Jonas Fasth

STYRELSEARBETE

PERSPEKTIV, MEKANISMER OCH EFFEKTER



STYRELSEARBETE

LOGIKER, STRUKTURER OCH EFFEKTER

JONAS FASTH

© 2026 Jonas Fasth
Första upplagan
ISBN: 978-91-8149-156-2

Alla rättigheter förbehållna. Ingen del av denna bok får kopieras, lagras eller spridas i någon form (elektroniskt, mekaniskt, genom fotokopiering, inspelning eller på annat sätt) utan skriftligt tillstånd från upphovsrättsinnehavaren.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Förord 13

Kapitel 1: Styrelsen som arena för styrning, mening och lärande 15

Mot en bredare förståelse av styrelsearbete 16

Fältets nuvarande karaktär 17

DEL A: Styrelsen - en arena för sex logiker 21

Kapitel 2: Agentteorin - styrelsen som kontrollmekanism 25

Rötter och grundantaganden 26

Styrelsens arbete 27

Makt, ansvar och legitimitet 29

Kritik och utveckling 30

Kapitel 3: Stewardship Teori - styrelsen som förvaltare av långsiktigt värdeskapande 33

Rötter och grundantaganden 34

Styrelsens arbete 35

Kritik och utveckling 37

Samlad slutsats 38

Kapitel 4: Teorin om resursberoende - styrelsen som en länk till omvärldens resurser 39

Rötter och grundantaganden 39

Styrelsens arbete 41

Kritik och utveckling 43

Samlad slutsats 44

Kapitel 5: Upper Echelons Teori - företaget som en spegel av sina högsta beslutsfattare 47

Rötter och grundantaganden 48

Styrelsens arbete 49

Kritik och utveckling 51

Samlad slutsats 53

Kapitel 6: Beteendeperspektivet - styrelsen som en socialt och kognitivt handlande grupp 55

Rötter och grundantaganden 56

Styrelsens arbete 58

Kritik och utveckling 60

Samlad slutsats 62

Kapitel 7: Institutionell Teori - styrelsen som bärare av legitimitet 63

Rötter och grundantaganden 64

Styrelsens arbete 65

Kritik och utveckling 67

Samlad slutsats 68

Kapitel 8: Från perspektiv till struktur: styrelsearbete som process 69

Input: Strukturella och relationella förutsättningar 70

Process: Styrelsens arbete i praktiken 72

Intern Output: Effekter i organisationen 75

Extern Output: Effekter i omvärlden 77

Bokens fortsatta struktur 79

DEL B: Styrelsers förutsättningar - Input 81

Kapitel 9: Ägande, struktur och kontroll 83

Strukturell input - Ägandets arkitektur 84

Juridisk-institutionell input - Kontroll och skyddsmekanismer 87

Psykologisk-ekonomisk input - ersättningar till styrelseledamöter 90

Kognitiv och normativ input - oberoende och övervakning 94

Sammanfattande ord om styrningens arkitektur 98

Kapitel 10: Styrelsens sammansättning och erfarenhet 101

Erfarenhet, bakgrund och kognitiv bredd....102
Mångfald, kön och legitimitet....103
Ålder och kognitiv horisont....107
Utbildning och kognitiv struktur....108
Strukturella hinder och social reproduktion....109
Sammanfattande ord om styrelsens sammansättning....111
Kapitel 11: Resurser, nätverk och omvärldsrelationer....113
”Co-optation” och resurslänkar....113
Interlocks: kanaler för kunskap och idéer....114
Legitimitet och samhällslänkar....116
Risker, kostnader och gränser....117
Rätt länkar i rätt del av styrelsearbetet....118
Kapitel 12: Institutionella ramar och nationella modeller....121
Nationella institutioner och kulturella logiker....121
Regler, koder och institutionell konformitet....125
Den skandinaviska styrningsmodellen och jämställdhetsreformerna....129
Ägarformer, statligt inflytande och politisk styrning....131
Sammanfattande ord om institutionella krafter....135
Kapitel 13: Särskilda kontexter - Styrelsearbete i föränderliga landskap....137
DEL C: Styrelseprocesser - Vad som händer i rummet....143
Kapitel 14: Beslutsfattande, konflikter och kognition....145
Kognitiv arkitektur - bias och perception....147
Gruppdynamik och konfliktklimat....154
Beslutslogiker....158
Sammanfattande ord....160
Kapitel 15: Styrelselärande och reflexivitet....161
Reflexiva system och självgranskning....162

Erfarenhetsbaserat lärande och risken för skenlärande 164
Kunskapsflöden inom styrelsen 166
Styrelseutvärdering som lärandepraktik 171
Sammanfattande ord - Den lärande styrelsen 173
Kapitel 16: Styrelser som moraliska arenor 177
Värderingarnas rötter - ideologi, religion och kultur 179
När koder möter verklighet - från praxis till efterlevnad 181
Hållbarhet som styrelsepraktik 182
Legitimitetens gränser och symbolisk konformitet 185
Samlad kärnlogik - Den ansvarstagande styrelsen 186
DEL D: Styrelsens resultat - Output 189
Kapitel 17: Strategisk förnyelse 193
Styrelsen som medskapare av strategiskt arbete 194
Strategisk konsekvens: från beslut till vardagligt genomförande 195
Kognitiv mångfald som förnyelsekapital 196
När mångfald blir symbolik och splittring 198
Reflekterande ordförandeskap som motor för lärande 198
Otydliga roller och involvering på mellannivå 200
Styrelseförmåga som grund för strategisk förnyelse 201
Överkoncentration av makt i toppen och dess betydelse för förnyelse 202
Samlad kärnlogik: styrelsen som katalysator för strategisk förnyelse 204
Kapitel 18: Innovation 207
Styrelsekapital och kunskapsbredd 208
Teknisk kompetens som kognitiv förstärkare 209
Socialt och symboliskt kapital som innovationsinfrastruktur 211
Överbundenhet och homogenitet som hinder för innovation 212
Kognitiv mångfald utan integration 213

Felmatchning mellan styrelsekapital och organisatorisk kontext.....214
Samlad kärnlogik om styrelsen som innovationsmotor 215
Kapitel 19: Strategisk prestation och värdeskapande 219
Relationell förvaltning som grund för långsiktigt värdeskapande.....220
Styrelsen som beslutsarkitekt och kvalitetssäkrare av strategiska beslut ...221
Ägaridentifikation och dess dubbla påverkan på strategisk prestation 222
Ersättningssystem som incitament och riskfaktor i strategisk prestation ..223
Styrelseutvärdering som lärandeverktyg eller symbolisk ritual.....225
CEO dualitet, strukturell balans och strategisk prestation 226
När styrningsverktyg förlorar sin funktion och blir riskfaktorer.....227
Styrelsens bidrag till strategisk prestation i samlad kärnlogik.....228
Kapitel 20: Tillväxt och internationalisering 231
Humankapital och socialt kapital som expansionsmotor.....233
Timing, hastighet och överbryggande av psykologiskt avstånd.....234
När erfarenhet och nätverk blir inlåsning 235
Varierad kompetens som grund för kvalificerad internationalisering 236
När mångfald blir fragmentering.....237
När förändring blir katalysator för expansion 238
Intern identifikation som drivkraft och begränsning.....239
Samlad kärnlogik: Styrelsen som internationaliseringsmotor när kompetensen är integrerad 240
Kapitel 21: Resiliens i styrelser 243
Lokala nätverk som operativ styrka.....244
Erfarenhet som stabiliserande kraft 245
Professionell mångsidighet och risken med svag professionalism 245
Kontinuitet och institutionellt minne: När stabilitet är en överlevnadsfaktor 246

Samlad kärnlogik för resiliens i styrelser....248
Kapitel 22: Krishantering i styrelser....251
Beslutstempo, centralisering och kognitiva låsningar....252
Maktstrukturer och oberoende i kris....253
När insynen brister och risken växer....255
Kontinuitet och professionalism som grund för effektiv krishantering....256
Nätverk som krishanteringskapital....257
Samlad kärnlogik för krishantering i styrelser....259
Kapitel 23: Gemensamma framgångsfaktorer och perspektivskillnader....261
Kollektiv kapacitet: erfarenhet, mångsidighet och professionell struktur...262
Informationskvalitet och proceduriell rationalitet....263
Relationell styrka och relevanta nätverk....265
Perspektivskillnader: vad kräver vilket perspektiv?....267
Strategisk förnyelse kontra krishantering....268
Innovation kontra resiliens....269
Internationalisering kontra lokal krishantering....270
Strategisk prestation kontra strategisk förnyelse....272
Två strukturella motsättningar som återkommer i alla perspektiv....274
Det är matchningen - inte attributen - som avgör effekten....277
Framgångsfaktorerna är gemensamma, men deras uttryck varierar....279
Styrning är en balansakt mellan stabilitet och förändringskraft....280
Perspektiven kompletterar och korrigerar varandra över tid....281
Styrelsens adaptiva kapacitet - den överordnade logiken....281
DEL E: Framåtblick - Styrelsen som lärande arena i en föränderlig värld....283
Kapitel 24: Styrelsen som ett forum för lärande....285
Lärande blir allt viktigare i styrelser....287
Vad lärande styrelsearbete innebär....288

Mot en ny styrelsepraktik 292
Perspektivets utmaningar 301
Tiden är mogen! 305
Kapitel 25: Filosofernas återkomst 307
Varför filosofin återvänder till styrelserummet 308
Filosofernas frågor - och varför de är relevanta för moderna styrelser 309
Ett ramverk för framtida styrelselogik 319
Hur styrelser kan träna sin förmåga att ställa frågor 321
Styrelsens kompass i en teknologisk tid 323
Avslutande ord 325
Referenser 327

Förord

Till grund för denna bok ligger en systematisk genomgång av vetenskapliga artiklar om styrelser och styrning. Det är min bild av forskningen du håller i handen. Jag har valt struktur, vilka teman som lyfts fram och vilka studier som får ta plats. Hade någon annan gjort samma resa hade resultatet sannolikt sett annorlunda ut, och det är i sig ett uttryck för vad vetenskap ytterst handlar om: tolkning, prioritering och ett sökande efter mönster som ger mening.

En vanlig fråga jag får när jag föreläser om styrelser är hur forskningen förhåller sig till ledamöters samlade erfarenheter. Min utgångspunkt är att båda är nödvändiga, men på olika sätt. Erfarenheter är ovärderliga då de ger oss känsla för kontext och situationens nyanser. Forskning är i sin tur aggregerade erfarenheter: observationer som upprepats och sorterats tills mönster framträder. När vi kan se dessa mönster får vi en mer stabil grund för att förstå varför vissa arbetssätt fungerar och andra inte. Det är just denna typ av vägledning jag hoppas att den här boken ska bidra med.

Min förhoppning är att du som läsare rör dig fritt i boken, hoppar mellan kapitel beroende på vilka frågor som är mest relevanta för dig och stannar upp i de avsnitt som utmanar eller berör. Tanken är inte att du ska läsa från pärm till pärm, utan att varje kapitel ska kunna fungera som en självständig ingång till forskningens mest robusta insikter om styrelsearbete. Läs, pröva, jämför med dina egna styrelser och fundera på vad ni skulle kunna göra annorlunda.

I en av mina tidigare böcker ”Styrelsearbete - dåtid, nutid och framtid” beskriver jag hur styrelsearbetet historiskt har förändrats. Från tidiga kontrollfunktioner och formell övervakning till dagens mer komplexa uppdrag där strategisk förnyelse, kultur, etik, kompetensutveckling och långsiktig hållbarhet har blivit en integrerad del av styrelsens ansvar. Den utvecklingen fortsätter. Styrelser arbetar i dag i en miljö präglad av högre tempo, ökad transparens, tätare institutionella krav och en teknologisk omdaning som förändrar både beslutsprocesser och förväntningar. För att förstå hur styrelsearbetet kan utvecklas framöver behöver vi både ta vara på erfarenheter och luta oss mot forskning. Därför har jag skrivit denna bok. Den sammanfattar de mönster som har trätt fram för mig när jag under senare år fördjupat mig i den internationella forskningen om styrelser, mönster som hjälper oss att se hur styrelser fungerar, varför de gör det och vad som faktiskt tycks spela roll för resultat och kvalitet.

Jag hoppas att boken kan bli ett verktyg för reflektion, ett stöd för utveckling och en brygga mellan erfarenhetsbaserad klokskap och forskningsbaserad kunskap.

Jonas Fasth

Göteborg, mars 2026

Kapitel 1:

Styrelsen som arena för styrning, mening och lärande

Styrelsen är en av organisationens mest särpräglade institutioner, just därför att den förenar två logiker som ibland drar åt olika håll. Å ena sidan är den en formell konstruktion, juridiskt definierad och tydligt reglerad i lag och kod. Å andra sidan är den ett kollegialt rum där människor tolkar, relaterar och förhandlar om vad som egentligen står på spel. Denna dubbelhet gör styrelsen till både ett instrument för kontroll och ett forum för mening, en plats där strukturer möter kultur och där formella regler långsamt översätts till levd praktik.

Det är i denna spänning mellan det formella och det informella, mellan styrningens krav och samspelets dynamik, som styrelsen blir ett centralt men svårfångat forskningsobjekt. Den rör sig ständigt i organisationens gränsland - ovanför ledningen men under ägarna, nära verksamheten men samtidigt bärare av externa intressen. I denna mellanställning förväntas den övervaka och stödja, kontrollera och inspirera, företräda och ifrågasätta. Den blir därmed ett mikrokosmos av organisationens större dilemman. Här möts frågor om makt och ansvar, men också om tillit och identitet. Det är i styrelserummet som organisationens grundläggande antaganden blir synliga, där det avgörs vem som får tala, vad som räknas som kunskap och hur framtiden ska förstås.

För forskningen fungerar styrelsen därför som ett prisma som visar hur formella strukturer och mänsklig praktik samspelar i det moderna företagets styrning. Den lyfter fram hur ekonomiska och juridiska logiker vävs samman i konkreta beslutssituationer och placerar styrelsen mitt i skärningspunkten mellan styrning och ansvar. Därmed berör den några av organisationsforskningens mest långlivade frågor: Hur fattas beslut under osäkerhet? Hur organiseras makt och ansvar? Och hur formas organisationer i mötet mellan aktörer, institutioner och de idéer som uppfattas som legitima?

Mot en bredare förståelse av styrelsearbete

Forskningen om styrelser tog länge sin utgångspunkt i ekonomiska modeller och juridiska styrningsramar. När företagsledningar professionaliserades och ägandet blev mer utspritt bland institutionella investerare uppstod också ett behov av tydligare mekanismer för kontroll och ansvarstagande (Zahra & Pearce, 1989; Tricker, 1984). Kärnfrågan var hur ägare skulle kunna försäkra sig om att ledningen handlade i deras intresse när ägande och operativ kontroll inte längre sammanföll.

Under 1970- och 1980-talen växte därför ett starkt styrningsparadigm fram där styrelsen definierades i första hand som ett kontrollorgan. Detta synsätt fick sin mest inflytelserika form genom agentteorin, som artikulerades av Jensen och Meckling (1976) och vidareutvecklades av Fama och Jensen (1983). Företaget beskrevs som ett nätverk av kontrakt mellan principaler och agenter, där styrelsens centrala uppgift var att minska informationsasymmetrier och motverka opportunism genom övervakning och incitament. Aktörerna antogs vara rationella, egenintresserade och känsliga för belöningar och sanktioner. Styrelsens effektivitet mättes därför i dess förmåga att skapa disciplin, minska konflikter och reducera kostnader i relationen mellan ägare och ledning (Eisenhardt, 1989).

Under denna period dominerade en rationell och kontraktsorienterad logik där styrning sågs som en i huvudsak linjär process. Ledamöternas individuella kompetenser och formella oberoende antogs kunna förklara en stor del av variationen i beslutsfattandet. Resultatet blev flera decennier av empirisk forskning inriktad på styrelsers sammansättning och strukturella egenskaper.

Från 1990-talet och framåt började dock en förskjutning ta form. Empirin visade allt tydligare att styrelsers praktiska inflytande inte kunde förstås enbart utifrån formella strukturer. Kritiken mot principal-agent-modellerna växte, inte för att de var felaktiga, utan för att de var otillräckliga (Pettigrew, 1992; Useem, 1993). Styrelsen visade sig vara mer än en teknisk lösning på ett övervakningsproblem; den var också en social arena där tolkning, dynamik och relationer formade möjligheterna att agera.

