definitivt styrelsens engagemang och då är det inte bara ordföranden utan hela styrelsen. (Kaj, intervju den 21.3.2012)

I dagens läge ägnas styrelsen största delen av sina upp till tre timmar långa möten åt ekonomiska ärenden, att följa orderstocken och evaluera presumtiva kunder samt att följa upp rapporteringen från förhandlingarna som Kaj i egenskap av styrelseordförande fört med den tidigare storkunden. Mötesberedningen görs av vd:n i samråd med styrelseordförande Kaj och ställs ledamöterna till handa tre dagar innan mötet.

BOLAG L (PILOT)
FAMILJEBOLAG MED SPRITT ÄGANDE OCH MED TVÅ DOMINERANDE
DELÄGARE

Bolag L grundades i början av 1980-talet och är i dag ett medelstort familjebolag med nischad, global verksamhet. I Finland är branschen som bolaget arbetar inom mycket liten. Aktiestocken är ojämnt fördelad bland släktens medlemmar, två delägare kontrollerar majoriteten av aktierna och driver bolagets verksamhet i egenskap av vd respektive vice vd och affärsutvecklare, de övriga delägarna är inte involverade i den operativa verksamheten. De operativt aktiva delägarna planerar enligt respondenten att på sikt överta alla aktier i bolaget.

Bolagets verksamhet är beroende av finansiellt omfattande satsningar på bland annat forskning och utvecklingsprojekt och dyr utrustning. Detta inverkar även på styrelsearbetet som till stora delar går ut på att kontrollera och säkerställa bolagets finanser. Styrelsen består av fyra ledamöter: de två delägarna som arbetar operativt i bolaget och två externa ledamöter. Vid valet av familjens representanter i styrelsen har man inte reflekterat över personlig karaktäristika eller egenskaper. Eftersom två av delägarna redan leder verksamheten i och förvaltningen av bolaget, och eftersom de strävar efter att köpa ut de övriga passiva delägarna var det för dem självklart att de skulle vara med i styrelsen. I styrelsearbetet är deras roll främst att bidra med kunskap om bolagets operativa verksamhet. De två utomstående ledamöterna är styrelseproffs vars främsta meriter enligt respondenten är att de också sitter i styrelsen för börsnoterade bolag och är insatta i företagsfinansiering och bankvärlden. Den ena rekommenderades av bolagets huvudbank medan den andra är en person som ägarfamiljen har förtroende för. Enligt respondenten är det via de utomstående styrelseledamöterna som bolagets styrelsearbete har utvecklats och blivit mer strukturerat.

När man ser tillbaka över åren så vi har ju lärt oss ganska mycket om hur en styrelse fungerar av de här styrelseproffsen, att de fungerar på helt annat sätt än familjebolag. Vi gör ju ganska snabba beslut och ibland kan det ju vara dåligt mot utomstående som hör att nu har vi igen gjort något beslut och det kommer som en överraskning för dem. Därför är de bra att kvittera sådana större beslut med en styrelse som ser på saken också på hur stora bolag gör sina beslut och hämtar kanske lite byråkrati. Byråkrati är kanske fel ord, men som långsammar (sic!) ner den här processen som kanske annars skulle vara lite snabb. (Mikael, intervju den 9.11.2011)

Ägarna förväntar sig att de externa ledamöterna deltar i diskussionen och för fram synvinklar som ledningen inte själva tänkt på. Mikael beskriver styrelsesammansättningen som levande till den del den omfattar utomstående ledamöter; om en ledamot tappar intresset eller om delägarna upplever att en person inte längre har något att ge stiger man åt sidan. Likaså om delägarna får nys om någon som kunde vara en tillgång för bolaget överväger man att bjuda in personen till styrelsen. Angående familjens representation finns det i dagens läge ingen flexibilitet eller andra reella alternativ eftersom de två nuvarande representanterna planerar att köpa ut övriga delägare.

Från familjens sida så har vi inte liksom sett på våra bakgrunder utan vi är båda, jag och min farbror, är aktiva i företagets ledning och vi hämtar i princip det där, den sidan av businessen till styrelsen och sen vill vi ha lite utomstående som liksom ser på olika saker så att vi inte liksom går med lappar på ögonen så att säga utan att vi får lite annan synpunkt på sakerna [...] alla är vi på samma nivå och vi förväntar oss inte att [...] det att det ska komma någon viss input av en viss medlem och någon annan hämtar något annat. Att vi har inte (sic!) på det sättet några roller. (Mikael, intervju den 9.11.2011)

Förutom dessa fyra personer är bolagets finanschef med på mötena, dels med egen föredragning, dels i egenskap av sekreterare. De två delägarna och finanschefen föredrar ärenden för styrelsen enligt respektives ansvarsområde (operativ ledning, affärsutveckling och finanser). Affärsutvecklingen och strategiska ärenden kopplade till verksamheten diskuteras i mindre utsträckning i styrelsen än de finansiella ärendena som ofta diskuterat mycket ingående.

Styrelsen träffas numera ungefär en gång i månaden och mötena följer ganska strikt en på förhand uppgjord agenda som distribueras till medlemmarna innan mötet. För några år sedan blev styrelsemötena mer strukturerade eftersom bolaget då under en period förhandlade om flera omfattande och invecklade finansiella paket vilket ledde till att styrelsen insåg att man måste arbeta mer systematiskt för att klara av att hantera de stora helheterna som då var aktuella. När ärendena nu inte längre är så invecklade och därför inte kräver lika mycket diskussion har styrelsemötena blivit kortare. Bolagets senaste styrelsemöte hölls huvudkontoret under en vardag förmiddag och räckte enligt respondenten två timmar.

MIKAEL

Mikael är tredje generationens ägare i bolag L, ett bolag med global verksamhet och en växande referenslista. Han är omkring 30 år och anser sig ha arbetet mer eller mindre i företaget i snart tio, på heltid sedan 2007. Sin karriär i bolaget inledde han med att sommarjobba i företaget då han gick i lågstadiet. Under studietiden arbetade han från och till i bolaget och efter att ha avlagt sin examen började han arbeta på heltid som styrekonom (controller) för att lära sig bolagets finanser mer ingående. Två år senare flyttade han till Hongkong där han ledde bolagets dotterbolag i lite över ett år, varefter han återvände till Finland för att arbeta med affärsutveckling och i styrelsen. Han har aldrig egentligen brytt sig om att läsa på om styrelsearbete och vad styrelseansvar innebar visste han ingenting om när han började i bolagets styrelse, det han har lärt sig an efter. Det två utomstående styrelseproffsen beskriver han som avgörande för att bolagets styrelsearbete utvecklats och systematiserats. Han tror att den ursprungliga orsaken till att man tog med externa ledamöter i styrelsen var att företagets finansiärer, med deras huvudbank i spetsen, krävde det, men att han själv och hans farbror lärt sig mycket om hur styrelsearbete fungerar i större bolag av dessa styrelseproffs. De har bidragit till att systematisera styrelsearbetet och fört med sig rutiner. I dagens läge är det i främsta hand Mikael och hans farbror själva som vill ha utomstående med i styrelsen som rådgivare i stora finansiella frågor och för att få oberoende perspektiv på för bolaget viktiga frågor.

I bolaget L arbetar styrelsen främst med finansiella ärenden medan den operativa ledningen med delägarna Mikael och hans farbror i spetsen sköter om det strategiska arbetet men enligt Mikael kan styrelsearbete också fokusera på annat beroende på bolagets storlek och verksamhet. Han poängterar att alla ledamöter har styrelseansvar och att de därför måste vara informerade om de stora linjerna i bolagets verksamhet och vara med om att fatta de beslut som enligt aktiebolagslagen ska fattas av styrelsen.

De har ju ändå styrelseansvar de här medlemmarna och inte kan vi [respondenten och hans farbror] gå och göra vad för beslut som helst och vänta bara på, vänta att de ska kvittera det och säga att det här är okej, att nog vill vi ju gå enligt aktiebolagslagen. (Mikael, intervju den 9.11.2011)

Som operativt verksam ägare anser Mikael att det arbete han gör operativt i bolaget och styrelsearbetet går hand i hand. Ansvarig för bolaget säger han sig vara oberoende av styrelseansvaret och konstaterar att juridiska formaliteterna kring formuleringar i

protokoll är mycket viktigare för de utomstående ledamöterna, som vill undvika är för både honom själv och farbrodern. Två saker säger han dock med bestämd ton att inte hör till styrelsen: operativa detaljer och saker som har med bolagets ägastruktur att göra.