Denna insikt öppnade för en beteendeinriktad styrningsförståelse (behavioral governance) där forskningen vände blicken mot vad styrelser faktiskt gör, hur de gör det och vilka processer som möjliggör eller hindrar kvalitativa beslut (Forbes & Milliken, 1999; Pettigrew & McNulty, 1995). Gruppdynamik, kommunikativa mönster och kollektiva tolkningar trädde nu fram som

centrala förklaringsfaktorer. Styrelsen studerades inte längre som en samling individer utan som ett socialt system vars kapacitet växte fram i samspelet mellan erfarenheter, relationer och kontext (Huse, 2007). Detta skifte öppnade också dörren mot angränsande forskningsfält som organisationsbeteende, kognition och socialpsykologi och markerade början på ett paradigmskifte där styrelsen förstås som en kollektiv aktör i ständig interaktion med sin omvärld (McNulty & Pettigrew, 1999).

Samtidigt, och delvis parallellt, växte ett tredje perspektiv fram: en institutionell förståelse av styrelsen. Under 1990-talet blev det allt tydligare att styrelser världen över ofta liknar varandra trots stora skillnader i ägarstrukturer och ekonomiska villkor. Forskare inspirerade av institutionell teori (DiMaggio & Powell, 1983) visade att normer, regler och kulturella förväntningar i hög grad formar hur styrelser sätts samman och hur de arbetar. Styrelsen framstod därmed inte längre bara som ett internt styrningsorgan utan också som en bärare av bredare samhälleliga ideal om professionalism, ansvar och legitimitet (Fiss, 2008).

Detta öppnade för jämförande analyser där nationella bolagsstyrningssystem undersöktes utifrån skillnader i rättstraditioner, arbetsmarknadsmodeller och ägarlogiker (Aguilera & Jackson, 2003). Under 2000-talet förstärktes denna utveckling av globalisering, framväxten av styrningskoder och växande krav på transparens och hållbarhet (Aguilera & Cuervo-Cazurra, 2009). Styrelser började allt oftare förstås som institutionella symboler snarare än enbart mekanismer för beslutsfattande. Forskningen om symboliska styrelsepraktiker visade till exempel att strukturella reformer (som oberoende ledamöter, hållbarhetskommittéer eller nya riktlinjer) ibland får större betydelse som legitimerande signaler än som reella förändringar av arbetssätt och beslutsprocesser (Westphal & Zajac, 1998).

Det institutionella perspektivet försköt därmed fokus från vad styrelser gör till vad de representerar i en bredare samhällelig kontext och placerade styrelsearbetet i ett nätverk av normer, förväntningar och legitimitetsanspråk som fortsätter att forma styrningens utveckling än i dag.

Fältets nuvarande karaktär

När vi förflyttar oss till den samtida forskningen om styrelser framträder ett fält som på samma gång är djupt utvecklat och fragmenterat. Styrelseforskningen är fortsatt starkt teoridriven, och just denna teoretiska rikedom har skapat ett landskap som präglas av parallella skolor snarare än av

en sammanhållen förståelse. Sedan 1980-talet har ett antal centrala perspektiv vuxit fram, vart och ett med sina egna antaganden, sina egna begrepp och sina egna sätt att formulera vad styrelser är och vad de gör. Agentteorin (Agency Theory) belyser styrelsen som en kontrollmekanism, Teorin om Resursberoende (Resource Dependence Theory) framhäver länkarna mot omvärlden och tillgången till strategiska resurser, Stewardshipteorin lyfter fram långsiktig lojalitet och gemensamma mål, medan Upper Echelons-teorin betonar hur ledamöternas erfarenheter och värderingar formar deras uppmärksamhet och tolkningar. Till dessa kommer de beteendeinriktade perspektiven som riktar blicken mot interaktion, dynamik och lärande, samt Institutionell teori (Institutional Theory) som sätter styrelsen i ett bredare samhälleligt ramverk av normer, legitimitet och kulturella förväntningar.

Denna mångfald av teoretiska traditioner har skapat ett fält med hög densitet men låg integration. Varje perspektiv erbjuder en tydlig men samtidigt begränsad utsiktspunkt över styrelsens funktion. Resultatet blir att studier som i praktiken undersöker liknande fenomen ofta förblir svåra att jämföra, eftersom de bygger på olika antaganden om vad som räknas som kunskap, vad som ska studeras och vilka mekanismer som driver beslutsfattande (Hillman & Dalziel, 2003; Pugliese et al., 2009). På så sätt blir styrelseforskningen ett område där teorier samlas men inte alltid möts, där förståelse produceras men sällan bäddas in i en gemensam referensram.

Den teoretiska fragmenteringen speglas i en metodologisk motsvarighet. Sedan 1990-talet har fältet producerat stora mängder data, ofta i form av kvantitativa studier baserade på omfattande datamaterial om styrelsers sammansättning, struktur och prestation (Dalton, Daily, Ellstrand & Johnson, 1998; Johnson, Daily & Ellstrand, 1996). Dessa studier har gett viktig kunskap om samband mellan formella egenskaper och organisatoriska resultat, och de har möjliggjort generella slutsatser som kan jämföras över tid och mellan länder. Men samtidigt har de skapat en bild av styrelsen som en uppsättning variabler snarare än en levande praktik.

Parallellt med denna tradition har en kvalitativ forskning vuxit fram som undersöker styrelser i deras faktiska vardag - i rummet, i dialogen, i förhandlingarna och i de subtila processer av tolkning, makt och meningsskapande som formar besluten (Pettigrew, 1992; McNulty & Pettigrew, 1999; Huse, 2007). Denna forskning visar att styrelser inte enbart är strukturer utan sociala system där erfarenheter, relationer och kognitiva processer spelar en avgörande roll. Men även här finns en begränsning. De kvalitativa studierna genererar rika insikter, men de saknar ofta den teoretiska ram som skulle behövas för att vävas samman med de mer statistiska

traditionerna. Resultatet blir två utvecklingslinjer som rör sig parallellt: en kvantitativ som söker generaliserbara samband, och en kvalitativ som fördjupar förståelsen av processer men sällan integreras i en helhetsmodell (Gabrielsson & Huse, 2004; Hendry & Kiel, 2004; Pugliese et al., 2009).

Konsekvensen blir att fältet fortfarande är starkt resultatorienterat. Mycket av den tidiga empiriska forskningen var inriktad på att hitta statistiska samband mellan styrelsestrukturer och organisatoriska resultat (Zahra & Pearce, 1989), och denna inriktning lever kvar. I många studier reduceras styrelsen till en oberoende variabel som förväntas förklara prestation, innovationsgrad eller marknadsutveckling. De processer som binder samman struktur och utfall (själva styrelsearbetets dynamik) har länge varit mindre utforskade, delvis eftersom de är svåra att observera och delvis eftersom de faller mellan disciplinära traditioner (Forbes & Milliken, 1999; Roberts, McNulty & Stiles, 2005).

Under senare år har flera forskare försökt öppna denna ”svarta låda”, bland annat genom etnografiska analyser och processinriktade studier av beslutsfattande (Huse, 2007). Men trots dessa bidrag är den samlade kunskapen fortfarande asymmetrisk: vi vet betydligt mer om styrelsers utfall än om den praktik som producerar dem. Detta har skapat ett växande behov av teoretiska modeller som förbinder nivåerna, modeller som visar hur strukturer formar processer och hur processer i sin tur påverkar resultat.

Fältet är därmed i en situation där det är empiriskt rikt men teoretiskt splittrat. Ekonomer, statsvetare, psykologer och organisationsforskare studerar samma fenomen men med olika frågor, olika metoder och olika sätt att förstå vad som står på spel (Daily, Dalton & Cannella, 2003; Tricker, 2015). Detta har varit en styrka eftersom det breddat perspektivet, men det har också gjort det svårt att bygga kumulativ kunskap. Resultaten tenderar att stanna inom sina respektive paradigm och sällan bidra till en övergripande förståelse av styrelsen som organisatorisk praktik (Gabrielsson & Huse, 2004; Pugliese et al., 2009).

Försök att överbrygga dessa klyftor har gjorts. Zona och Zattoni (2007) föreslår exempelvis att styrelsens struktur påverkar dess processer genom ledamöternas kognitiva och relationella resurser. Johnson, Schnatterly och Hill (2013) argumenterar för ett flernivåperspektiv där individuella, gruppmässiga och institutionella nivåer förenas. Och den mest välkända syntesen, Zahra och Pearces (1989) klassiska modell, strukturerar fältet i termer av input, process och output. Men även dessa försök har haft svårt att etablera en långsiktig teoretisk samordning. De flesta studier fortsätter att

behandla antingen förutsättningar, processer eller resultat, och de gör det ofta utan att systematiskt binda nivåerna till varandra.

Det som därför saknas är inte mer data, utan modeller och teorier som visar hur delarna hänger ihop. Hur strukturer blir till handling. Hur handling blir till resultat. Och hur dessa tre nivåer tillsammans utgör styrelsearbetets fulla praktik. I den kommande delen av boken ska vi därför närma oss de teoretiska perspektiv som hittills dominerat forskningen och undersöka vad de var för sig belyser, och vad de lämnar i skuggan.

DEL A:

Styrelsen - en arena för sex logiker

Styrelserummet är en plats där organisationens framtid både diskuteras och riktas, men det är också en miljö där olika sätt att förstå styrning möts och ibland kolliderar. Ingen enskild teori förmår fånga denna komplexitet i sin helhet; i stället rör sig forskningen genom ett landskap av perspektiv där varje logik lyfter fram vissa dimensioner och gör andra mer återhållna. För att förstå vad styrelser gör, varför de gör det och vilka effekter deras arbete får, behöver vi därför börja i de idéer som formar vår förståelse av styrning.

I denna första del av boken introduceras sex centrala perspektiv som tillsammans bildar en grund för modern styrelseforskning. Varje perspektiv erbjuder ett eget sätt att närma sig frågor om makt, ansvar, kontroll, resurser, kognition och institutionella normer, och visar hur dessa dimensioner formar styrelsens uppdrag. Tillsammans skapar de en mosaik av styrningslogiker som gör det möjligt att tolka varför styrelser ser ut som de gör, hur de arbetar och vilka konsekvenser som följer av deras beslut. Denna del består av sex kapitel som introducerar och strukturerar dessa logiker i varsin egen riktning.

Kapitel 2 - Agentteorin

Agentteorin utgår från relationen mellan ägare och ledning och placerar kontroll, övervakning och incitament i centrum. Perspektivet visar varför styrelser etableras som ett skydd mot opportunism och hur styrning utformas för att minska informationsklyftor och säkra ägarnas intressen.

Kapitel 3 - Stewardship Teorin

Stewardship utmanar antagandet om inneboende intressekonflikter och framhäver i stället samarbete, delade mål och förtroendebaserad styrning. Perspektivet visar hur styrelse och ledning kan verka i harmoni och vad det betyder för både processer och resultat.

Kapitel 4 - Teorin om Resursberoende

Teorin om Resursberoende förflyttar fokus till styrelsens omvärldsanknytning. Här blir ledamöters erfarenheter, nätverk och relationer centrala resurser som öppnar dörrar, bygger legitimitet och skapar strategiska fördelar. Perspektivet förklarar varför sammansättning och bakgrund spelar så stor roll.

Kapitel 5 - Upper Echelons Teorin

Upper Echelons riktar blicken mot individernas mentala modeller. Ledamöters värderingar, erfarenheter och kognitiva ramverk påverkar hur strategiska alternativ uppfattas och hur organisationsval görs. Perspektivet visar hur människors bakgrunder omvandlas till konkreta beslut.

Kapitel 6 - Beteendevetenskaplig Teori

Det beteendevetenskapliga perspektivet undersöker vad som faktiskt sker i styrelserummet. Här analyseras samtalsmönster, tystnad, konflikter, makt, roller och kognitiva begränsningar. Perspektivet gör styrelsen till en social arena där interaktionens dynamik blir minst lika viktig som de formella strukturerna.

Kapitel 7 - Institutionell Teori

Institutionell teori riktar blicken utåt mot de normer, regler och kulturella föreställningar som omger styrelsen. Perspektivet förklarar hur styrningsmodeller sprids och anpassas, varför vissa strukturer uppfattas som mer legitima än andra och hur styrelser påverkas av det samhälle de är en del av.

Gemensamt för dessa sex logiker är att de gör tydligt att styrelsearbete aldrig är en enkel teknisk funktion. Det är ett komplext samspel av strukturer, beteenden, resurser och normer där varje perspektiv fångar en del av helheten. Tillsammans skapar de den teoretiska grund som behövs innan vi rör oss vidare till bokens senare delar.

Kapitel 8 - Från perspektiv till struktur: Att förstå styrelsearbete som process

I det åttonde kapitlet lämnar vi de enskilda perspektiven och rör oss mot en strukturell förståelse där logikerna knyts samman i en utvidgad modell. Här beskrivs styrelsearbete som ett dynamiskt flöde från Input via Process till Intern och Extern Output, och kapitlet visar hur perspektiven kan läsas som olika ingångar till samma styrningskretslopp. På så sätt fungerar Del A som bokens teoretiska fundament: först genom att introducera perspektiven var för sig och sedan genom att integrera dem i en gemensam ram som bär upp de följande delarna om Input (Del B), Process (Del C) och Output (Del D).

Kapitel 2:

Agentteorin - styrelsen som kontrollmekanism

Agentteorin (Agency Theory) tar sin utgångspunkt i den grundläggande iakttagelse som Berle och Means formulerade redan 1932 i The Modern Corporation and Private Property: i den moderna aktiebolagsstrukturen är ägande och kontroll ofta skilda åt. Det spridda ägandet och den professionella ledningen skapar ett avstånd mellan dem som äger företaget och dem som leder det, och detta avstånd ger upphov till ett styrningsproblem som blivit en av bolagsstyrningens mest långlivade frågor. När ägaren (principalen) överlåter beslutanderätten till ledningen (agenten) måste han eller hon samtidigt förhålla sig till risken att mål, incitament och riskpreferenser skiljer sig åt. Det är detta spänningsfält som Jensen och Meckling (1976) beskrev som agencyproblemet. Det uppstår inte av illvilja, utan ur strukturella skillnader i information, ansvar och motiv. Ledningen har alltid mer detaljerad kunskap om organisationens situation än ägarna, vilket skapar en informationsasymmetri som gör opportunism möjlig. Ross (1973) formulerade denna mekanism som ett incitamentsproblem, där risken inte ligger i människans natur utan i hur kontrakt och ansvar är utformade.

Alchian och Demsetz (1972) beskrev företaget som ett system för samproduktion, där flera aktörer bidrar men ingen ensam kan överblicka helheten. I en sådan miljö behövs ett organ som kan övervaka, koordinera och fördela ansvar. Styrelsen träder här fram som ägarnas institutionella representant, den instans som ska bära kontrollrättigheterna och säkerställa att ledningen agerar i linje med ägarintresset (Fama, 1980; Fama & Jensen, 1983). Agentkostnader (i form av övervakningskostnader, bindningskostnader och den residualförlust som alltid återstår) fångar glappet mellan ideal och faktisk måluppfyllelse. Styrelsens uppdrag blir att utforma styrningsmekanismer som minskar dessa kostnader, till exempel genom incitament som riktar ledningens arbete mot ägarvärde eller genom organisatoriska lösningar som oberoende ledamöter och revisionskommittéer. I denna logik blir styrelsens roll inte nödvändigtvis att vara strategiskt aktiv, utan att vara vaksam, oberoende och kontrollinriktad. Där Teorin om resursberoende (se kapitel 4) ser styrelsen som en bro till omvärldens

resurser, beskriver Agentteorin den som ett skydd mot avvikelser från ägarintresset, en institution som ska hantera riskerna i egenintressets ekonomi.

Kathleen Eisenhardt (1989) visade i sin syntes att Agentteorin formulerar styrning som en balansakt mellan kontroll och tillit. För mycket kontroll kan skapa ineffektivitet och misstro, medan för lite kontroll ökar risken för avvikelser. Den optimala lösningen blir en samordning mellan strukturella mekanismer och kontraktslösningar, där prestationsbaserad ersättning, optionsprogram och tydliga ansvarslinjer tillsammans minskar avståndet mellan agentens och principalens mål. Den ideala styrelsen, sedd genom agentteorins lins, är därmed den som vakar snarare än improviserar, den som säkerställer överensstämmelse snarare än driver visioner, och den som håller fokus på att skydda ägarvärdet över tid.

Rötter och grundantaganden

Agentteorin växte fram under 1970-talet som ett direkt svar på den styrningsutmaning som uppstår när företaget inte längre kan förstås som en enhetlig aktör, utan som ett nätverk av relationer mellan individer med olika mål och olika riskpreferenser. Jensen och Meckling (1976) gav teorin dess systematiska form genom att definiera företaget som en samling kontrakt och därmed som ett system där målkonflikter är naturliga snarare än undantag. De byggde på Coase (1937), som redan tidigare hade beskrivit företaget som ett svar på transaktionskostnader, och på Alchian och Demsetz (1972), som pekade på samproduktionens övervakningsbehov. Utifrån denna tradition formuleras fyra grundantaganden som utgör teorins kärna.

Det första antagandet rör egenintresse. Människor antas handla för att maximera sin egen nytta, vilket innebär att ledningen i vissa lägen kan fatta beslut som gynnar dem själva snarare än ägarna (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989). Detta egenintresse är i teorin inte ett moraliskt problem, utan en strukturell realitet som måste hanteras genom tydliga incitament.

Det andra antagandet gäller informationsasymmetri. Ledningen har närmare insyn i verksamhetens faktiska tillstånd än ägarna, vilket gör det svårt för ägarna att bedöma ledningens beslut och öppnar för en moralisk risk (Ross, 1973). Därför blir transparens, rapportering och revision centrala delar av styrningssystemet (Fama & Jensen, 1983).

Det tredje antagandet rör riskaversion och preferensskillnader. Ägare kan sprida sin risk och har därför ofta större tolerans för osäkerhet, medan ledningen (vars framtid är knuten till ett enda företag) tenderar att prioritera stabilitet. Samtidigt kan ledningen, i vissa situationer, vara mer riskbenägen när de själva inte bär den finansiella risken men kan dra nytta av framgång genom bonusar och symboliskt kapital (Amihud & Lev, 1981; Wiseman & Gomez-Mejia, 1998). Skillnader i riskpreferenser gör att styrelsen måste balansera kortsiktiga och långsiktiga perspektiv och ibland också bromsa sådant som ser lovande ut för ledningen men riskabelt för ägarna.

Det fjärde antagandet gäller kontraktsstyrning som lösning. Eftersom direkt övervakning aldrig kan bli fullständig måste relationen regleras genom kontrakt som skapar samstämmighet mellan agent och principal. Jensen och Meckling (1976) beskrev detta genom begreppen övervakningskostnader och bindningskostnader, där den kvarvarande residualförlusten utgör det som inte kan elimineras. Styrningen måste därför utformas som en arkitektur av kontroll och incitament som tillsammans minskar glappet mellan parternas mål.

I praktiken innebär detta att styrelsen bär det yttersta ansvaret för att denna arkitektur fungerar. Den ska utforma belöningssystem, följa upp prestation och säkra att ledningen agerar i linje med ägarintresset. Agentteorin bygger därmed på en mål-medel-logik där opportunism inte kan utplånas utan måste hanteras genom strukturerad styrning, och där styrelsens roll är att upprätthålla denna balans över tid.

Styrelsens arbete

Ur ett Agentteori-perspektiv framträder styrelsens uppdrag som en ständig strävan att minska de kostnader som uppstår när företagsledningen inte handlar i linje med ägarnas intressen. Dessa agentkostnader betraktas i teorin som en inneboende följd av att beslutsrätt och kontroll ligger i olika händer. Styrelsen blir därför en institutionell motvikt mot opportunism och informationsövertag, ett organ som ska skapa insyn, balansera motiv och se till att det kapital som ägarna anförtrott organisationen förvaltas ansvarsfullt (Fama & Jensen, 1983; Jensen, 1993). I praktiken tar detta sig uttryck i tre samverkande styrningsmekanismer som tillsammans formar den arkitektur som gör delegation möjlig utan att ägarnas kontroll urholkas: övervakning, incitament och strukturell styrning.

Den första mekanismen är övervakning, den del av styrningen som syftar till att skapa kontroll, insyn och ansvar i ledningens arbete. Fama (1980) och Fama och Jensen (1983) betonade att god styrning kräver en tydlig separation mellan att fatta beslut och att granska dem. Den som driver organisationens dagliga verksamhet ska inte ensam bedöma rimligheten i sina egna beslut. Styrelsen fungerar därför som ett mottryck, en instans som analyserar strategiska vägval, följer upp resultat och värderar VD:s arbete. Oberoende ledamöter är centrala i denna logik eftersom deras fristående position anses stärka objektiviteten och minska risken att lojalitet ersätter kritiskt omdöme (Dalton et al., 1998; Daily et al., 2003). Övervakningen fullföljs dessutom genom revisions- och riskkommittéer samt internkontrollfunktioner som hjälper styrelsen att få insyn i områden där informationsasymmetrin annars är betydande.

Den andra mekanismen rör incitament, där styrelsen använder kontrakt för att skapa en tydligare målöverensstämmelse mellan ägare och ledning. Eftersom ingen övervakning kan vara total måste kontroll kompletteras med motivation. Jensen och Meckling (1976) visade att prestationsbaserade kontrakt kan minska gapet mellan agentens och principalens mål genom att knyta ledningens ersättning till organisationens värdeutveckling. Detta tar i praktiken form i ersättningsmodeller där optioner, bonusar och vinstdelning skapar en direkt ekonomisk koppling mellan ledningens val och företagets utveckling (Murphy, 1999). Samtidigt visar forskningen att incitament är ett känsligt verktyg. För stark koppling till kortsiktiga resultat kan driva fram opportunism, medan för svaga incitament riskerar att skapa likgiltighet eller passivitet (Tosi et al., 2000). Styrelsen måste därför arbeta med en balans där ersättningssystemen stödjer långsiktig värdeskapande logik och inte oavsiktligt uppmuntrar beteenden som hotar stabiliteten.

Den tredje mekanismen är strukturell styrning, där styrelsens sammansättning och interna arbetssätt utformas för att stärka kontrollarbetet över tid. Forskningen visar att storlek, kommittéstruktur och rollfördelning påverkar styrelsens förmåga att utföra sitt uppdrag (Jensen, 1993; Dalton et al., 1999). Separationen mellan VD och styrelseordförande är här en nyckelfråga, eftersom makten riskerar att koncentreras alltför starkt om samma person både leder organisationen och leder dem som ska granska den (Boyd, 1995). Även rotationsprinciper, successionsplanering och återkommande styrelseutvärderingar kan fungera som institutionella skyddsmekanismer genom att motverka långvariga beroendeförhållanden och stärka ansvarstagandet. Strukturell styrning skapar inte i sig värde i operativ mening, men den minskar risken för att agentkostnader byggs upp över tid.

Ur detta perspektiv är den ideala styrelsen inte nödvändigtvis innovativ eller aktivistisk, utan disciplinerat oberoende och uthålligt vaksam.

Makt, ansvar och legitimitet

Trots att Agentteorin ofta beskrivs som en ekonomiskt förankrad modell, präglad av antaganden om egenintresse och incitamentslogik, bär den också tydliga normativa dimensioner. Teorin beskriver inte enbart hur organisationer faktiskt fungerar, utan också hur de bör organiseras för att skydda ägarnas intressen och upprätthålla marknadens förtroende. Den vilar på en syn på ansvar som är strukturell snarare än relationell: tillit ses inte som något givet utan som något som måste byggas genom transparens, tydlighet och kontroll. I detta ljus blir styrelsen både en ekonomisk mekanism och ett etiskt ankare, en garant för att beslutsfattandet sker med integritet. När Eisenhardt (1989) beskriver Agentteorin som ett möte mellan ekonomi och etik fångar hon just denna dubbelhet. Förtroendet ska inte vara personberoende; det ska vara inbyggt i processerna och i de institutionella arrangemang som minskar osäkerhet.

Det är också därför Agentteorin fått så starkt genomslag i anglosaxiska styrningssystem som USA och Storbritannien, i miljöer där ägandet är spritt och där marknaden för företagskontroll fungerar som en extern disciplineringsmekanism (Manne, 1965; Shleifer & Vishny, 1997). Styrelsen blir i denna kontext inte bara en del av företagets organisation utan en del av det bredare styrningsidealet. Tydliga ansvarslinjer, omfattande rapporteringskrav och en kultur av ansvarsutkrävande utgör själva infrastrukturen för förtroende. När dessa mekanismer brister (som i fallen Enron eller Lehman Brothers) är det inte bara ägarnas kapital som står på spel, utan hela styrningsmodellens legitimitet.

I system där ägandet är mer koncentrerat (som i Skandinavien, Tyskland och Frankrike) ser relationen annorlunda ut även om Agentteorin även här påverkat styrningspraktiken. Konflikterna tenderar att röra majoritets- och minoritetsägare snarare än relationen mellan ägare och ledning (La Porta et al., 1999). Oberoende och transparens kvarstår som viktiga normer, men de laddas med betydelser som knyter an till rättvisa, representativitet och skydd mot maktöverskott. I Skandinavien syns detta i den starka betoningen på rollseparation, öppenhet och självreglering, men också i hur agentlogiken vävs samman med den nordiska traditionen av dialogbaserat ledarskap och kollektiva ansvarsideal. Styrelsen fungerar här lika mycket som

kontrollinstans som samtalspartner, och Agentteorin får en mjukare översättning men förblir en grundläggande referenspunkt.

Sammantaget har Agentteorin blivit ett gemensamt språk för styrning, även om dess uttryck varierar mellan institutionella kontexter. I marknadsorienterade system legitimerar teorin starka kontrollmekanismer och prestationsbaserade incitament. I mer relationella system fungerar teorin som grund för normer om ansvar, öppenhet och rolltydlighet. I båda fallen erbjuder Agentteorin en normativ kompass för hur förtroende kan skapas när beslutsmakt delegeras, inte genom personlig intuition, utan genom struktur, oberoende granskning och tydligt fördelat ansvar.

Kritik och utveckling

Trots sin stora betydelse har Agentteorin genom åren mött en kritik som är både omfattande och återkommande. Många forskare beskriver den som en modell med imponerande tydlighet men samtidigt med en påtaglig begränsning: den är analytiskt skarp, men ofta sociologiskt smal. Mycket av kritiken riktas mot teorins grundantagande om människan som i första hand egoistisk och opportunistisk. I den klassiska agentlogiken reduceras relationen mellan ägare och ledning till ett kontrakt mellan två parter som antas sträva efter att maximera sin egen nytta, och tillit, professionella normer och ansvarskänsla placeras utanför modellen snarare än i dess centrum (Donaldson & Davis, 1991; Sundaramurthy & Lewis, 2003). Kritiker menar att detta skapar en bild av styrning som är teoretiskt konsekvent men praktiskt ofullständig. Den fångar incitamentens logik men inte den sociala och moraliska väv som i verkligheten präglar relationen mellan styrelser och ledningar.

Detta blir tydligt när man betraktar hur styrelsemedlemmar och chefer faktiskt arbetar. Empirisk forskning visar att ansvarstagande, etik och lojalitet mot organisationens syfte ofta spelar en minst lika central roll som egenintresse. Många chefer internaliserar organisationens mål och ser sitt arbete som mer än ett kontraktsreglerat uppdrag; de uppfattar det som en moralisk förpliktelse och ett uttryck för professionell identitet (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997). Agentteorins föreställning om den nyttomaximerande individen fångar därför bara en del av den mänskliga motivationen. Den förklarar varför kontroll behövs, men inte varför kontroll i många fall faktiskt fungerar. Det som ofta bär styrningsrelationer är just den professionella normen, det tysta förväntade ansvar som inte syns i teorins formaliserade modeller men som är avgörande i praktiken.

Samtidigt är det tydligt att Agentteorin, trots denna kritik och trots framväxten av alternativa perspektiv, förblir den dominerande referenspunkten inom modern bolagsstyrningsforskning (Shleifer & Vishny, 1997; Aguilera & Jackson, 2003). Dess begrepp (principal, agent, agentkostnader, informationsasymmetri) har blivit ett etablerat språk för att tala om makt och ansvar i företag. Det är ett språk som inte bara används av forskare utan även av lagstiftare, redovisningsexperter, ersättningskommittéer och praktiker i både privata och offentliga organisationer. Agentteorin har därmed formats till mer än ett analytiskt verktyg; den har blivit en del av styrningens institutionella infrastruktur.

Den har påverkat hur regler skrivs, hur rapportering utformas och hur ersättningsmodeller konstrueras. Den har format principer för vad en styrelse bör vara och hur den bör agera: oberoende, granskande, tydligt ansvarsbärande. På så sätt har teorin utvecklats från att vara en specifik ekonomisk modell till att bli en normativ grundstruktur för styrningsfältet. Även de teorier som utvecklats för att överskrida eller nyansera agentlogiken förhåller sig ofta till den som en tyst utgångspunkt, en referens som deras egna argument måste förhandla med, utmana eller komplettera.

Det är därför man kan säga att Agentteorin, trots sina begränsningar, har kommit att fungera som ett slags ramverk för hur moderna organisationer diskuterar ansvar och makt. Den har institutionaliserat idén att tillit inte bör förutsättas utan byggas genom strukturer, att makt måste balanseras och att delegation kräver mekanismer som gör ansvar synligt och granskbart. I denna bemärkelse fortsätter Agentteorins principer att forma hur företagsledningar bör styras, hur styrelser bör arbeta och hur förtroende skapas, inte som en slutpunkt, utan som en utgångspunkt från vilken styrningens mer komplexa och relationella dimensioner kan förstås.

Kapitel 3:

Stewardship Teori - styrelsen som förvaltare av långsiktigt värdeskapande

Stewardshipteorin (Stewardship Theory) växer fram som en motrörelse till den individualistiska och misstroendebaserade logik som präglar Agentteorin. Där agentmodellen beskriver ledare som rationella nyttomaximerare som främst agerar utifrån egenintresse, och därför anses behöva kontrolleras genom incitament och övervakning, erbjuder stewardship-perspektivet en annorlunda förståelse av vad som driver mänskligt ansvarstagande. Här framträder ledaren inte som en potentiell opportunist, utan som en förvaltare (en steward) vars motivation är förankrad i identifikation med organisationens syfte och i en vilja att bidra till helheten (Donaldson & Davis, 1991, 1994; Davis, Schoorman & Donaldson, 1997). I denna förståelseram ligger fokus inte på risken för avvikelser utan på den kraft som uppstår när människor ges förtroende och handlingsutrymme. Det är ett perspektiv där engagemang ersätter misstänksamhet och där styrning i första hand handlar om att möjliggöra, snarare än att begränsa.

I stewardship-logiken ses organisationen som en relationell gemenskap, där ansvar och motivation växer fram ur mening, samhörighet och ett upplevt psykologiskt ägarskap. När människor känner att de är en integrerad del av organisationens riktning blir ansvarstagandet inte en effekt av övervakning, utan en konsekvens av inre drivkrafter. Det gör att styrning inte primärt handlar om att kontrollera beteenden, utan om att skapa förutsättningar för ansvar att ta form. Styrelsens roll blir därmed att etablera miljöer där förtroende, tydlighet och gemensamma ambitioner bygger långsiktigt värdeskapande. I den logiken fungerar styrelsen inte främst som bevakare av ett kontrakt, utan som en partner i utvecklingen av organisationens gemensamma riktning.