Det är de här operativa mindre ärendena som inte ska föras till styrelsen överhuvudtaget. Det råddar mera till att någon som inte dagligen är inblandade i businessen kommer och har åsikter om någonting. Det blir ett oändligt förklarande och diskuterande om småsaker om man går in på sådana detaljer. [...] Sen å andra sidan de här ägarsakerna; om vi funderar på något generationsbyte som är på gång så det där nog närmast att vi informerar [styrelsen]. Sen om bolaget berörs på något sätt av det här så då tas det upp på styrelsemöte men annars så det här... inte har styrelsen något med det att göra vad vi håller på med liksom som ägare. (Mikael, intervju den 9.11.2011)

Han konstaterar dock att det är så här styrelsearbetet i bolaget ser ut just nu men att det i ett annat bolag med annan verksamhet och i ett annat utvecklingsstadium kan ha ett annat innehåll och fokus. I takt med att bolagets verksamhet förändras och de aktiva delägarna kommer i kontakt med personer som kunde vara till nytta i bolagets styrelse så funderar de på att ta med personen i styrelsen. Mikael uppfattar att styrelsesammansättningen, vad gäller externa ledamöter, hela tiden lever enligt vad han och hans farbror vill få ut av styrelsen och enligt ledamöternas eget intresse. Att byta ut ledamöter på de aktiva delägarnas initiativ (Mikaels och farbroderns) anser han inte vara ett problem. De två har fullmakt av bolagsstämman att fungera som extraordinär stämma och besluta i alla frågor gällande bolaget.

Han ifrågasätter behovet av styrelsearbete i mikroföretag men ser fördelar med en aktiv styrelse när bolaget växer. Speciellt då stora beslut som med långtgående finansiella följder ska fattas anser Mikael att en aktiv styrelse är till nytta eftersom det då är flera personer med relevant kunskap som varit med om att fatta beslutet och därför delar på ansvaret till skillnad från att den person som bereder ärendet också skulle fatta det slutliga beslutet ensam. Genom att föra för bolaget viktiga beslut till styrelsen minskar man risken för individuella misstag.

Det kommer ett färdigt förslag på det som ska beslutas. Sen närmast att ansvaret är på en större grupp människor, att en finanschef inte ensam ska bli att fundera på stora beslut utan att det har dubbelkollats med en grupp människor [...]. Det är liksom säkrare att individer inte har så stor roll. Människor gör ju fel. (Mikael, intervju den 09.11.2011)

Ibland, då när allt går bra och verksamheten rullar på, upplever han att det kan kännas helt onödigt att hålla ett styrelsemöte men när något större är på gång i bolaget så är det

riktigt bra att ha en styrelse att konsultera. Som exempel på en situation när bolaget L haft stor nytta av sin styrelse är vid byte av finansiär. En, som han beskriver det, vardagligare situation där styrelsen kan vara till nytta är om man inte vill fatta ett beslut på rak arm under ett möte med en utomstående intressent. Då kan man alltid svara att man måste tala med styrelsen först. Överlag anser Mikael att en aktiv styrelse har en viktig roll gentemot externa intressenter i familjebolag eftersom de saktar ner beslutsprocessen som annars kan vara onödigt snabb och medföra otrevliga överraskningar för intressenter och samarbetspartners.

Nästa kapitel diskuterar ovanstående styrelsenarrativ i förhållande till de generella styrelseroller som presenterats av Zahra och Pearce (1989) och Johnson m.fl (1996) samt nyare studier av styrelsen roller i små och medelstora familjeföretag: Van den Heuvel m.fl. (2006) och Ingley m.fl. (2017). Dessutom reflekterar jag över hur agentteorin och teorin om resursberoende bidrar till förståelsen av hur kontextuella faktorer påverkar styrelsens roll.

STYRELSENS ROLLER I FALLFÖRETAGEN

Kontexten påverkar vilka teorier som bäst belyser styrelsearbete i olika företag och olika situationer (se t.ex. Lynall, Golden & Hillman 2003). I omvänd ordning kan man säga att olika teorier bidrar till förståelsen av hur kontextuella faktorer inverkar på styrelsens roll. Det här kapitlet presenterar studiens resultat och diskuterar dem i förhållande till teorin.

Tabell 5 nedan sammanfattar i stora drag bolagens styrelsedemografiska kontext och tabell 6 redogör för styrelsens roller i fallföretaget så som de beskrivs av respondenterna vintern 2011–2012. Då styrelsen inte utför alla uppgifter som typiskt associeras med en viss roll har jag indikerat de uppgifter som den utför eller det som rollen syftar till i fallföretaget inom parentes i tabell 6. Tabellen visar att styrelsen har varierande roller i företagen som ingick i studien.

Tabell 5. Sammanfattning av bolagens styrelsedemografi

BOLAG	FAMILJE-FÖRETAGSTYP	ÄGARSTRUKTUR	STYRELSENS STORLEK	STYRELSENS SAMMANSÄTTNING	MÖTES-FREKVENNS
Bolag B	Syskon-/kusinkonsortium	Ägarlett familje-företag i tredje generationen. Tre delägare: far (pensionerad) och två döttrar som driver bolaget (vd. respektive produktionschef)	4 pers.	De tre delägarna samt en utomstående familjemedlem som varit anställd i bolaget (ej delägare)	2–4 möten/år
Bolag E	Syskon-/kusinkonsortium	Ägarlett familje-företag i andra generationen (grundat av två bröder, sju del-ägare våren 2011, varav en vd. och en teknisk chef i bolaget)	4 pers.	En ledamot per familjegren (bolagets tekniska chef och en person som inte är anställd i bolaget) och två utomstående (ordförande och en ledamot) med flera övriga styrelse-uppdrag. Bolagets vd. (delägare) närvarar på styrelsemötena i egenskap av föredragande	6–7 möten/år
Bolag K	Öppet familjeföretag	Familjeföretag i andra generationen med utomstående delägare och vd sedan grundarens pensionering	5 pers.	En representant per delägare: grundarens son (majoritets-ägare, produktionschef) och fyra utomstående minoritets-delägare. Ej utomstående ledamöter.	Varierande (fler möten p.g.a. kris)
Bolag L (pilot)	Syskon-/kusinkonsortium	Ägarlett familje-företag i andra generationen (spritt ägande)	4 pers.	Två familjemedlemmar som arbetar operativt i företaget (vd. och vice vd.) samt två utomstående ledamöter med flera övriga styrelseuppdrag. Företagets finanschef närvarar på styrelsemötena i egenskap av föredragande för finans-ärenden och sekreterare.	Ungefär en gång i månaden

Tabell 6. Styrelsens roller i fallföretagen

BOLAG	SERVICE (INTERN)	KONTROLL	STRATEGI	RESURSER	MEDLING	GUMMI- STÄMPEL
Bolag B			X (stora investerings- beslut)			X
Bolag E	X (rådgivning)		X (dra upp riktlinjer för verksamheten, utveckla själva företagandet)		X (vid generations- skiftet)	
Bolag K	X	X	X	X		
Bolag L (pilot)	X (ekonomisk rådgivning)			X (kontakter utåt, legitimitet, för- medla resurser)		X

När jag sammanställde tabell 6 analyserade jag de tolkningar jag gjort i narrativen och intervjuutskriften för beskrivningar av styrelsen uppgifter, roller och funktioner och jämförde dem med rollbeskrivningarna i Zahra och Pearce (1989), Johnson m.fl. (1996), Van den Heuvel (2006) och Ingley m.fl. (2017) (översikt i bilaga 3). Detta resulterade i tabellen i bilaga 4 utgående från vilken jag sammanställde tabell 6. Ifall det var svårt att avgöra under vilken roll en viss uppgift borde kategoriseras eftersom den på basen av tabellen i bilaga 3 kunde kategoriseras under flera roller beaktade jag de teoretiska perspektiv som ligger bakom respektive roll och hur väl de stämde överens med respondentens uppfattning av styrelsearbetet i fallföretagen. Till exempel för bolag E rapporterade respondenten Johan (intervju den 27.3.2012) att en av styrelsens uppgifter i bolaget är att följa med den ekonomiska utvecklingen och att utveckla lönsamheten för ägarna. Detta kunde tolkas både som service, kontroll eller strategiroll, men just den meningen innehåller inte tillräcklig detaljrikedom om vad detta innebär i praktiken för ett direkt avvägande. Därför analyserade jag hur respondenten refererar till ägarledarna och övriga ägare och jämfört detta med agentteoretiska antaganden. Respondenten poängterar flera gånger att bolaget styrs av två bröder, som är väl insatta i ekonomi, marknadsföring och teknik, medan han aldrig nämner övriga ägare eller deras intressen. Han nämner inte heller något som antyder att styrelsen skulle beakta eventuella moraliska risker specifika för familjeföretag (Bammens m.fl. 2011) (se s. 29), till exempel avvikande intressen mellan ägare som är anställda i bolaget och de som inte är det, mellan familjegenarna eller motiv bakom utnämningarna av familjemedlemmar på posterna som vd respektive teknisk chef, i sitt arbete. Därmed tolkade jag det som att dessa uppgifter i företag E faller under service och strategirollerna och inte kontrollrollen som bygger på agentteoretiska

antaganden och ser det som styrelsens uppgift att se till att vd. och ledning agerar i ägarnas intressen och att kontrollera för moraliska risker som kan minska företagets lönsamhet. I bolag L vars verksamhet är beroende av stora ekonomiska satsningar är en av de externa styrelseledamöterna rekommenderad av bolagets huvudbank som har ekonomiskt intresse i bolaget. Agentteorin är snävt fokuserad på aktieägarnas intressen i bolaget medan intressentteorin (se diskussion om olika teoretiska perspektiv från s. 7 framåt) tar ett bredare perspektiv när den säger att alla parter som har ekonomiska eller andra intressen i en organisation har orsak och ibland intresse av att bevaka och skydda dessa. Utan information från fler källor kan man dock inte veta ifall styrelsen i bolag L har en kontrollroll gentemot utomstående intressenter (i detta fall bolagets långivare). Eftersom de inte har det gentemot de aktieägare som inte är anställda i bolaget så har jag tolkat det som att styrelsen snarare uppfattas ha en serviceroll gentemot ägarledarna i bolaget i stället för än en kontrollroll. I bolag K som har en utomstående vd och flera utomstående delägare som alla har en representant i styrelsen har styrelsen även en kontrollroll i enlighet med agentteoretiska antaganden. Studien visar att det finns moraliska risker i enlighet med agentteorin i små och medelstora familjeföretag men att de i de ägarledda företagen i studien inte beaktades eller inverkad på styrelsearbetet.

Styrelsen i ett av fallföretagen med utomstående styrelseledamöter hade dessutom under perioder med konflikter inom ägarfamiljen haft en medlande roll i företaget, medan styrelsen i företag B som inte har neutrala externa styrelseledamöter inte hade en medlande roll under generationsskiftets konfliktfyllda tid. Förutom att det inte finns neutrala utomstående ledamöter i företag Bs styrelse så påverkas styrelsens roll av det faktum att alla bolagets delägare är styrelsemedlemmar och styrelsens externa ledamot är en nära släkting som vid tiden för generationsskiftet var anställd i bolaget. Alla styrelsemedlemmar hade således egna intressena att bevaka i styrelsen. Den nya generationen ägarchefer i bolag E satsade däremot på att aktiverade och förändra styrelsens roll i bolaget i samband med generationsskiftet då de tog över. Med avsikten att göra styrelsearbetet mer professionellt och distansera företagandet från familjelivet rekryterade bolaget en utomstående person med erfarenhet av ordförandeskap i medelstora familjeföretags styrelser i regionen och som de nya ägarna i båda familjegrenar litade på och var överens om att hen passade familjen och bolaget. Det fanns alltså inom företag E ett behov och en efterfrågan på styrelsen som medlar samt både organisatoriska och psykologiska förutsättningar som bidrog till att styrelsen utvecklade en medlande roll under konflikter.

Studien visar således att styrelsen, ifall den är aktiv, i små och medelstora ägarledda familjeföretag av typen syskon eller kusinkonsortium framförallt har en strategisk och rådgivande roll som syftar till att långsiktigt utveckla företaget och dess verksamhet. Ifall styrelsen är av det mer passiva slaget har den ändå ofta en rådgivande eller strategisk roll när strategiskt viktiga beslut ska fattas, t.ex. gällande bolagsköp och stora investeringar. Studien visar även att utomstående ledamöter med erfarenhet av styrelsearbete i andra bolag och som varken har familjeband till eller egna finansiella intressen i bolaget kan förändra styrelsens roll genom att föra in rutiner, struktur, neutralitet och nya perspektiv i styrelsearbetet. De externa ledamöterna och ägarledarna i fallföretagen uppfattade båda att detta var deras uppgift och syfte i styrelsen. Styrelser med utomstående ledamöter kan dessutom tidvis ha en medlande roll, till exempel vid generationsskiftet eller konflikter inom familjen som leder till att styrelsearbetet blir känslomässigt laddat. Avsaknaden av en kontrollroll i det här organisatoriska sammanhanget tolkar jag som en konsekvens av ägarchefens eller chefernas starka ställning i bolaget.

Intervjun med Anna angående styrelsens roll i företag B visade att hon i egenskap av bolagets vd önskar att styrelsen skulle ha en aktivare roll i bolaget och att hon skulle få mer stöd av den i sitt arbete. Det hon beskriver är en önskan om en styrelse som skulle ha en aktivare rådgivande och strategisk roll. För att uppnå detta tänker hon att en förändring i styrelsesammansättningen kunde vara lösningen. Att ta in en utomstående ledamot med erfarenhet från livsmedelsbranschen och fackkunskap inom ekonomi och marknadsföring tänker hon sig som lösningen, men samtidigt är hon rädd för vilka konsekvenser detta skulle få. Även respondenterna från bolag E poängterade betydelsen av tillit (från alla delägare) vid valet av utomstående ledamöter.

Matts Kärreman (1999) teoretiserar i sin doktorsavhandling *Styrelseledamotens mandat – ansats till en teori om styrelsearbete i börsnoterade företag* om hur styrelseledamöters upplevda mandat inverkar på deras arbete i styrelsen. Diskussionen utgår från en fallstudie som omfattade två börsnoterade svenska företag, det ena med en inflytelserik ägarfamilj i bakgrunden och det andra med enskilda ägare. Kärreman kunde konstatera att styrelseledamöter som representerar facket eller en stor inflytelserik ägare väljs enligt andra premisser än oberoende ledamöter. Vid valet av oberoende ledamöter, vilka inte representerar någon enskild intressent, betonades egenskaper som kompetens, erfarenhet och kontakter medan fackets representanter och ägarfamiljens representanter valdes efter andra premisser. Vidare visade

studien att styrelseledamöterna utformade sina mandat utgående från sina individuella kontakter och relationer till företaget och dess intressenter och att det upplevda mandatet styr ledamotens arbete i styrelsen. Styrelsearbetet som helhet beror enligt Kärreman på hur de individuella ledamöterna balanserar sina upplevda mandat i styrelsen.

I min studie har jag kommit till en liknande slutsats. Nämligen att vd:ns och övriga i företaget operativt verksamma familjemedlemmars förväntningar på de utomstående styrelseledamöterna är avgörande för hur dessa uppfattar sin roll i styrelsen och påverkar därmed tillsammans med bolagets behov styrelsens roll i små och medelstora ägarledda familjeföretag av typen syskon- eller kusinkonsortium. I de fallföretag som hade utomstående ledamöter beskrev ägarledarna antingen relativt tydliga profiler och roller för de externa ledamöterna i styrelsen eller klara förväntningar på hur de kunde bidra till att utveckla styrelsens arbete och företaget i stort. Dessa förväntningar återspeglades bland annat i Johans redogörelse för hur han uppfattar sin roll i företag Es styrelse. Därmed drar jag slutsatsen att det är bolagets behov och aktuella operativa situation i kombination med ägarchefens förväntningar på styrelsen som är de kontextuella faktorer som styr styrelsens roll i ägarledda små och medelstora familjeföretag av typen syskon eller kusinkonsortium.