Skillnaden mot Agentteorins strukturella ansats blir tydlig. Där agentmodellen söker balans genom kontroll och distans, söker stewardship balansen genom samverkan, dialog och gemensam förståelse. Förtroende

ersätter misstro som styrningsprincip, och relationen mellan styrelse och ledning ses inte som en potentiell konfliktzon utan som en integrerad del av samma uppdrag. Sundaramurthy och Lewis (2003) beskriver detta som en styrningsparadox: effektiv styrning kräver både kontroll och samarbete, men förtroende och samverkan kan inte växa i en miljö där misstänksamhet är utgångspunkten. Stewardshipteorin placerar sig tydligt på samarbetets sida, men betonar samtidigt att förtroende inte är ett oreflekterat antagande utan ett aktivt val. En styrelse som lyckas etablera psykologisk trygghet, rollklarhet och en gemensam förståelse kan skapa ett arbete som präglas av engagemang, ansvar och långsiktighet i en grad som formella kontrollmekanismer sällan åstadkommer.

Sett med stewardship-glasögon blir effektiv styrning därför i första hand en fråga om kultur, relationer och psykologiska förutsättningar. Det handlar om att bygga strukturer som stärker ansvarstagande och värderingsstyrning snarare än om att förstärka juridiska gränser eller detaljreglerade kontrakt. Stewardshipteorin representerar därmed ett förskjutet tonläge i styrningsfältet, från övervakning till förvaltarskap, från mekanik till mening.

Rötter och grundantaganden

Stewardshipteorin växer fram under 1990-talet som både ett empiriskt och normativt svar på den dominerande kontrollbaserade styrningslogiken. Efter flera decennier av forskning som i huvudsak utgått från Agentteorins antagande om människan som nyttomaximerande aktör började forskare ifrågasätta den mänskliga realism som låg till grund för denna modell. Många pekade på att teorin inte fångade den identifikation, lojalitet och ansvarskänsla som präglar ledare i många faktiska organisationer. Det var mot denna bakgrund som Donaldson och Davis (1991, 1994) artikulerade kärnan i ett alternativt perspektiv: att värdeskapande stärks när ledningen ges förtroende, inte när den omgärdas av kontroll. I denna förståelse blir tillit inte ett riskmoment utan en styrningsresurs; prestation drivs inte av yttre incitament utan av ansvar och mening. Tre grundantaganden särskiljer stewardship från agentlogiken:

1. Människosyn och motivation.
I stewardship-logiken antar man att människor inte enbart drivs av yttre belöningar, utan också (och ofta mer) av inre motivation. Ledare söker mening, sammanhang och psykologiskt ägarskap. Davis, Schoorman och Donaldson (1997) lyfter fram hur många ledare ser organisationens framgång

som en spegel av sitt eget bidrag och därmed agerar med omsorg snarare än med opportunism. Där agenten kalkylerar, känner stewarden tillhörighet.

2. Förtroende som styrningslogik.
Medan Agentteorin utgår från att människor behöver kontrolleras för att inte utnyttja sin makt, beskriver stewardship tillit som den princip som frigör ansvar. Förtroende skapar en miljö där ansvar inte tvingas fram utan växer fram därför att det upplevs meningsfullt. Hernandez (2012) beskriver stewardship som en moralisk förvaltarroll, där mandatet inte exploateras utan vårdas.

3. Synergi snarare än konflikt.
Där agentmodellen ser relationen mellan styrelse och ledning som potentiellt konfliktfylld, ser stewardship samma relation som en källa till synergi. Värdeskapande växer fram när parterna arbetar mot gemensamma mål och när dialog ersätter bevakning. Fox och Hamilton (1994) liksom Letza, Sun och Kirkbride (2004) betonar att styrningens effektivitet stärks när rollerna binds samman genom samarbete snarare än genom distans.

Tillsammans formar dessa antaganden ett perspektiv som placerar mänsklig drivkraft i centrum. Istället för att utforma styrning som ett försvar mot opportunism handlar stewardship om att bygga förutsättningar för ansvar, relationellt, kulturellt och organisatoriskt. Det är ett synsätt där ledare inte främst betraktas som risker som måste kontrolleras, utan som resurser vars engagemang behöver vårdas för att skapa långsiktigt värde.

Styrelsens arbete

Sedd genom stewardshipteorins perspektiv framträder styrelsens uppgift vara att skapa de relationella och psykologiska förutsättningar där ansvar och förtroende kan omsättas i praktisk handling. I andra styrningsmodeller ligger tyngdpunkten ofta på regler och incitament, men i stewardshiplogiken är det dialogen, samspelet och det meningsskapande samtalet som står i centrum. Styrelsen blir då inte bara en formell instans utan en praktisk och symbolisk bärare av förtroende, mellan styrelse och ledning, mellan ledning och organisation, och mellan företaget och de intressenter som följer dess utveckling. I praktiken tar denna roll form genom fyra funktioner som tillsammans utgör ett sammanhängande ramverk.

Stöd och coachning
Styrelsen fungerar här som en samtalspartner som skapar ett forum för

reflektion, gemensam analys och löpande bearbetning av strategiska frågor. Sundaramurthy och Lewis (2003) pekar på hur stödrollen blir central för att upprätthålla balansen mellan kontroll och samarbete. När styrelsen aktivt bidrar till ledningens utveckling (genom återkommande samtal mellan ordförande och VD, genom gemensam problemlösning eller genom väl utformade feedbackstrukturer) stärks relationerna och därmed även organisationens förmåga att agera med sammanhållen riktning. Den coachande dimensionen fungerar då som en katalysator för ansvar, inte som ett försök att inkräkta på ledningens handlingsutrymme.

Meningsskapande och värdestyrning
Styrelsen bidrar inte bara med formella beslut utan också med den mening som binder organisationens handlingar samman över tid. Genom att formulera vision, syfte och långsiktiga mål skapar styrelsen en psykologisk förankring som gör det möjligt för ledare att orientera sitt arbete utifrån något större än de egna incitamenten. När människor känner att deras insats är en del av en meningsfull riktning anses risken för opportunism minska eftersom organisationens framgång uppfattas som en spegling av det egna bidraget. I stewardshiplogiken blir därför värden, syfte och identitet en form av inre styrning som ersätter behovet av täta kontroller.

Relationell arkitektur
Den tredje funktionen rör utformningen av de relationella strukturer som gör förtroende praktiskt möjligt. Istället för att delegera ansvar uppifrån organiseras styrningen så att ansvar delas, diskuteras och utvecklas tillsammans. Det kan handla om inkluderande beslutsprocesser, gemensamma workshops eller strukturer för lärande efter misstag. Under ytan finns antagandet att förtroende inte uppstår spontant, utan måste byggas och vårdas genom tydlighet, öppenhet och återkommande kontakt. Denna relationella arkitektur gör att ansvar inte uppfattas som en belastning utan som ett gemensamt projekt.

Balans mellan förtroende och kontroll
Stewardship innebär inte blind tillit. Tvärtom kräver effektiv styrning att förtroende och kontroll balanseras på ett medvetet sätt. Om kontrollen blir för stark riskerar den att skapa passivitet och rädsla; om tilliten blir för omfattande finns en risk att ansvar undandras snarare än bärs. Det är just i den finstilta balansen som styrningens hållbarhet tar form. Kontroll behövs, men den behöver utövas i en anda av partnerskap. Förtroende behövs, men det behöver stödjas av strukturer som gör ansvar tydligt och delat. Balansen är inte ett val utan ett sammanvävt förhållningssätt.

I praktiken syns principerna för stewardship i arbetssätt som medvetet stärker relationell kvalitet och psykologisk trygghet. Längre mandatperioder bidrar till kontinuitet och tillit. Strategiska samtal ersätter enkelriktad rapportering. Det är ingen idealistisk hållning, utan en förståelse av att ömsesidigt ansvar är en kraftfull källa till långsiktig stabilitet. När ansvar uppfattas som delat snarare än delegerat blir tilliten den valuta som styrningen vilar på.

Kritik och utveckling

Trots sin attraktiva normativitet har stewardshipteorin mött betydande kritik. Den första invändningen rör människosynen, eftersom teorin tenderar att utgå från att ledare är lojala, värderingsdrivna och präglade av ett djupare ansvarstagande. Kritiker menar att detta riskerar att romantisera ledarskap och underskatta de makt- och intressekonflikter som ofta präglar styrning i praktiken (Sundaramurthy & Lewis, 2003). När modellen förväntar sig att ledare agerar i organisationens bästa kan den förbise de strukturer som behövs när förtroende bryts eller när mandat missbrukas. På så vis kan stewardship uppfattas som normativt inspirerande men empiriskt sårbar (Davis et al., 1997; Hernandez, 2012).

En andra kritik gäller teorins empiriska grund. Många studier som stödjer stewardship bygger på enstaka fall eller konceptuella argument, snarare än på breda jämförande undersökningar. Detta har gjort resultaten svåra att generalisera och begränsat teorins praktiska användbarhet. Därtill har forskare påpekat att centrala begrepp såsom inre motivation, identifikation och psykologiskt ägarskap är komplexa att mäta. Som svar på denna kritik har senare forskning försökt kombinera stewardshipperspektivet med mer mätbara psykologiska och organisatoriska faktorer, exempelvis ledarskapsklimat eller former av förtroendebaserad kontroll (Hernandez, 2012; Caldwell & Hayes, 2016).

En tredje invändning rör teorins begränsade betoning på makt och institutionella strukturer. Eftersom den lägger så stor vikt vid relationer och värden riskerar den att undervärdera hur lagar, regler, marknadslogik och ägarstrukturer sätter ramarna för vad förtroendebaserad styrning faktiskt kan innebära i praktiken. I starkt reglerade miljöer eller i branscher med hård konkurrens kan kravet på transparens och kontroll göra det svårt att tillämpa principerna för stewardship fullt ut. Detta har lett till att forskningen utvecklat hybridmodeller där förtroende och kontroll ses som ömsesidigt beroende snarare än som motsatser, en paradox som Sundaramurthy och Lewis (2003) lyfter som styrningens grundproblem.

Under de senaste två decennierna har därför stewardshipteorin utvecklats mot en mer psykologiskt och institutionellt förankrad variant, där den ofta används som komplement snarare än alternativ till kontrollbaserade teorier. I denna mer mogna form fungerar stewardship som den humanistiska motpol som behövs för att förstå vad hållbar styrning innebär när organisationslivets komplexitet ska fångas.

Samlad slutsats

Stewardshipteorin erbjuder en värdebaserad och relationell motvikt till de kontrollorienterade modeller som länge dominerat styrningsfältet. Där Agentteorin söker trygghet i strukturer, incitament och transparens, söker stewardship kraften i ansvar, tillit och gemensam mening. Styrelsen blir då inte i första hand ett organ för övervakning, utan en institution för långsiktigt förtroendebyggande, ett forum där ansvar inte bara utvärderas utan också möjliggörs.

Det innebär en förskjutning i vad styrning betyder. Effektiv styrning blir inte bara en fråga om kontroll, utan om att förstå och stärka de relationer som gör ansvarstagande möjligt. När styrelsen lyckas etablera en kultur av ömsesidighet och gemensam riktning frigörs en kollektiv motivation som formella kontrakt aldrig kan framkalla. Den centrala implikationen är därför att förtroende inte är naivt, utan en styrningsmekanism som kan formas och vidmakthållas genom stabila strukturer, tydliga relationer och en kultur där ansvar bärs gemensamt.

På så sätt blir stewardshipteorin inte bara en teori om bolagsstyrning utan också en påminnelse om att ledarskap och ansvar i grunden är mänskliga verksamheter. I dess kärna finns föreställningen att organisationer växer bäst när deras mest centrala beslut vilar på tillit, mening och en gemensam vilja att förvalta det uppdrag som anförtrotts dem.

Kapitel 4:

Teorin om resursberoende - styrelsen som en länk till omvärldens resurser

Teorin om resursberoende (Resource Dependence Theory) tar sin utgångspunkt i en enkel men samtidigt kraftfull iakttagelse: inget företag är självförsörjande. För att kunna skapa värde är organisationer beroende av sådant som ofta ligger utanför de egna väggarna, exempelvis kapital, råvaror, specialistkompetens, legitimitet, tillstånd, distributionskanaler eller politiskt stöd. Alla dessa resurser kontrolleras av andra aktörer och institutioner, vilket gör att det uppstår ömsesidiga beroenden som inget företag helt kan välja bort. Resursberoendeteorin ger därmed ett språk och en uppsättning begrepp för att förstå hur organisationer utformar sina relationer till omvärlden för att minska sårbarhet, hantera osäkerhet och stärka sitt handlingsutrymme. Ur ett styrelseperspektiv innebär detta att styrelsen inte enbart övervakar ledningen, utan också fungerar som brobyggare mot omvärlden, öppnar dörrar och hjälper företaget att få tillgång till de resurser som är avgörande för dess utveckling.

Rötter och grundantaganden

Teorin om resursberoende vilar på tre tydliga rötter i den klassiska organisationsforskningen som tillsammans förklarar varför styrelser får en särskilt central roll när företag ska hantera sina omvärldsberoenden. Den första utgångspunkten är Richard Emersons (1962) makt- och beroendelogik. Emerson utvecklade en teori om socialt utbyte där makt inte förstås som en egenskap hos en enskild aktör, utan som ett relationellt fenomen som växer fram ur ömsesidigt beroende. A har inflytande över B i den mån B behöver resurser som A kontrollerar och som är svåra att ersätta. Två faktorer bestämmer därmed beroendets styrka: hur viktig resursen är för organisationens överlevnad eller framgång, samt tillgången på alternativ som kan dämpa beroendet. I praktiken är sådana relationer sällan enkelriktade, eftersom organisationer ofta behöver varandra för kapital, kunskap, legitimitet eller marknadstillträde. Makt handlar därför om balans och utbyte, där båda parter försöker minska sitt beroende utan att förstöra relationen. Översatt till ett styrelseperspektiv innebär detta att styrelsens sammansättning direkt

påverkar vilka externa resurser och kontakter företaget i realiteten har tillgång till. Ledamöter med starka nätverk till exempelvis banker, investerare, leverantörer, myndigheter eller branschorganisationer kan öka företagets förhandlingskraft genom att skapa tillgång till resurser som dämpar osäkerhet i relationen till centrala aktörer. På så vis blir styrelsen ett strategiskt gränssnitt som förbinder företaget med dess resursmiljö och påverkar dess faktiska handlingsutrymme.

Den andra utgångspunkten kommer från Jeffrey Pfeffers (1972) arbeten om organisatoriska maktrelationer och resursberoenden. Pfeffer vidareutvecklade Emersons idéer genom att visa hur organisationer inte bara passivt anpassar sig till existerande beroenden utan också aktivt försöker påverka dem för att minska osäkerhet och stärka sin position. Makt handlar därmed inte enbart om att förhandla inom givna strukturer utan också om att omforma dessa strukturer. Organisationer kan exempelvis hantera beroenden genom att integrera kritiska resurser via förvärv eller vertikal integration, skapa stabilitet genom gemensamt ägande i joint ventures, använda långsiktiga kontrakt för att reducera osäkerhet eller ge nyckelaktörer formell representation i styrelsen, i den process som Pfeffer benämnde ”co-optation”. I styrelserummet innebär detta att sammansättning och design blir strategiska verktyg. Genom att rekrytera ledamöter med särskilt humant kapital (branschkunskap, erfarenhet, expertis) och socialt kapital (nätverk, förtroende, inflytande) kan organisationen stabilisera relationer till resurser som kapital, teknik, legitimitet eller politiskt stöd. På så sätt blir styrelsen inte en passiv spegelbild av omvärlden, utan en mekanism för aktiv anpassning och påverkan.

Den tredje utgångspunkten är Jeffrey Pfeffers och Gerald Salanciks helhetssyn i ”The External Control of Organizations” (1978). Här vävs Emersons makt- och beroendelogik och Pfeffers strukturella strategier samman till en övergripande teori om organisationers inbäddning i ett externt system av beroenden. Utgångspunkten är att organisationer aldrig är fullt autonoma, utan verkar i det som författarna kallar ett uppgiftsfält (task environment), det vill säga den del av omgivningen där resurser och regleringsramar formas, förhandlas och fördelas. I en sådan miljö blir handlingsfrihet inte ett givet tillstånd utan något som behöver förhandlas fram genom relationer till dem som kontrollerar avgörande resurser. Makt definieras därför som förmågan att hantera beroenden snarare än att dominera andra. Pfeffer och Salancik beskriver ett antal strategier som organisationer kan använda, exempelvis co-optation, styrelseöverlappningar genom interlocks (interlocking directorates), allianser, långsiktiga kontrakt, fusioner, politiskt påverkansarbete och legitimerande åtgärder. Genom dessa processer blir styrelsen en institutionell

nod där ekonomiskt, socialt och symboliskt kapital möts och översätts till handlingskapacitet. Styrelsen fungerar därmed inte enbart som ett internt beslutsorgan utan också som en arena där organisation och omvärld möts, tolkar varandra och ömsesidigt påverkar villkor och möjligheter. Ledamöternas positioner och nätverk påverkar inte bara tillgången till resurser utan också organisationens status och institutionella trovärdighet.