Nästa kapitel innehåller en resultat- och metoddiskussion samt slutsatser.

DISKUSSION OCH SLUTSATSER

I det här, avhandlingens sista kapitel, reflekterar jag över studiens resultat, huruvida mina metodval och min studiedesign passade avhandlingens syfte, samt hur det faktum att jag påbörjade studien hösten 2011 och därefter hade en mångårig paus i arbetet inverkat på resultaten. Kapitlet avslutas med ett kort avsnitt innehållande slutsatserna.

METODDISKUSSION

Tolkande kvalitativa fallstudier utgör, för att låna De Massis och Kotlar (2014, 17) ord, ”*endast få undantag*” av de fallstudier som gjorts inom familjeföretagsforskning trots att det finns goda argument för hur de kan bidra till både teoribildning och till att föra fältet framåt.

[F]amiljeföretag som sociala och organisatoriska fenomen är speciellt lämpade som kontext för studier som tillämpar ett tolkande angreppssätt [eftersom] många av de särdrag och dimensioner som gör familjeföretag unika, jämfört med andra typer av företag, är de facto endast möjliga att fånga och greppa genom sådana djupgående detaljerade och närgångna forskningsmetoder. Samtidigt är ett tolkande tillvägagångssätt ett passande tillvägagångssätt för att ytterligare studera och förstå skillnaderna inom den heterogena population som familjeföretag utgör.¹ (Nordqvist m.fl. 2009, 305)

Tolkande familjeföretagsforskning kräver mycket arbete, val och etiska avväganden både vid läsande och empiriskt arbete. Dessa tidskrävande insatser är värt arbetet eftersom resultatet av bra tolkande forskning ofta är ny, överraskande och tankeväckande förståelser som bidrar till teoretiskt och praktiskt relevanta perspektiv på vardagliga situationer. Detta är de facto den sortens forskning som efterfrågas av många familjeföretagsforskare och praktiker.² (Nordqvist m.fl. 2009, 305)

Den induktiva studiedesignen och valet att studera kvalitativa data lämpade sig väl för studiens syfte. Däremot bör begränsningen i hur ingående materialet undersöker styrelsen och dess roll beaktas. Att begränsa studien till ett eller två företag och att göra intervjuer med fler styrelseledamöter och eventuellt också representanter från ägarfamiljen och ledningen, eller

¹ Family businesses as social and organizational phenomena are especially apt as a context for research adopting an interpretive approach [...] many of the features and dimensions that make family businesses unique, compared to other types of businesses, are indeed only possible to capture and grasp through such in-depth, detailed and close research methods. At the same time, the interpretive approach is an appropriate approach to further investigate and understand the differences within the heterogeneous population of family businesses (Nordqvist m.fl. (2009, 305))

² Interpretive family business research requires a lot of work, choices, and ethical judgments in both reading and empirical work. These time consuming efforts are worthwhile, as the result of good interpretive research often is novel, surprising and thought evoking understandings that contribute to theoretically and practically relevant perspectives on everyday life situations. Indeed, this is the kind of research requested by many family business researchers and practitioners. (Nordqvist m.fl. (2009, 305))

forts.

genom att observera styrelsemöten och göra uppföljande intervjuer när jag återupptog arbetet med avhandlingen år 2019 hade gett mig bättre förutsättningar för detaljerade djupgående undersökning och en mer detaljerad och ingående beskrivning av de fenomen som påverkar styrelsens roller för att uppnå den ”*djupgående (eng. fine-grained) förståelse av familjeföretags specifika behov gällande förvaltning*”³ som efterfrågas av Corbetta och Salvato (2004a, 120).

På grund av svårigheterna att få tillgång till ett företag och tidsramarna för avhandlingen kan man dock fråga sig om det skulle ha varit en realistisk målsättning. Av de kvalitativa studier av bolagsstyrning som publicerats i vetenskapliga tidskrifter har forskarna främst samlat data genom intervjuer men ”*endast en liten andel, omkring 5 %, av dessa studier kan klassas som ’egenskapsforskning, som gör djupgående detaljerad undersökningar och beskrivningar för att definiera och avgränsa fenomen och erbjuda kontext till teori, utan att försöka identifiera relationer av orsak och verkan eller göra förutsägelser*”⁴ (Gabrielsson 2017, 11). Genom att presentera resultaten i narrativ form strävar jag med den här avhandlingen med att bidra med beskrivningar som erbjuder kontext till teorin och avgränsar fenomen.

Bolagsstyrning i familjeägda små och medelstora företag har studerats i liten utsträckning jämfört med Sverige Norge, USA och Storbritannien (Gabrielsson 2017, Li m.fl. 2018). Genom den narrative analysen bidrar därmed avhandlingen till diskussionen om styrelsens roll(er) i familjeägda ägarledda små och medelstora företag, om än med en något ytlig och begränsad undersökning av hur kontextuella faktorerna inverkar på styrelsens roll i företaget under olika omständigheter.

RESULTATDISKUSSION

Min studie visade att styrelsen i små och medelstora ägarledda familjeföretag främst har en service och strategiroll, men inte en kontrollroll i agentteoretisk mening och endast i enstaka fall en legitimerande roll gentemot externa intressenter. Avsaknaden av kontrollrollen strider mot resultaten i Van den Heuvel m.fl. (2006) som visar att styrelser i små och medelstora

³ The relentless process toward an increasingly active role of the board of directors in family firms will improve their survival and success prospects only if supported by a fine-grained understanding of the specific governance needs of different family firm types. Such understanding is not provided by the wholesale acceptance of standard governance makeups that fit large, publicly listed companies. (Corbetta & Salvato 2004a, 120)

⁴ Only a small share of the studies, about 5 percent, can be classified as ‘characteristics research’ that makes in-depth detailed examination and description to define and delimit phenomena and provide context to theory, without trying to determine cause-and-effect relationships or make predictions. (Gabrielsson 2017, s. 11)

familjeföretag i Belgien hade både en service och kontrollroll. Skillnaden kan eventuellt förklaras av att Van den Heuvel m.fl. (2006) är en kvantitativ enkätstudie som inte skiljer på olika typer av små och medelstora familjeföretag samt undersöker två ”aggregerade roller”: kontroll och service. Genom att aggregera flera rollbeskrivningar (Pearce och Zahra (1992), Finkelstein och Hambrick (1996), Johnson m.fl. (1996), Hillman m.fl. 2000 och Hillman och Dalziel (2003)) utgick Van den Heuvel m.fl. (2006, 469) från en aggregerad, bredare, kontrollroll som även innefattar uppgifter som syftar till ”*administration och intern kontroll*” utan att beaktande huruvida denna interna kontroll syftar till att bevaka aktieägarnas intressen eller inte. Eftersom det är allmänt accepterat att styrelsens kontrollroll bygger på agentteoretiska antaganden har jag begränsat min tolkning av kontrollrollen till kontroll enligt agentteorin. En annan potentiell orsak är att Van den Heuvel m.fl. (2006) inte särskiljer olika typer av familjeföretag. Min studie fann till exempel att styrelsen i företag K som är ett öppet familjeföretag har en kontrollroll i agentteoretisk mening.

Tillförlitlighet (eng. *accountability*) är ett centralt begrepp inom bolagsstyrning som är förknippat med värdeskapande (Huse 2007, 1). Att skapa tillförlitlighet innebär enligt Mace (1971) att minska gapet mellan förväntningarna på styrelsen och det verkliga styrelsearbetet. Han argumenterar att en bättre förståelse av den mänskliga aspekten av bolagsstyrningen hjälper oss att förstå gapet och orsakerna till de missanpassningar som ofta uppstår mellan förväntningarna mellan styrelsen och styrelsearbete i verkligheten. Enligt Huse (2005) anser kritiker att den ensidiga forskningen under 1990-talet bidragit till gapet. Olika teoribildningar och perspektiv på bolagsstyrning värdesätter tillförlitlighet i olika situationer och relationer. Till exempel medför ett finansiellt agentteoretiskt perspektiv på bolagsstyrning att tillförlitlighet ur aktieägarnas perspektiv värdesätts högst medan ett intressentteoretiskt perspektiv medför att fokus ligger på tillförlitlighet ur alla intressenters perspektiv. Styrelsens roll i organisationen, och hur olika aktörer uppfattar den beror delvist på hur de definierar bolagsstyrning och ur vems perspektiv de anser att styrelsen bör skapa tillförlitlighet. Jag konstaterade t.ex. att mina respondenters inställning till styrelsearbetet skilde sig åt mellan de ledamöter som är operativt verksamma i företaget och inte har andra styrelseuppdrag, och de externa ledamöter som samtidigt hade flera andra styrelseuppdrag. De respondenter som hade erfarenhet av styrelsearbete från flera bolag i olika branscher anser att flera samtida styrelseuppdrag kompletterar varandra och att styrelsens arbete är det samma oberoende av i vilken bransch som företaget verkar. De respondenter som är delägare och operativt verksamma i fallföretagen beskriver däremot i större utsträckning styrelserna som rådgivande organ, som

kontrollanter av riktigheten i viktiga beslut och en mekanism för att minska riskerna för felbedömningar inom bolagets specifika situation. De här två skilda perspektiven är inte nödvändigtvis motstridiga ifall bägge parter har samma syn och förväntningar på de utomstående ledamöternas roll, eller mandat för att använda Kärremans (1999) term, i styrelsen. Att förstå hur och vilka målsättningar styrelsemedlemmar identifierar sig med är enligt Huse, Hoskisson, Zattoni och Viganò (2011) centrala för att öka tillförlitligheten i styrelsearbetet.

Kontexten för styrelsearbetet påverkar vilka teorier som bäst belyser dess roll i olika företag och olika situationer (se t.ex. Lynall m.fl. 2003). Om man granskar bolagsstyrning och styrelsearbete ur ett situationsanpassat perspektiv så blir det tydligt att olika perspektiv blir mer eller mindre centrala i olika sammanhang (Huse 2007, 40). Narrativen ovan visar att styrelseledamöter i medelstora familjeföretag i Finland uppfattar styrelsearbete som mycket kontextbundet.

TIDSASPEKTEN

När jag inledde arbetet med avhandlingen hösten 2011 hade bolagsstyrning nyligen etablerat sig som ett självständigt forskningsområde med bidrag från flera olika discipliner (Durisin & Puzone, 2009). Durisin och Puzones (2009) omfattande litteraturrecension av vetenskapliga artiklar på temat bolagsstyrning publicerade mellan åren 1993 och 2007 visade att endast ett fåtal studier undersökte bolagsstyrning i andra nationella och organisatoriska sammanhang än anglo-amerikanska stora och ofta börsnoterade bolag samt att endast en bråkdel av studierna studerade processer, beteenden och meningsskapande.

Efter flera års uppehåll återupptog jag arbetet med den här avhandlingen våren 2019. Under den tiden hade intresset för att studera bolagsstyrning i små och medelstora företag, entreprenörsföretag och familjeföretag ökat kraftigt. *The Palgrave Handbook on Heterogeneity among Family Firms* (Memili & Dibrell 2019), som bland annat diskuterar bolagsstyrning och styrelser i familjeföretag, har utkommit år 2019. Flera litteraturstudier och metaanalytiska studier i bolagsstyrning och styrelsearbete i små och medelstora företag och i familjeföretag med målsättning att syntetisera och sammanfatta rådande kunskap och identifiera områden för vidare studier hade likaså publicerats (bl.a. McNulty m.fl. 2013; Suess 2014; Gabrielsson 2017). Gabrielssons (2017) litteraturstudie visade att 17 artiklar som diskuterade bolagsstyrning och entreprenörskap hade publicerats i vetenskapliga tidskrifter under 1990-talet, följt av 60

artiklar mellan åren 2000 och 2010 och 40 artiklar mellan åren 2010 och 2016. Det här är en markant ökning. Nästan hälften av de publicerade artiklarna undersökte bolagsstyrning i små och medelstora företag men ytterst få studier som undersöker styrelsens roll i små och medelstora familjeägda företag i Finland hade publicerats (Gabrielsson 2017; Li m.fl. 2018). Utgående från detta, och det faktum att styrelsens roll fortfarande är föremål för diskussion både bland akademiker och praktiker, så drog jag slutsatsen att avhandlingens syfte fortfarande var aktuellt. Det var dock uppenbart att det fanns nya forskningsrön och ny teori, speciellt gällande styrelsens roll i familjeägda små och medelstora företag som jag måste beakta för att avhandlingen skulle vara relevant. Bland annat Gabrielssons (2017) litteraturrecension visar att en majoritet av studierna av bolagsstyrning och entreprenörskap visserligen fortfarande bygger på kvantitativa data men att de i motsats till studier i bolagsstyrning i allmänhet är förstahandsdata. Studier av bolagsstyrning och entreprenörskap har ökat drastiskt under 2000-talet. Av de kvalitativa studier som publicerats har forskarna främst samlat data genom intervjuer men konstaterar att ”endast en liten andel kan klassas som ”egenskapsforskning”, som gör djupgående detaljerad undersökning och beskrivning för att definiera och avgränsa fenomen och erbjuda kontext till teori, utan att försöka identifiera relationer av orsak och verkan eller göra förutsägelser”⁵ (Gabrielsson 2017, 11).

Materialet som jag samlade in och analyserade våren 2012, återspeglar oundvikligen den tid i vilken de gjordes, de då rådande interna och externa sammanhangen i företagen, respondenternas och min egen dåvarande förståelse och sätt att beskriva styrelsearbetet och styrelsens roll i fallföretagen. Pye (2002) rapporterar att hennes respondenter i en longitudinell studie av styrelsearbete under en 10-årsperiod ändrade sin vokabulär och att ett helt nytt språk för att förklara organisation och styrning av stora bolag, influerat av bolagsstyrning, över tid växte fram bland respondenterna i hennes studie. Utgående från Pyes observation och den sen 1990-talet ökande uppmärksamheten som bolagsstyrning fått i samhället också utanför akademiska kretsar så kan man anta att den här avhandlingens respondenter skulle ha använt nya uttryck för att beskriva styrelsearbetet om jag hade intervjuat dem under senare år. Pye (2002) uppmärksammar oss dock på att även om det inte är möjligt att upprepa en studie av en organisation eftersom organisationer, deras identitet och hur människorna i dem skapar mening förändras över tid, så är det möjligt att upprepa studier om en kärnfråga bara man är

⁵ Only a small share of the studies, about 5 percent, can be classified as ‘characteristics research’ that makes in-depth detailed examination and description to define and delimit phenomena and provide context to theory, without trying to determine cause-and-effect relationships or make predictions. (Gabrielsson 2017, 11)

uppmärksam på de förändrande tolkande och förklarande ramverk (Pye 2002, 917). Eftersom avhandlingen har ett induktivt upplägg och jag i öppna intervjuer bad respondenterna berätta om styrelsearbetet utgående från allmänna begrepp som inte är kopplade till en eller annan teori mitt empiriska material belysa också bidra med kontext till teorier om styrelsens roll i små och medelstora familjeföretag utvecklade efter år 2012.

SLUTSATSER

Styrelsen har framförallt en strategisk och rådgivande roll i små och medelstora ägarledda familjeföretag i Finland ifall företaget har ett aktivt styrelsearbete. Ifall detta inte är fallet och styrelsen mest fungerar som gummistämpel för vd:n eller ledningens beslut så har styrelsen ofta en rådgivande roll när stora finansiellt viktiga beslut ska fattas. Den organisatoriska kontexten, ägarstrukturen och i ägarledda familjeföretag framförallt vd:ns och övriga i företaget operativt verksamma familjemedlemmars önskemål är avgörande för och påverkar styrelsens roll i små och medelstora ägarledda familjeföretag av typen syskon- eller kusinkonsortium. På ledande nivå operativt verksamma familjemedlemmars önskan om att få tillgång till specifik expertis som de anser viktig för företagets utveckling men som det inte är befogat eller finns resurser för att anställa en person specifikt för (t.ex. ekonomisk rådgivning och planering, branschspecifik expertis från större bolag eller nya marknader, marknadsföring, strategi, företagsutveckling, osv.) eller för att minska känslobaserat beslutfattande och distansera familjerelationer och konflikter från företagandet genom en utomstående neutral styrelseledamot är avgörande vid valet att bjuda in externa ledamöter, vem som bjuds in och i förlängningen för styrelsens roll. Förändringar i den organisatoriska kontexten, ägarstrukturen och företagets verksamhetsförutsättningar påverkar dessutom styrelsens roll under olika perioder.