Sammantaget kan man säga att Emerson ger den grundläggande logiken genom att visa hur makt växer fram ur beroenden, att Pfeffer tillför perspektivet på hur dessa relationer kan omformas och att Pfeffer och Salancik erbjuder den helhetsram där styrelsens sammansättning och länkar blir strategiska val. Utifrån dessa rötter vilar teorin om resursberoende på flera grundantaganden som tillsammans förklarar varför styrelser får en särskild betydelse när företag ska hantera sin omvärld. För det första utgår teorin från resursknapphet, alltså att resurser som är viktiga för värdeskapande varken är fritt tillgängliga eller enkla att ersätta. Vissa resurser är både kritiska och svåra att substituera, till exempel finansiering i osäkra lägen eller regulatorisk expertis i starkt reglerade branscher. För det andra antar teorin ömsesidigt beroende, vilket innebär att aktörer behöver varandra men inte på samma sätt eller i samma grad. Den som kontrollerar en knapp resurs får därmed större förmåga att påverka villkor, tidpunkter och tempo i utbytet, särskilt när motparten har få alternativ. Ur ett styrelseperspektiv blir det centrala att maktbalansen är formbar genom vilka personer som sitter i styrelsen, vilka nätverk de ger tillgång till och hur relationer organiseras. För det tredje betonar teorin den omvärldsosäkerhet som följer av att regler förändras, teknologier skiftar och kundpreferenser rör sig. Osäkerhet gör resursfrågan mer komplex men ökar samtidigt värdet av goda länkar till aktörer som kan tolka förändringen. I styrelserummet översätts detta till ett behov av ledamöter som fungerar som tolkare och brobyggare, som kan förstå regleringens logik, läsa teknikens riktning och fånga upp marknadens tidiga signaler. I en sådan kontext blir inte bara accessen till information avgörande, utan också när den anländer: den som får relevant information tidigt får ett försprång, vilket gör både länkarna och deras position i nätverket särskilt viktiga.

Styrelsens arbete

Sedd genom teorin om resursberoende framträder styrelsen som organisationens främsta länk till kritiska resurser, den del av styrningen som knyter samman företaget med omvärlden och gör att utbyten kan ske på mer fördelaktiga villkor. Tanken är inte att styrelsen själv ska lösa varje resursfråga, utan att den genom sina ledamöter förändrar vilka möjligheter, arenor och

relationer företaget i praktiken har tillgång till. Ledamöter tar med sig humant kapital i form av erfarenhet och sakkunskap som hjälper företaget att tolka branschlogik, regulativa förändringar och tekniska skiften, socialt kapital i form av relationer och förtroende i nätverk där viktiga beslut formas, samt symboliskt kapital som stärker organisationens legitimitet. Tillsammans påverkar dessa kapitalflöden både vad styrelsen kan uppfatta och hur trovärdigt företaget framstår när det söker resurser eller vill omförhandla villkor. Därmed blir styrelsens sammansättning ett medvetet styrmedel som anpassas efter organisationens situation och strategiska utmaningar.

Vid teknologiska omställningar fungerar ledamöter med teknisk kompetens som broar till kunskap, innovationsmiljöer och partnernätverk. När reglering intensifieras blir personer med erfarenhet från myndigheter, policyarbete eller branschorganisationer särskilt värdefulla eftersom de kan tolka regelverk, förutse förändringar och öppna dörrar till centrala beslutsarenor. Om legitimitet behöver stärkas, exempelvis i hållbarhetsfrågor eller i relation till civilsamhälle och media, kan akademiska eller samhälleliga profiler bidra med trovärdighet och skapa tillträde till arenor där normer och förväntningar formuleras. I praktiken handlar det därför mindre om formella titlar och mer om vilka resurser, nätverk och sammanhang ledamoten faktiskt kopplar organisationen till.

Ett klassiskt verktyg i denna logik är co-optation, det vill säga att integrera personer som representerar centrala resursägare i styrelsen för att långsiktigt stabilisera och fördjupa relationer. Syftet är inte att köpa lojalitet, utan att minska osäkerhet och skapa ömsesidig förståelse på båda sidor. Co-optation kan omfatta allt från banker, nyckelleverantörer och storkunder till regulatoriska experter eller opinionsbildare. När denna typ av länk etableras förändras både timing (genom att information kommer tidigare) och tolkning (genom bättre förståelse av regler, branschlogik och marknadssignaler). Samtidigt stärks ofta organisationens förhandlingsposition eftersom relationen blir mer stabil och mer förtroendefull.

Ett närliggande grepp är styrelseöverlappningar genom interlocks (interlocking directorates), där en och samma person sitter i flera styrelser och fungerar som kanal mellan organisationer. I teorin handlar detta om att bygga broar för informationsflöden, resursutbyte och förtroende. I praktiken kan interlocks ge snabbare, rikare och mer tillförlitlig åtkomst till kritiska resurser än mer avlägsna kontakter. Länkens karaktär spelar då stor roll. Branschinterna interlocks ger djup sakkunskap, tät omvärldsbevakning och möjlighet att följa normer och trender i realtid, medan branschöverskridande interlocks breddar perspektiven, stärker legitimiteten och öppnar för

alternativa källor till kapital, teknik eller affärsmodeller. Ur resursberoendeteorins synvinkel är det därför framför allt innehållet i länken (vilken kunskap, vilket förtroende och vilket tillträde den erbjuder) som skapar värde, snarare än antalet länkar i sig. Det är i denna finstämda väv av relationer, resurser och tolkningar som styrelsen, sedd genom resursberoendets lins, blir en av organisationens viktigaste strategiska tillgångar.

Kritik och utveckling

Trots att teorin om resursberoende länge har haft en framträdande ställning inom organisations- och styrningsforskningen har den också mött betydande kritik, både vad gäller dess förklaringskraft och dess empiriska precision. Mycket av denna kritik utgår från att teorin ibland tecknar en översocialiserad bild av organisationer. När Pfeffer och Salancik (1978) beskriver organisationer som aktörer som aktivt kan forma sina beroenden genom strukturella val och nätverksbyggande, menar kritikerna att denna bild underskattar de regleringar, tekniska system och institutionella ramar som i realiteten begränsar handlingsutrymmet (Davis & Cobb, 2010). Många beroenden är, som kritiken framhåller, djupt inbäddade i lagstiftning, standarder eller dominanta teknologier och därmed betydligt mer trögrörliga än vad teorin ursprungligen gav intryck av. Organisationer kan inte alltid välja sina relationer eller sina utbyten; ibland är beroendena givna, och förändringsutrymme uppstår först över tid eller i särskilda brytpunkter.

En annan återkommande kritik gäller teorins avsaknad av mikrofundament. Eftersom teorin formulerades på en övergripande systemnivå säger den relativt lite om hur beroenden faktiskt hanteras av individer och grupper i vardagen. Det skapar ett analytiskt mellanrum mellan de strukturer teorin beskriver och de handlingar som formar dessa strukturer i praktiken. Den senare forskningen om humant och socialt kapital i styrelser kan delvis ses som ett svar på denna kritik, eftersom den visar hur ledamöters erfarenheter, relationer och nätverk i konkret mening påverkar organisationens externa handlingsutrymme (Hillman & Dalziel, 2003). Genom att rikta blicken mot individers och gruppers förmåga att tolka, förhandla och forma sina omvärldskopplingar har forskningen tagit ett steg närmare det finmaskiga arbete som gör beroenden hanterbara i praktiken (Casciaro & Piskorski, 2005).

Ytterligare kritik riktas mot den ursprungliga betoningen på relativt stabila strukturer som interlocks, joint ventures eller co-optation, något som kunde

ge intryck av att beroenden är mer statiska än dynamiska. Senare forskning, särskilt Drees och Heugens (2013), har lyft fram att beroenden förändras över tid i takt med att regler, teknologier och institutionella normer skiftar. När teorin kopplas samman med nätverksteori och institutionell teori framträder beroenden inte som fasta förhållanden, utan som relationer som ständigt omförhandlas och omformas genom tolkning, legitimitet och institutionellt tryck (Hillman, 2005; Hillman, Withers & Collins, 2009). Denna utveckling har gjort perspektivet mer dynamiskt och samtidigt mer realistiskt, eftersom det synliggör hur beroenden inte bara begränsar handlingsutrymme utan också kan skapa möjligheter för innovation, ompositionering och värdeskapande.

Sammantaget har denna kritik bidragit till att teorin mognat och rört sig i en mer nyanserad riktning. I dag betraktas resursberoendeteorin inte enbart som en modell som förklarar hur organisationer försöker dämpa osäkerhet och minska sårbarhet, utan också som ett analysverktyg för att förstå hur aktörer strategiskt skapar länkar, förhandlar inflytande och formar sin legitimitet i mer komplexa och föränderliga omvärldskontexter.

Samlad slutsats

Teorin om resursberoende flyttar perspektivet i bolagsstyrningen från intern kontroll till extern koppling. Där Agentteorin framställer styrelsen som ägarnas väktare och Stewardshipteorin som en förvaltare av gemensamma mål, framträder styrelsen i denna teoriram som en strategisk gränsorganisation som tolkar, förhandlar och översätter omvärldens villkor in i organisationens beslutsstruktur. Den centrala implikationen är att styrning inte enbart handlar om att skydda kapital och säkerställa kontroll, utan också om att skapa tillgång till de resurser och den legitimitet som organisationen behöver för att agera effektivt i sitt uppgiftsfält.

Genom att medvetet utforma styrelsens sammansättning (dess erfarenheter, nätverk, förankringar och symboliska kapital) kan företag påverka sin position i de nätverk där beroenden både skapas och omfördelas. Styrelsen blir då inte enbart en skyddsmekanism utan också ett verktyg för strategisk anpassning, en institution som gör det möjligt att balansera beroende och autonomi i en värld där resurser är ojämnt fördelade och där legitimitet är en förhandlad tillgång.

I denna mening erbjuder teorin om resursberoende ett tredje sätt att förstå styrelsens funktion: styrelsen framstår som en förhandlande aktör, en nod i

ett större relationsmönster där organisationens handlingsfrihet växer fram. Det är i denna väv av resurser, relationer och beroenden som styrelsen, sedd genom detta perspektiv, blir en av organisationens mest strategiskt betydelsefulla institutioner.

Kapitel 5:

Upper Echelons Teori - företaget som en spegel av sina högsta beslutsfattare

Upper Echelons-teorin (Upper Echelons Theory) tar sin utgångspunkt i en enkel men långtgående iakttagelse: organisationer präglas i hög grad av sina högsta beslutsfattare. Vilka satsningar som prioriteras, hur omvärlden tolkas och vilken nivå av risk som accepteras är inte enbart resultatet av objektiva analyser, utan formas av hur de personer i toppen ser på världen och förstår den. Strategiska beslut blir därmed inte neutrala svar på ”fakta”, utan tolkningar som vilar på de erfarenheter, referensramar och värderingar som präglar ledningen.

Enligt Hambrick och Mason (1984), som formulerade teorins grund, är företags strategier och resultat en funktion av ledningens kognitiva kartor. Dessa mentala modeller används för att ordna den komplexitet ledarna möter och avgör därigenom vad som uppfattas som angeläget, möjligt eller riskfyllt. Två ledningsteam kan därför stå inför samma information och ändå välja helt olika vägar, därför att de ser olika mönster i samma material. Utbildning, yrkeserfarenhet, karriärvägar, ålder, kön och kulturell bakgrund påverkar vad som definieras som problem respektive potential. Teorin handlar därför inte bara om individuella egenskaper, utan om hur strategiska val formas i ett socialt och kognitivt sammanhang. Organisationens strategiska riktning blir därmed nära knuten till sammansättningen av dess toppteam och de tänkesätt som finns representerade. I detta sammanhang får styrelsen en central roll som arkitekt för den kognitiva miljö där strategiska beslut växer fram.

När styrelsen rekryterar en ny VD eller formar ledningens yttersta krets väljer den samtidigt vilken tolkning av omvärlden företaget ska styras utifrån. Styrelsen påverkar alltså inte bara vem som fattar beslut, utan också hur dessa beslut förstås, motiveras och värderas. Genom vilka frågor som ges utrymme, vilka mått som används för att följa utvecklingen och hur risk diskuteras, påverkar styrelsen också ramen för tolkningen. I ett Upper Echelons-perspektiv framträder strategiskt handlande som resultat av samspelet mellan kognition och sammanhang: organisationer formas inte enbart av vilka

resurser de har, utan av vad deras ledare uppfattar som möjligt och av vilka förutsättningar styrelsen skapar för att se och tolka företagets situation.

Rötter och grundantaganden

Upper Echelons-teorin vilar på flera idétraditioner inom organisationsforskningen som tillsammans förklarar varför strategiska beslut ofta speglar människorna i toppen, snarare än att bara följa rationella kalkyler eller marknadens logik.

En första central utgångspunkt är teorin om begränsad rationalitet (bounded rationality) och beteendelogik, utvecklad av Herbert Simon (1957) och vidareförd av March och Simon (1958) samt Cyert och March (1963). Deras forskning visar att beslutsfattare aldrig kan ta in och bearbeta all tillgänglig information, inte därför att viljan saknas utan därför att mänsklig kognition har tydliga gränser. I komplexa miljöer bygger beslut därför på förenklingar, där ledare söker lösningar som är ”tillräckligt goda” i förhållande till den information de uppfattar och den tid de har. Organisationer styrs därmed av tolkningar och uppmärksamhet, inte av fullständig analys. Vissa signaler framträder starkt, andra faller bort, vilket innebär att ledningens bild av verkligheten från början är selektiv.

En andra grund är uppmärksamhetens betydelse för styrning. Ocasio (1997) utvecklade det som kom att kallas ett uppmärksamhetsbaserat perspektiv (attention-based view), där han visar hur organisatoriskt handlande formas av vad ledare riktar sin uppmärksamhet mot. Uppmärksamhet är en begränsad resurs, och dess fördelning avgör vilka frågor som får strategisk tyngd. Formella system (rapporter, nyckeltal, styrmodeller) påverkar fokus, men ledarnas erfarenheter fungerar som den lins genom vilken vissa saker blir angelägna, andra perifera eller osynliga. Genom att studera hur uppmärksamhet fördelas blir det möjligt att förstå hur organisationer prioriterar, lär och förändras.

Den tredje idétraditionen är Hambricks och Masons (1984) egen modell, som visar att strategiska beslut formas genom tolkning. Ledningens medlemmar agerar inte som neutrala mottagare av information, utan som aktörer vars perspektiv och föreställningar styr vad som uppfattas som viktigt eller möjligt. I modellen utgör två komponenter grunden för detta tolkningsarbete: kognitiva baser och värderingar. De kognitiva baserna omfattar den kunskap och erfarenhet individer bär med sig från utbildning, karriärvägar och exponering för olika marknader eller teknologier. Dessa baser avgör vilka

signaler som uppmärksammas, hur komplex information reduceras till hanterliga problem och vilka lösningar som över huvud taget framstår som realistiska. Värderingar handlar om personliga principer och ideal, det vill säga de normer som påverkar vad som räknas som framgång och vilket ansvar som upplevs gentemot olika intressenter. Tillsammans bildar kognitiva baser och värderingar den tolkningsram genom vilken ledare uppfattar strategiska situationer och utformar handlingsalternativ. Detta förklarar, som Hambrick (2007) senare betonade, varför organisationer med liknande resurser och förutsättningar kan välja radikalt olika vägar.

Tillsammans skapar dessa forskningsrötter en sammanhållen förståelse av strategi som en process av tolkning. Strategiska beslut ska inte förstås som resultatet av en neutral analys, utan som uttryck för hur ledare uppfattar sin omvärld och vilket utrymme de upplever att de har att agera inom. Organisationer formas därmed inte bara av vad de gör, utan av vad deras ledare faktiskt ser.