KÄLLFÖRTECKNING

Aktiebolagslag (624/2006) Helsingfors: Finlands riksdag.

URL: <http://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2006/20060624>. (Hämtad: 4.4.2012)

Alvesson, Mats & Kaj Sköldberg (1994) *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Andersson, Lars-Henrik, Roland Dansell, Roland Liljedahl & Satish Sen (2010) *Styrelsearbete i ägarledda företag*. Stockholm: Bonnier Utbildning.

Bammens, Yannick, Wim Voordeckers & Anita Van Gils (2011) Boards of directors in family business: a literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews* 13, s. 134–152.

Bennett, R. J. & P. J. A. Robson (2004) The role of boards in small and medium-sized firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 11 (1), s. 95–113.

Bluhm, Dustin J, Wendy Harman, Thomas W. Lee & Terence R. Mitchell (2011) Qualitative research in management: a decade of progress. *Journal of Management Studies* 48 (8), s. 1867–1891.

Bokföringslag (1336/1997) Helsingfors: Finlands riksdag.

URL: <http://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/1997/19971336>. (Hämtad: 4.4.2012)

Bourdieu, Pierre (1977) *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.

Bryman, Alan & Emma Bell (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.

Carpenter, Mason A. & James D. Westphal (2001) The strategic context of external network ties: examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision-making. *Academy of Management Journal* 44 (4), s. 639–660.

Centralhandelskammaren (2003) *Suositus listayhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmistä (Corporate Governance)*. Helsingfors: Centralhandelskammaren.

Sofia Slotte

URL: https://cgfinland.fi/wp-content/uploads/sites/39/2012/01/cg_suositus_suomi2003.pdf.
(Hämtad: 25.5.2019)

Centralhandelskammaren (2006) *Utvecklingen av de icke börsnoterade bolagens förvaltning (Corporate Governance)*. Helsingfors: Centralhandelskammaren.

URL: <http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/04/Utvecklingen-av-de-icke-b%C3%B6rsnoterade-bolagens-f%C3%B6rvaltning1.pdf>. (Hämtad: 1.4.2016)

Corbetta, Guido & Carlo A. Salvato (2004a) The board of directors in family firms: one size fits all? *Family Business Review* 17 (2), s. 119–134.

Corbetta, Guido & Carlo A. Salvato (2004b) Self-serving of self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: a commentary on “Comparing the agency cost of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence”. *Entrepreneurship Theory and Practice* 28 (4), s. 355–362.

Czarniawska, Barbara (1997) *Narrating the organization: dramas of institutional identity*. Chicago: The University of Chicago Press.

Czarniawska, Barbara (1998) *A narrative approach to organization studies*. Qualitative Research Methods Series 43. Thousand Oaks: Sage Publications.

Daily, Catherine M., Patricia P. McDougall, Jeffrey G. Covin & Dan R. Dalton (2002) Governance and strategic leadership in entrepreneurial firms. *Journal of Management* 28 (3), s. 387–412.

Daily, Catherine M., Dan R. Dalton & Albert A. Cannella Jr. (2003) Corporate governance: decades of dialogue and data. *Academy of Management Review* 28 (3), 371–382.

Dalton, Dan R., Catherine M. Daily, Allan E. Ellstrand & Jonathan L. Johnson (1998) Meta-analytic review of board composition, leadership structure, and financial performance. *Strategic Management Journal* 19 (3), s. 269–290.

De Massis, Alfredo & Josip Kotlar (2014) The case study method in family business research: guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy* 5 (1), s. 15–29.

Dresing, Thorsten, Thorsten Pehl & Christian Schmeider (2012) *Manual (on) transcription. transcription conventions, software guides and practical hints for qualitative researchers*. 1:a engelska upplagan. Marburg: egen utgåva.

URL: <http://www.audiotranskription.de/english/transcription-practicalguide.htm>.

(Hämtad: 23.3.2012)

Durisin, Boris & Fulvio Puzone (2009) Maturation of corporate governance research 1993-2007: an assessment. *Corporate Governance: An International Review* 17 (3), s. 266–291.

Ecoda (2010) *Corporate governance guidance and principles for unlisted companies in Europe: an initiative of ecoDa*. Bryssel: Ecoda. URL: www.ecoda.org. (Hämtad: 5.2.2012)

Europeiska kommissionen (2003) *Kommissionens rekommendation av den 6 maj 2003 om definitionen av mikroföretag samt små och medelstora företag (2003/361/EG)*. Bryssel: Europeiska kommissionen. URL: https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en (Hämtad: 7.3.2011)

Fama, Eugene F. (1980) Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy* 88 (2), s. 288–307.

Fama, Eugene F. & Michael C. Jensen (1983) Separation of ownership and control. *The Journal of Law and Economics* 26 (2), s. 301–325.

Flyvbjerg, Bent (2011) Case study. Ingår i Lincoln, Yvonna S. & Norman K. Denzin (red.) *The SAGE handbook of qualitative research*, 4:e upplagan, (s. 301–316). Los Angeles: SAGE.

Forbes, Daniel P. & Frances J. Milliken (1999) Cognition and corporate governance: understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review* 24 (3), s.489–505.

Gabrielsson, Jonas & Morten Huse (2004) Context, behaviour and evolution: challenges in research on boards and governance. *International Studies of Management Organization* 34 (2), s. 11–36.

Sofia Slotte

Gabrielsson, Jonas & Morten Huse (2010) Governance theory: origins and implications for researching boards and governance in entrepreneurial firms. Ingår i Landström, Hans & Franz Lohrke (red.) *Historical foundations of entrepreneurship research* (s. 229–255). Cheltenham: Edward Elgar.

Gabrielsson, Jonas (2017) Corporate governance and entrepreneurship: current states and future directions. Ingår i Gabrielsson, Jonas (red.) *Handbook of research on corporate governance and entrepreneurship* (s. 3–26). Edward Elgar Publishing. URL: <https://doi.org/10.4337/9781782545569.00007>. (Hämtad 8.4.2019)

George, Gerard, D. Robley Wood Jr & Raihan Khan (2001) Networking strategy of boards: implications for small and medium-sized enterprises. *Entrepreneurship & Regional Development* 13 (3), s. 269–285.

Gnan, Luca, Daniela Montemerlo & Morten Huse (2015) Governance systems in family SMEs: the substitution effects between family councils and corporate governance mechanisms. *Journal of Small Business Management* 53 (2) s. 355–381.

Gomez, Pierre-Yves & Rickie Moore (red.) (2009) *Board members and management consultants: redefining the boundaries of consulting and corporate governance*. Research in Management Consulting. Charlotte: IAP-Information Age Publishing, Inc.

Hallitusammattilaiset ry. (2012) *Hallitusammattilaiset ry.* URL: <http://www.hallitusammattilaiset.fi/newsite/index.php>. (Hämtad: 4.4.2012)

Hallituspartnerit ry. (2012) *Koulutus. Hyväksytty hallituksen jäsen (HHJ) – koulutus.* URL: <http://www.hallituspartnerit.com/koulutus/>. (Hämtad: 4.4.2012)

Hatch, Mary Jo (2002) *Organisationsteori – Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.

Hirvonen, Ahti, Heikki Niskakangas & Maj-Lis Steiner (2003) *Corporate governance – Hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely*. Juva: WSOY.

Huse, Morten (1993) Relational norms as a supplement to neo-classical understandings of directorates. An empirical study of boards of directors. Ingår i Huse, Morten (red.) *The value*

Sofia Slotte

creating board: corporate governance and organizational behaviour (s. 234–255). London: Routledge.