Styrelsens arbete

Kärnan i Upper Echelons-teorin är tanken att strategi inte växer fram ur data, utan ur tolkning. De personer som befinner sig högst upp i organisationen (VD, ledningsgrupp och styrelse) formar strategin utifrån sina kognitiva kartor, det vill säga hur de uppfattar och ordnar information, och utifrån sina värderingar, det vill säga vilka mål och prioriteringar de anser vara mest betydelsefulla. Därför kan två företag i samma bransch, med tillgång till liknande resurser och marknadsdata, ändå välja mycket olika strategiska vägar. Det avgörande är inte mängden information, utan hur den förstås.

I detta ljus blir styrelsens roll central, eftersom den påverkar vilka tolkningar som får genomslag i organisationens strategiska arbete. Genom valet av VD bestämmer styrelsen vilka kognitiva perspektiv som kommer att prägla företagets tolkning av sin omvärld. Genom incitament, agendor, nyckeltal och rapporteringssystem påverkar styrelsen dessutom hur uppmärksamheten riktas i det dagliga styrningsarbetet. Tillsammans med styrelsens egna strukturer (kommittéer, mötesformer, beslutsvägar) avgör detta hur tolkningar stegvis omvandlas till faktiska beslut. På så vis blir teorin inte bara en modell för ledarskap, utan också en styrningsteori som visar att en av de mest strategiskt betydelsefulla kontrollnivåerna handlar om vem som får tolka världen för organisationens räkning. I detta perspektiv framträder fyra centrala instrument: rekrytering, uppmärksamhetsdesign, beteendeintegration och bedömning av handlingsutrymme.

Rekrytering - valet av tolkningsram
Ur ett Upper Echelons-perspektiv är rekryteringen av VD inte bara ett val av person, utan ett val av kognitiv arkitektur. Varje ledare bär med sig ett visst sätt att uppfatta, sortera och värdera strategiska situationer. En ledningsgrupp med erfarenheter från olika branscher, geografier och funktioner kan ofta urskilja fler handlingsmöjligheter och hantera osäkerhet på ett mer nyanserat sätt, medan en grupp med likartad bakgrund tenderar att förstå organisationens situation genom en snävare och mer enhetlig lins. Rekrytering blir därmed ett sätt att forma organisationens strategiska fokus genom att påverka vilka frågor som uppfattas som centrala, vilka risker som tas på allvar och vilka lösningar som upplevs som legitima.

Design av uppmärksamhet - strukturell kognition
Styrelsen påverkar också ledningens tolkningar genom att forma organisationens uppmärksamhetsstruktur (attention structure) (Ocasio, 1997). Rapportering, nyckeltal, kommittéuppdrag och mötescykler utgör tillsammans en arkitektur som avgör vad som blir synligt, hur ofta det uppmärksammas och i vilket sammanhang det diskuteras. Genom att förändra dessa strukturer kan styrelsen styra uppmärksamheten mot sådant som anses särskilt viktigt, exempelvis långsiktig teknologisk utveckling eller hållbarhetsfrågor i stället för enbart kortsiktiga finansiella resultat. Detta instrument handlar om att forma hur ledningen bearbetar och prioriterar information och fungerar därför som en indirekt form av kognitiv styrning.

Beteendeintegration - omvandling av mångfald till beslutsförmåga
Upper Echelons-teorin lyfter fram att kognitiv variation i en ledningsgrupp bara får strategisk betydelse när olikheterna faktiskt integreras till gemensam förståelse och beslutskraft. En grupp kan vara heterogen på pappret men ändå tänka likriktat om klimatet inte tillåter meningsskiljaktigheter. Styrelsen kan påverka denna integration genom att skapa strukturer som underlättar informationsdelning och ett klimat där olika perspektiv kan framföras och prövas utan att snabbt stängas ned. Det kan handla om öppna diskussionsformer, särskilt avsatta reflektionspass eller praktiker där alternativa scenarier efterfrågas. På så sätt formar styrelsen de sociala villkor som avgör hur snabbt, robust och kreativt strategiska beslut utvecklas.

Bedömning av handlingsutrymme - kalibrering av styrning
Ett ytterligare instrument handlar om att förstå det faktiska handlingsutrymme som ledningen verkar inom. I stabila och hårt reglerade miljöer är utrymmet ofta begränsat, vilket innebär att ledningens tolkningar får mindre spelrum och att styrningen behöver betona efterlevnad och riskkontroll. I mer dynamiska miljöer, där marknader, teknologier och

institutionella ramar förändras snabbt, blir ledningens kognitiva förmågor desto viktigare, eftersom tolkningsarbetet i sig blir en konkurrensfaktor. För styrelsen innebär detta att styrningen måste kalibreras efter situationen: när handlingsutrymmet är stort växer betydelsen av vilka kognitiva resurser som finns i toppen, medan mer restriktiva miljöer kräver större fokus på uppföljning och strukturell stabilitet.

Tillsammans visar dessa instrument att styrelsens strategiska påverkan, enligt Upper Echelons-teorin, inte främst ligger i att detaljstyra enskilda beslut, utan i att forma de förutsättningar där beslut blir till. Det handlar om att påverka organisationens tankemiljö, dess tolkningsramar, fokus och samspelsmönster. På så sätt blir styrelsens arbete med rekrytering, informationsarkitektur och gruppdynamik en form av kognitiv design, där styrningen i hög grad består i att forma hur organisationen tänker innan den handlar.

Kritik och utveckling

Sedan Hambrick och Mason (1984) formulerade Upper Echelons-teorin har den kommit att bli ett av de mest inflytelserika ramverken för att förstå strategiskt beslutsfattande. Samtidigt har teorin mött en rad invändningar som inte bara synliggör dess begränsningar utan också har bidragit till att förfina och fördjupa den. Den första och kanske mest grundläggande kritiken rör antagandet om kausalitet. De tidiga studierna tenderade att behandla demografiska egenskaper (såsom ålder, utbildning eller kön) som direkta indikatorer på strategiska utfall. Det gjorde att resultaten ibland drogs mot förenklingar, som att yngre ledningar generellt skulle vara mer riskbenägna eller att grupper med större variationsbredd automatiskt skulle prestera bättre. Kritiker som Lawrence (1997) och Priem, Lyon och Dess (1999) visade att dessa samband ofta var betydligt svagare än vad som förutsattes, eftersom demografiska mått endast fångar ytliga markörer för de kognitiva och värderingsmässiga processer som teorin egentligen vill förstå. Det var denna distans som gav upphov till diskussionen om en ”black box”: en osynlig zon mellan individens egenskaper och organisationens resultat, där själva översättningen från kognition till strategi förblev okänd.

En andra invändning riktades mot antagandet om enhetlighet inom ledningen. Upper Echelons-teorin byggde ursprungligen på idén om ledningsgruppen som en samlad aktör, en kollektiv röst. Senare forskning, inte minst Carpenter, Geletkanycz och Sanders (2004), visade däremot att strategiskt beslutsfattande ofta präglas av interna maktförskjutningar, allianser och politiska processer. Dessa dynamiker påverkar hur information

delas, hur argument växer fram och vilka perspektiv som faktiskt får genomslag. Forskningens fokus försköts därför från att studera individuella egenskaper till att undersöka processer: hur olika kognitiva kartor möts, samspelar eller kolliderar i det vardagliga beslutsarbetet.

En tredje kritik gäller teorins begränsade känslighet för kontext. Tidiga studier förutsatte ofta att demografiska variabler hade liknande effekter oavsett institutionella sammanhang. Nyare studier visade det motsatta: ledares kognition, riskpreferenser och tolkningar påverkas starkt av branschens förändringstakt, organisationens livscykel eller nationella normer kring ansvar och auktoritet. Detta skifte gav upphov till mer situerade tillämpningar där begreppet handlingsutrymme (managerial discretion) används för att förstå när och varför ledningens egenskaper får genomslag i strategiska beslut, och när strukturerna runt dem är så starka att individuella perspektiv får begränsad betydelse.

Ur denna kritik har Upper Echelons-teorin utvecklats längs tre sammanhängande linjer. Den första handlar om att flytta fokus från demografi till kognition. Studier av mentala modeller, kategoriseringsmönster och uppmärksamhetslogiker, såsom Kaplan (2008) eller Narayanan, Zane och Kemmerer (2011), visar hur ledare faktiskt tolkar komplex information och hur denna tolkning formar strategiska val. Den andra utvecklingslinjen rör dynamiken i beslutsfattandet: hur tolkningar förändras över tid, hur grupper lär eller låser sig och hur interna samtalsmönster påverkar strategiska vägval. Den tredje linjen handlar om att föra teorin in i styrelserummet, där styrelsen inte längre betraktas som enbart ett kontrollorgan utan som en central tolkningsarena. Här används Upper Echelons-teorin för att förstå hur styrelsers sammansättning, kognitiva bredd och interaktionsmönster påverkar riskbedömningar, strategiska prioriteringar och organisationers förmåga att lära.

Sammanfattningsvis har Upper Echelons-teorin förskjutits från att koppla demografiska markörer till organisatoriska utfall, till att bli ett ramverk för att förstå strategiskt meningsskapande. Den samtida forskningen betraktar inte längre ledningens egenskaper som entydigt styrande variabler, utan som indikatorer på de processer där strategiska beslut tar form. Därmed har teorin närmat sig både beteendevetenskapliga och institutionella perspektiv och visar hur strategi växer fram genom tolkningar som delas, förhandlas och ibland utmanas.

Samlad slutsats

Upper Echelons-teorin förskjuter fokus i bolagsstyrningen från struktur till kognition. Där Agentteorin ser styrelsen som en väktare av ägarintresset, och teorin om resursberoende betonar dess roll som länk till omvärldens resurser, beskriver Upper Echelons-teorin styrelsen som den kognitiva arkitektur som formar hur organisationen förstår sin värld. Den centrala implikationen är att styrning inte bara handlar om vilka beslut som fattas, utan om hur verkligheten uppfattas innan besluten tas. Strategi blir i denna mening ett uttryck för de mentala modeller och erfarenhetsmönster som präglar ledningens och styrelsens sammansättning, liksom för de värderingar som styr vad som uppfattas som rimligt, ansvarsfullt eller viktigt.

Genom att påverka vilka perspektiv som finns representerade, och hur dessa kopplas samman i arbetet, kan styrelsen indirekt forma vilken information som får uppmärksamhet, vilka frågor som definieras som strategiska och vilka lösningar som blir tänkbara. Rekrytering och informationsstruktur blir därför viktiga styrningsinstrument, liksom de samtals- och samspelsmönster som etableras i gruppen. I denna mening erbjuder Upper Echelons-teorin ett fjärde sätt att förstå styrelsers funktion: de är arkitekter av tolkning. Genom hur de är sammansatta, hur de interagerar och hur de filtrerar information påverkar de organisationens mentala karta och därigenom också de strategiska vägar som över huvud taget uppfattas som möjliga.

Kapitel 6:

Beteendeperspektivet - styrelsen som en socialt och kognitivt handlande grupp

Beteendeperspektivet (behavioral theory) på styrelsearbete utgår från antagandet att styrelser inte är några perfekta beslutsmaskiner, utan mänskliga, sociala och kognitiva system. Där andra teorier främst ser styrelsen som en institution för kontroll eller som en förbindelse till omvärldens resurser, riktar beteendeperspektivet blicken inåt, mot själva styrelserummet som social arena. Fokus förskjuts från formella strukturer, regler och roller till de processer som i praktiken formar besluten: hur ledamöter uppfattar information, hur de tolkar situationer och hur de påverkar varandra i sitt gemensamma arbete.

I denna teoretiska tradition förstås styrelsebeslut inte som resultatet av en neutral, fullt rationell kedja där objektiva data leder till entydiga slutsatser. I stället beskrivs de som socialt förankrade handlingar som växer fram i mötet mellan människor med olika erfarenheter, värderingar och intressen. Besluten präglas av begränsad rationalitet där ledamöterna saknar fullständig överblick, har begränsad tid och kan inte bearbeta all information, vilket gör att de ofta lutar sig mot tumregler, förenklingar och tidigare erfarenheter. Samtidigt är styrelsen en social grupp som utvecklar egna normer, förväntningar och beteendemönster. Relationer och maktförhållanden påverkar vem som kommer till tals, hur argument tas emot och vilka perspektiv som faktiskt får genomslag. I välfungerande styrelser kan dessa processer skapa ett klimat av öppen diskussion, nyfikenhet och kollektivt lärande, medan de i andra fall kan leda till konformitet, tystnad och skenbar enighet som döljer brist på verklig reflektion. Gruppdynamiken blir därmed avgörande för styrelsens förmåga att uppfylla sitt uppdrag.

Beteendeperspektivet lyfter också fram känslornas och relationernas betydelse. Styrelsebeslut handlar inte bara om fakta, modeller och strategier, utan också om förtroende, osäkerhet, prestige och lojalitet. Ledamöter väger sina ord, värnar sina relationer och balanserar mellan ansvar gentemot ägare och andra intressenter och respekt för kollegor runt bordet. Denna emotionella dimension är ofta mindre synlig, men har stor betydelse eftersom den påverkar hur öppet oenighet uttrycks, hur kritik tas emot och hur

mottagliga deltagarna är för alternativa perspektiv. I detta perspektiv framstår styrelsen inte som en distanserad, formell struktur ovanpå organisationen, utan som ett levande och ibland motsägelsefullt kollektivt system där kognition, känslor och sociala normer tillsammans formar både arbetssätt och beslut. Frågan blir då inte bara vad styrelsen beslutar, utan hur den tänker, hur den lär och hur dessa beteendemönster påverkar styrelsens styrförmåga och legitimitet som organisationens högsta beslutande organ.

Rötter och grundantaganden

Beteendeperspektivet har, i likhet med Upper Echelons-teorin, sina rötter i den forskningsström som växte fram ur Herbert Simons arbete om begränsad rationalitet och Marchs och Cyerts klassiska verk ”A Behavioral Theory of the Firm” (1963). I denna tradition ses styrelsen inte som en opartisk observatör som endast väger fakta, utan som ett tolkningssystem (sensemaking system) (Weick, 1979; Daft & Weick, 1984). Den verkar i en miljö som ofta är osäker, komplex och tvetydig, där beslut formas av hur ledamöter förstår situationen snarare än av strikt kalkyl. Varje ledamot bär med sig erfarenheter, antaganden och mentala kartor som påverkar hur risker och möjligheter uppfattas (Walsh, 1995). Dessa individuella perspektiv möts sedan i kollektiva tolkningsprocesser som avgör vilka frågor som får tyngd, hur information värderas och vilka handlingsalternativ som framstår som rimliga. Utifrån denna grund har beteendeperspektivet etablerat några centrala antaganden som förklarar hur styrelser fungerar som mänskliga beslutsarenor.

Begränsad rationalitet
Ett första antagande är att beslutsfattare är begränsat rationella. Styrelseledamöter saknar fullständig information, har begränsad tid och kan aldrig överblicka alla konsekvenser. Det gör att de lutar sig mot erfarenhet, intuition och förenklingar. Det kan skapa handlingskraft och snabbhet, men öppnar samtidigt för kognitiva snedvridningar, till exempel överkonfidens och selektiv perception (Tversky & Kahneman, 1974). Även mycket erfarna ledamöter tolkar strategiska val genom sina personliga raster, vilket påverkar vilka risker som betonas, vilka möjligheter som tas på allvar och vilka frågor som hamnar i skugga.

Socialt formade beslut
Ett andra antagande är att beslut formas socialt. Beslutsfattande sker inte i huvudet på en ensam individ utan i en grupp, och gruppens dynamik påverkar hur resonemang och slutsatser växer fram. Irving Janis (1972) visade hur strävan efter samstämmighet kan tränga undan kritiska perspektiv i grupper

med stark sammanhållning. Styrelser är särskilt sårbara när normer om konsensus, respekt för auktoritet och tydliga hierarkier gör oenighet kostsam. Detta kan skapa tystnad, självcensur och en skenbar enighet där beslut upplevs enhälliga utan att de faktiskt har prövats på djupet (Forbes & Milliken, 1999).