Huse, Morten (2000) Boards of directors in SMEs: a review and research agenda. *Entrepreneurship & Regional Development* 12 (4), s. 271–290.

Huse, Morten (2005) Accountability and creating accountability – A framework for exploring behavioural perspectives of corporate governance. Ingår i Huse, Morten (red.) (2009) *The value creating board: corporate governance and organizational behaviour* (s. 3–9). London: Routledge.

Huse, Morten (2007) *Boards, governance and value creation: the human side of corporate governance*. Cambridge: Cambridge University Press.

Huse, Morten & Hans Landström (red.) (2001) *Corporate governance in SMEs*. Halmstad: Scandinavian Institute for Research in Entrepreneurship (SIRE).

Huse, Morten, Robert Hoskisson, Alessandro Zattoni & Riccardo Vigano (2011) New perspectives om board research: changing the research agenda. *Journal of Management & Gouvernance* 15(1), s. 5–28.

Högsta förvaltningsdomstolen (HFD 2011:31). Helsingfors: Högsta förvaltningsdomstolen. URL: <http://www.finlex.fi/fi/oikeus/kho/vuosikirjat/2011/201100911>. (Hämtad: 18.10.2011)

Index of codes (2011) *Index of codes*. Bryssel: European corporate governance institute. URL: http://www.ecgi.org/codes/all_codes.php. (Hämtad: 26.4.2012)

Ingley, Coral, Wafa Khlif & Lotfi Karoui (2017) SME growth trajectories, transitions and board role portfolios: a critical review and integrative model. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship* 35 (6), s. 729–750.

Jensen, Michael C. & William H. Meckling (1976) Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3 (4), s. 305–360.

Johnson, Jonathan L., Catherine M. Daily & Allan E. Ellstrand (1996) Boards of directors: a review and research agenda. *Journal of Management* 22 (3) s. 409–438.

Sofia Slotte

Kuckartz, Udo, Thorsten Dresing, Stefan Rädiker & Claus Stefer (2008) *Qualitative evaluation – der einstieg in die praxis*, 2:a upplagan. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kärreman, Matts (1999) *Styrelseledamöters mandat: ansats till en teori om styrelsearbete i börsnoterade företag*. Lund: Lund Business Press.

Landström, Hans & Mats Benner (2010) Entrepreneurship research: a history of scholarly migration. Ingår i Landström, Hans & Franz Lohrke (red.) *Historical foundations of entrepreneurship research* (s. 15–45). Cheltenham: Edward Elgar.

Landström, Hans & Franz Lohrke (red.) (2010) *Historical foundations of entrepreneurship research*. Cheltenham: Edward Elgar.

Li, Hezun, Siri Terjesen & Timurs Umans (2018) Corporate governance in entrepreneurial firms: a systematic review and research agenda. *Small Business Economics* 2018, s. 11–21.

Lynall, Matthew D., Brian R. Golden & Amy J. Hillman (2003) Board composition from adolescence to maturity: a multitheoretic view. *Academy of Management Review* 28 (3), s. 416–431.

Mace, Miles L. (1971) *Directors: myth and reality*. Boston: Harvard Business School Press.

McNulty, Terry, Alessandro Zattoni & Thomas Douglas (2013) Developing corporate governance research through qualitative methods: a review of previous studies. *Corporate Governance: An International Review*, 2 (2), s.183–198.

Memili, Esra & Clay Dibrell (red.) (2019) *The Palgrave handbook on heterogeneity among family firms*. New York: Palgrave Macmillan.

Neubauer, Fred & Alden G. Lank (1998) *The family business: its governance for sustainability*. London: MacMillan Press Ltd.

Nicholson, Gavin & Cameron J. Newton (2010) The role of the board of directors: perceptions of managerial elites. *Journal of Management and Organization* 16 (2), s. 204–218.

Sofia Slotte

Nielsen, Thomas & Per Lekvall (2010) *Styrelsearbete i små företag* (5:e reviderade upplagan, 10:e tryckningen). Stockholm: Ekerlid.

Nordqvist, Mattias, Annika Hall & Leif Melin (2009) Qualitative research on family businesses: the relevance and usefulness of the interpretative approach. *Journal of Management and Organization* 15 (3), s. 294–308.

O’Sullivan, Noel & Stephen R. Diacon (1999) Internal and external governance mechanisms: evidence from the UK insurance industry. *Corporate Governance: An International Review* 7 (4), s. 363–373.

Perheyritysten liitto (2009) *Hyvät hallintotavat perheyrityksissä – omistajuuden, liiketoiminnan sekä perheen hallinta*. Esbo: Perheyritysten liitto. URL: http://www.perheyritys.fi/wp-content/uploads/2015/01/hyva_hallintotapaFINAL.pdf (Hämtad: 1.4.2016)

Perheyritysten liitto (2017) *Perheneuvosto*. URL: <https://perheyritys.fi/uutishuone/julkaisut/perheneuvosto>. (Hämtad: 26.5.2019)

Petrovic, Jelena (2008) Unlocking the role of a board director: a review of the literature. *Management Decision* 46 (9), s. 1373–1392.

Pettigrew, Andrew M. (1992) On studying managerial elites. *Strategic Management Journal* 13 (special issue 2), s. 163–182.

Pfeffer, Jeffrey & Gerald R. Salancik (1978) *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.

Pieper, Torsten (2003) Corporate governance in family firms: a literature review. Ingår i Huse, Morten, Hans Landström & Guido Corbetta (red.) *Governance in SMEs-contributions from the 2nd international doctoral course on governance in SMEs*. Sandvika: Norwegian School of Management BI.

Pugliese, Amedeo, Pieter-Jan Bezemer, Alessandro Zattoni, Morten Huse, Frans A. J. Van den Bosch & Henk W. Volberda (2009) Boards of directors’ contribution to strategy: a

Sofia Slotte

literature review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review* 17 (3), s. 292–306.

Pye, Annie (2002) The changing power of “explanations”: directors, academics and their sensemaking from 1989 to 2000. *Journal of Management Studies* 39 (7), s. 907–925.

Pye, Annie (2004) The importance of context and time for understanding board behavior: some lessons from social capital research. *International Studies of Management and Organization* 34 (2), s. 63–89.

Ragin, Charles C. (1992/2000) ”Casing” and the process of social inquiry. Ingår i Ragin, Charles C. & Howard S. Becker (red.) *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry* (s. 217–226). Cambridge: Cambridge University Press.

Ragin, Charles C. & Howard S. Becker (red.) (1992/2000) *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry*. Cambridge: Cambridge University Press.

Samra-Fredericks, Dalvir (2000) Doing ‘boards-in-action’ research – an ethnographic approach for the capture and analysis of directors’ and senior managers’ interactive routines. *Corporate Governance: An International Review* 8 (3), s 244–257.

Siebels, Jan-Folke & Dodo zu Knyphausen-Aufseß (2012) A review of theory in family business research: the implications of corporate governance. *International Journal of Management Reviews* 14, s. 280–204.

Skukauskaite, Audra (2012) Transparency in transcribing: making visible theoretical bases impacting knowledge construction from open-ended interview records. *Forum: Qualitative Social Research* 13 (1), artikel 14.

Statistikcentralen (2010) *Suomen virallinen tilasto (SVT): Yritysrekisterin vuositilasto 2009*. Helsingfors: Statistikcentralen. URL: http://tilastokeskus.fi/til/syr/2009/syr_2009_2010-11-26_fi.pdf. (Hämtad: 9.3.2011)

Suess, Julia (2014) Family governance – Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy* 5 (2), s. 138–155.

Sofia Slotte

Tourunen, Kalevi (2009) *Perheyrytykset kansantalouden resurssina – Keskisuurten ja suurten yritysten omistajuus, toiminnan laajuus ja kannattavuus Suomessa 2000-2005*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Van den Berghe, Lutgart, Christoph Van der Elst, Steven Carchon & Abigail Levrau (2002) *Corporate governance in a globalising world: convergence of divergence? A European perspective*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Van den Heuvel, Jeroen, Anita Van Gils & Wim Voordeckers (2006) Board roles in small and medium-sized family businesses: performance and importance. *Corporate Governance: An International Review* 14 (5), s. 467–485.