Den emotionella miljön påverkar

Ett tredje antagande är att kognition och emotion samverkar. Styrelsearbete präglas inte bara av analytiska bedömningar utan också av relationer, känslor och identitet (exempelvis förtroende, oro, lojalitet, irritation eller stolthet) (Maitlis, 2005). Den emotionella miljön påverkar hur öppet oenighet uttrycks och hur mottagliga ledamöter är för kritik och nya perspektiv. Ett klimat med hög psykologisk trygghet (psychological safety) (Edmondson, 1999) och stabila relationer skapar utrymme för djupare diskussioner, prövande frågor och erkännande av misstag, medan osäkerhet, prestige och statuskamp kan göra rummet smalare och mer försiktigt.

Sammantaget gör dessa antaganden att styrelsearbete framstår som ett socialt och psykologiskt fenomen snarare än en teknisk process där fakta mekaniskt omsätts i beslut. Styrelsen blir ett mikrokosmos av mänskligt beslutsfattande där kognition, känslor och social påverkan samspelar. Beteendeperspektivet frågar därför inte bara om styrelsen är effektiv i formell mening, utan hur normer, beteenden och tolkningar påverkar kvaliteten i de beslut som fattas och den lärandeförmåga som utvecklas.

På flera sätt ligger beteendeperspektivet nära Upper Echelons-teorin. Båda utgår från att strategiska beslut formas av mänskliga tolkningar snarare än av perfekt rationalitet, och att organisationer blir vad deras ledare uppfattar och värderar som viktigt. Skillnaden ligger framför allt i analysnivån. Upper Echelons-teorin riktar uppmärksamheten mot vilka personer som sitter i toppen och hur deras erfarenheter, värderingar och bakgrunder påverkar strategiska val. Beteendeperspektivet fokuserar i stället på vad som händer i rummet när besluten formas: hur uppmärksamhet riktas, hur mening skapas och hur känslor, normer och maktrelationer påverkar besluten i realtid. Där Upper Echelons-teorin förklarar varför olika ledningar tänker olika, visar beteendeperspektivet hur dessa tankar omsätts i handling genom interaktion och arbete över tid. Tillsammans ger de en flerdimensionell förståelse av styrelsearbete: Upper Echelons-teorin fångar variationen i de kognitiva förutsättningarna, medan beteendeperspektivet visar hur dessa förutsättningar får konsekvenser när besluten faktiskt växer fram.

Styrelsens arbete

Sedd genom det beteendevetenskapliga perspektivet framträder styrelsen som en social beslutsarena där individuella erfarenheter, känslomässiga reaktioner och gruppdynamiska processer formar vad som uppfattas som möjligt, rimligt och legitimt. Uppmärksamheten riktas mot interaktionernas kvalitet: hur människor lyssnar, talar, ifrågasätter, förhandlar och skapar mening tillsammans i realtid. De mikroprocesser som utspelar sig mellan ledamöterna blir avgörande, eftersom de antingen kan skapa ett rum där olikheter används som resurs, eller en miljö där viktiga perspektiv aldrig fullt ut når bordet.

När relationer präglas av tillit, öppenhet och psykologisk trygghet ökar möjligheten att integrera olika erfarenheter, pröva antaganden och tala klarspråk om risker, konflikter och osäkerhet. När rummet däremot präglas av starka hierarkier, informellt tryck mot samförstånd eller en önskan om snabb samstämmighet trängs oenighet undan. Konsekvensen blir beslut som kan se eleganta ut på papperet, men som vilar på alldeles för smal grund och där styrelsens lärande kraftigt begränsas. I styrelsesammanhang innebär detta att relationerna och samtalen i rummet får stor betydelse för vilken kunskap som faktiskt används, vilka perspektiv som inkluderas, och hur besluten upplevs som legitima, både internt och externt.

Forskningen inom detta fält har därför stegvis flyttat fokus från enbart strukturella drag (som storlek, oberoende eller kommittéuppdelning) till frågan om hur styrelsearbetet faktiskt bedrivs i praktiken. Styrelsen ses som en dynamisk grupp där kvaliteten i interaktionen är avgörande för dess prestation (Forbes & Milliken, 1999; Pettigrew & McNulty, 1995). Det beteendevetenskapliga perspektivet lyfter särskilt fram fyra ömsesidigt förstärkande funktioner som fångar hur styrelsen praktiskt utövar sitt arbete.

Samtalets arkitektur

Pettigrew (1992) och Hendry och Kiel (2004) beskriver styrelsearbete som ett pågående flöde av samtal, förhandling och meningsskapande. Ett effektivt styrelsearbete förutsätter därför en medveten kommunikativ praktik, där frågor används för att öppna perspektiv, där ordet fördelas så att olika erfarenheter kan integreras, och där osäkerhet inte ses som ett hot mot auktoritet utan som en möjlighet att fördjupa förståelsen. Det är i dessa konkreta samtal (som påverkas av hur agendan struktureras, vilka frågor som ställs, vilka röster som bjuds in) som strategiska tolkningar formas och legitimitet byggs steg för steg.

Interaktionsklimat
Forskningen lyfter särskilt fram psykologisk trygghet (psychological safety) (Edmondson, 1999) som en grund för effektivt styrelsearbete. I rum där ledamöter vågar uttrycka osäkerhet, erkänna misstag och formulera oenighet ökar både kvaliteten på beslutsunderlaget och förmågan att hantera komplexitet. Ett sådant klimat byggs inte främst genom nya riktlinjer eller policydokument, utan genom dagliga beteenden: genuint lyssnande, respektfullt bemötande, nyfikna frågor och ett språkbruk som bjuder in i stället för att markera positioner. En viktig del av styrelsens kommunikativa praktik är därför att medvetet forma ett klimat där trygghet och öppenhet blir centrala psykologiska resurser.

Konflikthantering
Cyert och March (1963) visade att beslut i organisationer sällan är resultatet av en linjär analysprocess. Snarare växer de fram genom kompromisser, förhandlingar och stegvisa justeringar. I styrelserummet innebär detta att oenighet inte bara är oundviklig, utan nödvändig för att bredda perspektiven. Det avgörande är hur konflikten hanteras. När oenighet får uttryckas öppet kan olika kognitiva perspektiv brytas mot varandra på ett sätt som fördjupar förståelsen. När konflikter däremot undviks, bagatelliseras eller tystas ned minskar kvaliteten både i analysen och i de beslut som fattas. Effektivt styrelsearbete handlar därför inte om att undvika spänningar, utan om att reglera dem så att olikheter blir synliga och produktiva utan att övergå i personkonflikter eller destruktiva mönster.

Ordförandens processledarskap
Ett särskilt ansvar för att åstadkomma detta ligger hos ordföranden, som i det beteendevetenskapliga perspektivet framträder som styrelsens processledare. Roberts, McNulty och Stiles (2005) visar att effektivt ordförandeskap inte primärt handlar om formalia eller mötesteknik, utan om förmågan att skapa förutsättningar för kollektivt tänkande. Det inkluderar att balansera talutrymme, aktivt bjuda in avvikande röster, tydliggöra oenighet, hantera spänningar och reglera tempot i diskussionerna så att både eftertanke och beslut får plats. Genom dessa handlingar påverkar ordföranden både vilka perspektiv som blir synliga och hur beslutsprocessen utvecklas över tid. Rollen är därför inte administrativ utan djupt meningsskapande, eftersom ordföranden hjälper gruppen att navigera mellan överdriven samstämmighet och förlamande splittring.

I detta ljus framträder styrelsen som ett socialt och kommunikativt rum där kognitiva, emotionella och institutionella processer samverkar när mening, ansvar och beslut formas i realtid. Beslut blir inte bara slutpunkter, utan

ögonblicksbilder i en pågående tolkningsprocess där legitimitet byggs successivt genom dialogen. Genom det beteendeperspektivet blir styrelsens effektivitet därför en fråga om hur väl interaktionen stödjer kollektivt tänkande, reflektion och lärande, snarare än om formella procedurer genomförs utan avsteg. Styrelsen framstår som ett levande samtalsrum där struktur och handling kontinuerligt skapar varandra, och där de mest avgörande processerna för styrning, förståelse och ansvar ofta visar sig i just det som vid första anblicken kan uppfattas som det vardagliga samtalet.

Kritik och utveckling

Trots sin stora förklaringskraft har det beteendevetenskapliga perspektivet kritiserats för att vara svårt att omsätta i empiriska analyser på styrelsenivå. De psykologiska och sociala processer som står i centrum (tolkning, emotionella reaktioner, interaktion och subtila maktförskjutningar) är ofta finstilta, situationsbundna och känsliga för kontext. Just det som gör perspektivet intressant gör det också svårt att fånga med traditionella kvantitativa metoder. Mycket av den tidiga forskningen byggde därför på mindre, kvalitativa studier, ofta fallstudier eller intervjubaserade analyser. Det gav djupa inblickar i vad som faktiskt händer i styrelserummet, men begränsade möjligheten att generalisera resultaten och skapade ett avstånd till den mer positivistiskt inriktade styrningsforskningen som dominerades av stora databaser och statistiska samband.

Ett återkommande problem har också gällt gränsdragningen mot Upper Echelons-teorin. Eftersom båda perspektiven betonar ledarnas kognition som grund för strategiska beslut har de ibland uppfattats som överlappande. Kritiker har påpekat att det beteendevetenskapliga perspektivet riskerar att fastna i beskrivningar av hur människor tänker, känner och samspelar, utan att tillräckligt tydligt integrera dessa mikroprocesser i en bredare teori om styrning. I sin mest beskrivande form kan perspektivet förlora det analytiska greppet och reduceras till skildringar av beteende, snarare än till förklaringar av hur beteende faktiskt får konsekvenser för styrning, legitimitet och resultat.

Under senare år har forskningsfältet utvecklats på flera sätt. Ett viktigt steg har varit att kombinera beteendevetenskapliga insikter med teoretiska ramar som betonar praktik och meningsskapande (sensemaking) (Weick, 1995; Pye & Pettigrew, 2005). Genom detta angreppssätt förstås styrelsen som en plats där styrning uppstår genom språk, handling och tolkning, det vill säga genom hur frågor formuleras, hur problem definieras och hur ansvar fördelas.

Samtidigt har forskningen närmat sig neuropsykologi, emotionsforskning och social kognition. Nya studier använder exempelvis ljudinspelningar från möten, detaljerade observationsanteckningar eller textanalys av protokoll och styrelsedokument för att fånga hur känslor, statusrelationer och kommunikativa mönster påverkar beslutsfattandet. Denna metodologiska bredd har stärkt perspektivets vetenskapliga ställning och öppnat för mer tvärvetenskapliga förklaringar, där olika lager av tanke, känsla och interaktion kan knytas till styrelsens faktiska handlande.

En ytterligare utvecklingslinje gäller kopplingen till lärande i styrelser (board learning). Forskningen om styrelsers lärande (Forbes & Milliken, 1999; Huse, 2005) betonar hur styrelser över tid kan bygga upp förmåga till gemensam reflektion och tolkning. Genom detta förs ett mer dynamiskt element in i teorin: styrelser kan inte bara beskrivas utifrån sina begränsningar, utan också utifrån sin potential att förändra de egna kognitiva ramarna genom återkommande interaktion, kritisk genomgång av erfarenheter och medvetna sätt att använda konflikter, misstag och osäkerhet som underlag för lärande.

Det beteendevetenskapliga perspektivet har också utmanats av behovet av en tydligare normativ riktning. Agentteorin har under lång tid erbjudit ett språk för kontroll, risk och ansvar, och Stewardshipteorin har formulerat en förståelse av förtroendebaserad styrning där gemensamma mål är centrala. Det beteendevetenskapliga perspektivet har däremot främst beskrivit hur styrelser fungerar, snarare än hur de bör ledas för att fungera bättre. Nyare forskning försöker därför formulera en normativ dimension som pekar mot hur styrelser kan utformas, tränas och faciliteras för att stärka reflektion, lärande och psykologisk trygghet. Det handlar om att översätta insikter om gruppdynamik, kognitiva begränsningar och emotionella processer till praktiker för mötesledning, ordförandeskap, sammansättning och arbetssätt.

Sammantaget har det beteendevetenskapliga perspektivet därmed utvecklats från att vara en kritisk motröst mot rationella och strukturellt orienterade modeller, till att bli ett etablerat forskningsprogram med fokus på samspelet mellan tanke, känsla och handling i vardagligt styrelsearbete. Där tidigare studier främst betonade begränsningar i mänsklig rationalitet, betonar dagens forskning möjligheten till utveckling genom kontinuerlig bearbetning av erfarenheter. Perspektivet har rört sig från att se styrelsen som en arena präglad av begränsad rationalitet (bounded rationality) till att förstå den som en arena för begränsat lärande (bounded learning), där styrkan ligger i att skapa möjligheter för gemensam reflektion, inte enbart i att undvika misstag.

Samlad slutsats

Det beteendevetenskapliga perspektivet flyttar styrelseforskningens fokus från struktur och strategi till samspelets psykologi. Där Agentteorin beskriver styrelsen som ett kontrollorgan och Upper Echelons-teorin betonar ledningens kognitiva perspektiv, ser det beteendevetenskapliga perspektivet styrelsen som en social beslutsarena där mänskliga begränsningar, känslor och relationer formar styrningens innehåll. I denna förståelseram avgörs styrelsers effektivitet mindre av regler, manualer och formella arrangemang, och mer av kvaliteten i det samspel som uppstår när ledamöter lyssnar, tolkar och prövar sina uppfattningar i mötet med varandra.

Det är i samtalet (i hur ordet fördelas, hur osäkerhet behandlas, hur oenighet hanteras och hur trygghet skapas) som styrelsens kollektiva förmåga att tänka, lära och ta ansvar formas. Den centrala implikationen är att god styrning inte kan reduceras till procedurer eller incitament. Den kräver en förmåga att leda processer: att skapa dialoger som öppnar snarare än sluter, att behålla spänningar i rummet utan att låta dem bli destruktiva, och att omvandla osäkerhet till konstruktiv reflektion som driver handlingen framåt.

Det beteendevetenskapliga perspektivet erbjuder därmed ytterligare ett sätt att förstå styrelsers funktion. I detta perspektiv riktas uppmärksamheten mot de sociala praktiker där mening, ansvar och beslut formas i realtid genom interaktion. Styrelsen framstår som ett samtalsrum där styrning inte bara beslutas, utan också successivt blir till genom det sätt på vilket människor möts, lyssnar, ifrågasätter och lär tillsammans.

Kapitel 7:

Institutionell Teori - styrelsen som bärare av legitimitet

Institutionell teori tar sin utgångspunkt i en iakttagelse som vid första anblicken kan verka självklar men som visar sig vara djupt omformande för hur vi förstår styrning: organisationers överlevnad beror inte enbart på hur effektivt de producerar värde, utan på hur väl de uppfattas som legitima. Legitimitet handlar i detta sammanhang om att ligga i linje med de normer, värderingar och föreställningar som präglar den sociala omgivning organisationen är en del av. Där Agentteorin ser styrelsen som en väktare av ägarintresset och resursberoendeteorin betonar dess roll som länk till omvärldens resurser, riktar det institutionella perspektivet uppmärksamheten mot styrningens kulturella och symboliska dimensioner. Här blir frågan inte enbart vad styrelsen gör, utan vad dess handlingar betyder och hur de tolkas.

I denna förståelseram betraktas organisationen som en aktör inbäddad i ett institutionellt fält: ett nät av regler, normer och symboler som formar vad som uppfattas som rationellt, modernt eller ansvarsfullt. Styrelsens strukturer, språk och rutiner framstår därmed inte enbart som tekniska verktyg för intern styrning, utan som uttryck för hur organisationen positionerar sig i relation till ett vidare samhälleligt sammanhang. Policydokument, rapporter, hållbarhetsmål eller mångfaldsstrategier fungerar i detta perspektiv ofta som legitimerande symboler, lika mycket som konkreta handlingsplaner. Sett på detta sätt framträder styrelsen som en institutionell nod där organisationens berättelse om sig själv formuleras och kommuniceras. Genom sina ledamöter signalerar den vilka ideal och värden företaget vill förknippas med, samtidigt som den översätter omvärldens normer till organisatorisk praktik. Det institutionella perspektivet gör därmed styrelsen till en bärare av legitimitet, ett organ som inte bara fattar beslut, utan också producerar mening och förtroende.