Värdepappersmarknadsföreningen rf. (2008) *Finsk kod för bolagsstyrning (Corporate Governance) 2008*. Helsingfors: Värdepappersmarknadsföreningen rf. URL: (Hämtad: 5.2.2012)

Värdepappersmarknadsföreningen rf. (2010) *Finsk kod för bolagsstyrning (Corporate Governance) 2010*. Helsingfors: Värdepappersmarknadsföreningen rf. URL: http://cgfinland.fi/files/2012/01/cg2010_ruotsinkielinen.pdf (Hämtad: 1.4.2016)

Värdepappersmarknadsföreningen rf. (2015) *Finsk kod för bolagsstyrning (Corporate Governance) 2015*. Helsingfors: Värdepappersmarknadsföreningen rf. URL: <http://cgfinland.fi/files/2015/10/hallinnointikoodi-2015sveweb.pdf> (Hämtad: 1.4.2016)

Westphal, James D. (1999) Collaboration in the boardroom: behavioral and performance consequences of CEO-board social ties. *Academy of Management Journal* 42 (1), s. 7–24.

Zahra, Shaker A. & John A. Pearce (1989) Boards of directors and corporate financial performance: a review and integrative model. *Journal of Management* 15 (2), s. 291–334.

BILAGOR

- Bilaga 1. Intervjuguide för pilotintervjuer
- Bilaga 2. Omarbetad intervjuguide
- Bilaga 3. Översikt över styrelseroller i litteraturen
- Bilaga 4. Styrelseroller i fallföretagen

BILAGA 1. INTERVJUGUIDE FÖR PILOTINTERVJU

Berätta kort vem du är och vad du gör i bolaget.

- Namn, ålder, utbildning, arbete, roll/position i företaget
- Tidigare erfarenhet av styrelsearbete?
- Hur kom det sig att du blev styrelseledamot?
- Hur bra kände du till bolaget när du började i styrelsen?

Beskriv bolaget och styrelsen

- Historia, storlek, ägarstruktur
- Hurudan styrelse: antal, vem?
- Externa ledamöter?
- Hur väljs styrelsen?
- Finns det ägare som inte är med i styrelsen?
- Relationer till och kommunikation med ägare och anställda

Vilken roll har styrelsen?

- I förhållande till andra organ, grupper, intressenter
- Vad tillför ni?

Hur arbetar ni?

- Strukturerat, aktivt, ad hoc?
- Uppgifter, arbetsfördelning, rutiner?
- Interna relationer, externa relationer, vem sköter vad?
- Ägarnas roll, övriga ledamöters roller och uppgifter

Beskriv ert senaste möte

- Detaljer; var, när, hur, vem, föredragning?

Vad hör inte till styrelsen?

BILAGA 2. OMARBETAD INTERVJUGUIDE

Syftet med studien är att utreda hur styrelsearbete upplevs och beskrivs av styrelseledamöter i små och medelstora företag i Finland.

Intervjuguide:

Tema 1. Styrelseledamotens styrelse-livsberättelse:

Berätta vem du är:

Namn, ålder, yrke

Berätta om din styrelsekarriär:

Hur blev du intresserad av styrelseuppdrag?

Hur kom du igång?

Hurudana uppdrag har du haft?

Vad motiverar dig och får dig att fortsätta?

Tema 2. Styrning i fallföretaget:

Allmänt om företaget:

Beskriv företaget!

Finns det något i verksamheten, historien eller på marknaden som har stor inverkan på verksamheten?

Styrningen av företaget:

Hur styrs företaget?

Utöver styrelsen, vilka mekanismer och arrangemang styr företagets verksamhet (på lång sikt)? Hur går det till och vilken är?

Hur ser styrelsesammansättningen ut? Är den fungerande?

Hur går styrelsearbetet till i företaget? (*arbetsrutiner, utvärdering, utbildning*)

Hurudan roll/betydelse uppfattar du att styrelsens har i företaget? Motivera.

Beskriv det senaste styrelsemötet du deltog i!

(*vad hände, hur framskred mötet, hur gick föredragning och diskussioner till, ledamöternas beteende*)

BILAGA 3. ÖVERSIKT ÖVER STYRELSEROLLER I LITTERATUREN

Referens	Service	Strategi	Kontroll	Resursberoende	Medling
Zahra & Pearce (1989)	Förbättra bolagets anseende, etablera kontakter med bolagets omgivning och ge råd till ledningen	Engagera sig i strategiarbetet och, utöver att fungera som rådgivare till ledningen, aktivt initierar sina egna analyser och kommer med motförslag till ledningens eller vd:ns strategiförslag	Utvärdera bolagets och vd:ns prestationer för att säkerställa bolagets tillväxt och skydda aktieägarnas intressen	n/a	n/a
Johnson m.fl. (1996)	Funkera som rådgivare till ledningen i frågor gällande administration och ledningsfrågor, men också aktivt lägga grunden för att formulera strategier	n/a	Anställa och avskeda vd och övriga chefer i företagets högsta ledning, besluta om lön och ersättningsprogram för ledningen och övervaka ledningen för att försäkra sig om att de agerar i ägarnas intresse	Hjälpa företaget få tillgång till externa resurser som är viktiga för dess verk-samhet och som inte annars är till-gängliga, t.ex. genom utomstående ledamöter som representerar eller kan förmedla kontakter till banker, investerare eller kunder, öka bolagets legitimitet från intressenters perspektiv	n/a
Van den Heuvel m.fl. (2006)	Bygga organisationens anseende, formulera och ratificera organisationsstrategi, bidra med tillgången till extra resurser, ge råd till ledningen samt bygga nätverk och upprätthålla relationer	n/a	Välja nya chefer, att bestämma om ledningens lön och belönings-system, att utvärdera och övervaka ledningens prestationer, att hantera successionsproblem, att maximera värde för aktie-ägarna och att bestämma om ledningens ansvarsområden	n/a	n/a
Ingleby m.fl. (2017)	Funkera som bolagets kontakt utåt, berättiga bolaget och ge det bättre anseende, bidra med externa kontakter och resurser samt samla information och ge råd och vägledning åt ledningen eller vd	Uppmana till diskussion och konstruktiv debatt, utvärdera och eventuellt initiera strategiska förslag, hjälpa till att formulera bolagets mission, sätta riktlinjer för verkställande och övervakning av strategier samt bidra till besluts-fattandet i kritiska lägen t.ex. fusioner, företags-köp, avyttringar, omorganiseringar eller diversifiering	Anställa och avskeda personer i företagsledningen, kontrollera bolagets ekonomiska prestationer, övervaka strategier, utvärdera vd:n betedande och hur lednings-gruppen presterar samt definiera en belöningspolicy för ledningen	n/a	Funkera som oberoende skiljedomare mellan olika delar av bolaget, ingripa eller medla mellan bolaget och samhället, mellan koalitioner av intressenter (interna eller externa) med avvikande eller konkurrerande intressent och balansera konkurrerande krav på bolaget

BILAGA 4. STYRELSEROLLER I FALLFÖRETAGEN

Respondent	Anna	Markus	Johan	Peter	Kaj	Mikael
Bolag	B	E	E	K	K	L (pilot)
Service ZP89			x (ge råd och vägledning åt ledningen)			
Service JDE96		x	x			
Service VVV06			x (strategi och ge råd till ledning)	x		
Service IKK17			x (ge råd och vägledning åt ledningen)	x		x (anseende utåt)
Strategi ZP89		x	x	x	x	
Strategi IKK17	x (viktiga investerings beslut)	x	x	x	x	
Kontroll ZP89			x (aktieägarnas intressen)			
Kontroll JDE96						
Kontroll VVV06						
Kontroll IKK17			x (följa upp ekonomiska prestationer och utveckla lönsamheten för ägarna)		x	
Resursberoende JDE96						x (legitimitet utåt)
Medling IKK17		x (vid generationsskiftet)	x (vid generationsskiftet)			
Gummistämpel	x					x

ZP89 = Zahra & Pearce (1989), JDE96 = Johnson m.fl. (1996), VVD06 = Van den Heuvel m.fl. (2006), IKK17 = Ingley m.fl. (2017)