Rötter och grundantaganden

Institutionell teori växte fram under 1970-talet som ett kritiskt svar på den rationella och ekonomistiska organisationsforskning som dominerade efterkrigstiden. Där dessa modeller såg organisationer som tekniska system inriktade på effektivitet, argumenterade forskare som Meyer och Rowan (1977) samt DiMaggio och Powell (1983) för att organisationers formella strukturer ofta tjänar symboliska syften. Meyer och Rowan visade hur organisationer antar standardiserade policydokument och rutiner för att signalera modernitet och ansvar, även när dessa praktiker inte nödvändigtvis påverkar det operativa arbetet. Detta kallade de decoupling (isärkoppling), eftersom den formella strukturen ofta lever sitt eget liv, frikopplat från den vardagliga verksamheten, men ändå fungerar som ett sätt att vinna legitimitet i omvärldens ögon.

DiMaggio och Powell utvecklade denna tanke i sin teori om institutionell isomorfism. De visade hur organisationer inom samma fält tenderar att bli alltmer lika över tid, inte för att de har hittat den mest effektiva modellen, utan för att de under osäkerhet imiterar varandra eller följer professionella normer. Isomorfismen kan vara tvingande (genom lagar och regler), mimetisk (genom efterliknande när framtiden är oklar) eller normativ (genom utbildningssystem, standarder och professioner). En central insikt är att mycket av det som uppfattas som ”god styrning” i själva verket är en institutionaliserad modell som legitimeras just genom sin spridning.

Scott (2001) fördjupade teorin genom att påvisa att institutioner inte bara består av regler och strukturer, utan också av delade föreställningar om vad som är rimligt och rätt. Dessa kognitiva och normativa element är så djupt förankrade i samhällslivet att organisationer ofta tar dem för givna. De fungerar som osynliga ramar för handlande, ramar som definierar vad som över huvud taget framstår som tänkbart.

Sett genom denna lins blir styrelsen en central bärare av institutionell legitimitet. Den representerar fältets logiker genom sin sammansättning, sina rutiner och sitt språk. Den tolkar dessutom omvärldens förväntningar (exempelvis krav på transparens, mångfald, hållbarhet eller etiskt ansvar) och omvandlar dessa till instrument, policies och strategier. Styrelsen är därmed både producerad av institutionella tryck och samtidigt en producent av institutionell mening. Tre grundantaganden präglar denna förståelse:

För det första bygger teorin på idén om socialt inbäddad rationalitet. Organisationers beslut formas inte enbart genom tekniska överväganden, utan inom ramen för kulturella och normativa förväntningar. I denna värld är organisationer både tekniska system och kulturella aktörer som söker erkännande och mening i en större social ordning. Styrelsen blir här en normbärare, en aktör som kontinuerligt förhandlar balansen mellan instrumentell rationalitet (effektivitet, konkurrenskraft) och institutionell rationalitet (legitimitet, ansvar och symboliska värden).

För det andra betonar teorin isomorfism och konformitet. Under osäkerhet tenderar organisationer att efterlikna andra aktörer, vilket gör styrelser till mekanismer för reproduktion av institutionella standarder. Rekryteringsmönster, nätverk och professionella utbildningar bär vidare idéer om vad en modern, legitim styrelse bör vara, vilket skapar likformighet men också stabilitet.

För det tredje betraktar teorin legitimitet som en central resurs. Organisationer som uppfattas som legitima får lättare tillgång till kapital, kunder, partnerskap och politiskt stöd. Styrelsens sammansättning, språk och beslut blir därför inte enbart interna arrangemang, utan symboliskt kapital som visar att organisationen agerar på ett sätt som överensstämmer med sin tids värderingar och normer.

Tillsammans gör dessa antaganden att styrelsearbete framträder som ett institutionellt och kulturellt fenomen lika mycket som ett strategiskt eller ekonomiskt. I det institutionella perspektivet blir frågan inte bara om styrningen är effektiv, utan om den är legitim, det vill säga om styrelsens språk, sammansättning och beslut svarar mot de normer som definierar vad som uppfattas som trovärdigt och ansvarsfullt i sin tid. Styrelsen står där som en bro mellan organisationens inre liv och omvärldens moraliska och symboliska ordning, och det är just i denna översättning som dess institutionella kraft tar form.

Styrelsens arbete

Sett genom det institutionella perspektivet framträder styrelsen som organisationens kanske mest centrala gränsorganisation, ett slags membran där samhällets regler, normer och värderingar möter den interna praktiken. Det är här som externa förväntningar översätts till de policies, beslut och rutiner som inte bara uppfyller formella krav utan också skapar symbolisk trovärdighet. Styrelsen blir därmed mer än ett beslutsforum; den fungerar

som en tolkande och meningsskapande struktur där företagets handlingar görs begripliga i ljuset av den institutionella ordning som omger det. I denna mening är styrelsearbetet ett kontinuerligt översättningsarbete, där lagstiftning, samhälleliga ideal och moraliska krav omvandlas till organisatoriska uttryck som etiska riktlinjer, hållbarhetsstrategier, styrningsprinciper och rapporteringsstandarder.

Den institutionella påverkan sker inte främst genom tvång utan genom kulturell resonans. För att uppfattas som legitim behöver organisationen framstå som en aktör som både förstår och delar de värderingar som präglar sin tids institutionella landskap. Styrelsen fungerar här som både filter och förstärkare: den filtrerar omvärldens krav till det som är rimligt och relevant för företagets verksamhet, samtidigt som den förstärker just de symboler, det språk och de berättelser som signalerar att organisationen är ansvarsfull och i takt med sin tid. Individuella styrelseledamöter spelar i detta sammanhang en särskild roll. De som bär erfarenheter från politik, myndigheter, branschorganisationer, akademi eller civilsamhälle tillför inte enbart teknisk kompetens, utan också institutionellt kapital, en form av symbolisk trovärdighet som placerar organisationen i en bredare moralisk och professionell gemenskap. Genom dessa personer kommunicerar företaget att det behärskar de koder och normer som definierar vad som räknas som legitimt i just detta fält.

I tider av snabb förändring (där normer, värderingar och regelverk skiftar) blir styrelsens institutionella omdöme lika avgörande som dess strategiska kompetens. Nya krav på transparens, mångfald eller hållbarhet fordrar inte bara anpassning utan också tolkning, eftersom de sällan kommer med färdiga manualer. Det är styrelsen som behöver förstå vad dessa förväntningar betyder i praktiken, hur de bör prioriteras och vilka organisatoriska uttryck som kan skapa långsiktigt förtroende. Genom detta arbete blir styrelsen något mer än en formell beslutsinstans; den fungerar som en kompass för legitimitet, ett kollektivt medvetande som hjälper organisationen att navigera i spänningsfältet mellan marknadens krav på prestation och samhällets krav på ansvar. På detta sätt blir styrelsen både ett uttryck för institutionell ordning och en producent av den, eftersom den förkroppsligar de värden som uppfattas som rationella och rätt i sin tid och omsätter dem i handlingar, språk och strukturer som upprätthåller organisationens plats i sin sociala omgivning.

Kritik och utveckling

Trots sitt genomslag har institutionell teori också mött återkommande kritik, framför allt för sin tendens att beskriva organisationer som överdrivet anpassliga och därmed riskera att förminska deras handlingskraft. Den tidiga neoinstitutionella forskningen betonade ofta isomorfism, konformitet och symbolisk legitimitet, vilket ledde till en bild av organisationer som passiva mottagare av institutionella tryck. Kritiker har påpekat att denna förståelse riskerar att dölja att organisationer, och i synnerhet deras styrelser, också kan agera strategiskt, utmana etablerade normer och bidra till att forma nya institutionella logiker. Forskare som Oliver (1991) och Greenwood och Suddaby (2006) påminner om att institutioner inte bara reproduceras utan också förändras, ofta genom medvetet agerande från individer och grupper med inflytande.

En annan kritik rör den starka betoningen på legitimitet som mål i sig. När styrning primärt förstås som en strävan efter att framstå som legitim finns en risk att frågor om faktisk effektivitet och ansvar faller i skymundan. Forskningen om isärkoppling (decoupling), idén att formella strukturer kan användas för att skapa legitimitet utan att praktiken förändras, har visserligen visat hur organisationer ibland hanterar dubbla krav genom att separera symbolisk anpassning från operativ vardag. Men senare studier har betonat att denna separation sällan är total. Organisationer översätter och anpassar normer snarare än att enbart imitera dem, och denna översättning är ofta selektiv, förhandlad och fylld av kompromisser. På så vis blir styrelsen inte bara en bärare av normer utan en arena för institutionellt entreprenörskap, en plats där etablerade värden kan omtolkas, nya ideal kan introduceras och balansen mellan legitimitet och innovation hanteras medvetet.

En tredje utvecklingslinje handlar om institutionell komplexitet. Organisationer verkar ofta i ett landskap där flera institutionella logiker samexisterar - exempelvis marknadens krav på lönsamhet, statens krav på regelefterlevnad, investerares krav på avkastning och allmänhetens krav på ansvar och etik. För styrelser innebär detta att styrning inte kan förstås som en fråga om enkel konformitet. I stället handlar den om selektiv översättning och aktiv navigering, där styrelsen kontinuerligt behöver avgöra vilka normer som ska prioriteras, vilka som kan kombineras och vilka som, i vissa fall, bör utmanas.

Samlad slutsats

Institutionell teori förskjuter styrningsforskningens uppmärksamhet från prestation till legitimitet, från frågan om hur styrelser skapar ekonomiskt värde till hur de upprätthåller socialt förtroende. Där Agentteorin betonar kontroll och ansvar och teorin om resursberoende ser styrelsen som en kanal till kritiska resurser, gör institutionell teori styrelsen till en bärare av normer, symboler och berättelser. I detta perspektiv handlar styrning inte enbart om effektivitet utan om att agera på ett sätt som uppfattas som rätt och trovärdigt i sin institutionella kontext. Styrelsens språk, sammansättning och handlingar blir därför uttryck för hur organisationen positionerar sig i relation till de normer som definierar dess fält. Legitimitet framträder som en strategisk resurs, något som måste förtjänas, förvaltas och kontinuerligt återskapas.

Den centrala implikationen är att god styrning kräver en förmåga att förena marknadens prestationslogik med samhällets normer för ansvar och etik. I denna mening fungerar styrelsen som en institutionell kompass, ett slags kollektivt samvete som vägleder organisationen i ett landskap där värde och värdighet hänger samman. Institutionell teori erbjuder därmed ett ytterligare sätt att förstå styrelsens funktion: som producent av legitimitet, en roll där symbolik, tolkning och kulturell resonans blir lika viktiga som strategiska analyser och finansiella resultat.

Kapitel 8:

Från perspektiv till struktur: styrelsearbete som process

Styrelseforskningen har under de senaste decennierna vuxit fram som ett teoretiskt rikt men samtidigt fragmenterat fält, där olika forskningsströmmar har belyst skilda delar av ett och samma fenomen utan att alltid tala med varandra. De sex perspektiv som behandlats i föregående kapitel (Agentteorin, Stewardshipteorin, Teorin om resursberoende, Upper Echelons teorin, det beteendevetenskapliga perspektivet och Institutionell teori) erbjuder var för sig en specifik förståelse av vad styrelsearbete är och hur det fungerar. Tillsammans tecknar de en mångfacetterad bild där styrelsen framträder som kontrollorgan, förvaltare, resurslänk, kognitiv arena, social praktik och institutionell symbol. Men trots denna rikedom av perspektiv har forskningen länge saknat en struktur som väver samman dessa förståelser till en mer sammanhållen helhet, en struktur som kan beskriva styrelsearbetet som process snarare än som stående funktioner eller isolerade mekanismer.

Redan för över tre decennier sedan föreslog Zahra och Pearce (1989) en modell som ordnade forskningen i tre domäner - input, process och output - ett ramverk som hade den förtjänsten att det gjorde det möjligt att se samband mellan sådant som tidigare studerats var för sig. Trots detta har mycket av den efterföljande utvecklingen skett inom dessa domäner snarare än mellan dem. Strukturell forskning har fördjupat förståelsen för hur styrelsens sammansättning, oberoende, incitament och externa nätverk påverkar förutsättningarna för styrning, men har ofta haft begränsade möjligheter att säga något om hur beslut faktiskt växer fram i rummet. Den beteendeorienterade forskningen har i sin tur riktat ljuset mot interaktionens finmaskiga logik och visat hur dynamik, tolkning och kognitiva processer avgör vilka perspektiv som lyfts fram eller faller bort. Samtidigt har institutionella analyser förskjutit blicken utåt genom att visa hur legitimitet, normer och symboliska praktiker formar styrelsens språk och handlingar. Resultatet är ett forskningslandskap där varje tradition odlat sina egna begrepp, sina egna mått och sina egna ideal för vad god styrning innebär.

Det som länge har saknats är en integrerande struktur som kan hålla samman dessa rika men disparata delar. Syftet med detta avsnitt är att återföra dessa perspektiv till en gemensam förståelse av styrelsearbete som ett sammanhängande och rörligt flöde. Här föreslås därför en vidareutveckling av Zahra och Pearces ramverk i form av modellen Input - Process - Intern output - Extern output, som fångar styrningens cykliska och reflexiva karaktär. I denna modell förstås styrelsearbete inte som en kedja av isolerade beslut utan som ett kretslopp där varje beslut och varje utfall formar de villkor inom vilka nästa beslut växer fram.

Modellen utgår från att strukturer, erfarenheter och relationer - det som utgör input - ger form åt de interaktiva processer där beslut växer fram genom tolkning, förhandling och gemensam uppmärksamhet. Dessa processer ger i sin tur upphov till interna effekter, en intern output, som kan bestå av nya arbetssätt, fördjupat organisatoriskt lärande, förändrad kultur eller en ökad förmåga till strategisk anpassning. Dessa interna effekter materialiseras sedan i externa utfall, en extern output, där organisationens agerande sätter avtryck i sin omvärld genom exempelvis förbättrad prestation, stärkt legitimitet eller fördjupade relationer till viktiga aktörer. Dessa externa utfall återvänder därefter till styrelsens bord som nya förutsättningar, eftersom framgång, misslyckande, kritik, förändrad reglering eller nya intressentkrav alltid omformar de villkor som nästa omgång av beslut måste ta sin utgångspunkt i. Styrelsearbete blir därmed inte en linjär process utan en reflexiv cykel där organisationens historia, handlingar och omvärldsrelationer löpande omformar själva förutsättningarna för styrning.

I denna förståelse framträder styrelsearbete inte som en uppsättning statiska funktioner utan som ett levande kretslopp där input och output står i ständig dialog och där processen mellan dem bär spår av både kognitiva, sociala och institutionella mekanismer. Det är denna helhet (denna mjuka men precisa rörelse mellan förutsättningar, interaktioner och effekter) som gör det möjligt att förstå vad styrelsearbete faktiskt är när det betraktas som en pågående och sammanhängande praktik.

Input: Strukturella och relationella förutsättningar

När man betraktar styrelsearbetet genom ett processperspektiv framstår input-dimensionen som det lager av förutsättningar som redan finns på plats innan själva styrningsarbetet börjar ta form. Det handlar om de villkor, resurser och egenskaper som följer med in i rummet långt innan den första diskussionen uppstår, och som därmed sätter gränserna för vad styrelsen kan

uppmärksamma, hur den tolkar sin situation och vilka handlingsalternativ som framstår som rimliga. Input är därmed inte en neutral startpunkt, utan en väv av strukturella, relationella och kulturella element som tillsammans formar det tolkningsutrymme inom vilket processen kommer att utspela sig.

En av de mest grundläggande komponenterna är sammansättningen av styrelsen, det vill säga vilka individer som faktiskt sitter kring bordet och vilka erfarenheter, utbildningar, värderingar och mentala modeller de tar med sig in i sin kollektiva uppgift. I denna del av arbetet rör sig forskningen nära Upper Echelons teorins logik, där antagandet är att beslutsfattande alltid präglas av de kognitiva kartor som individer bär med sig. En grupp som delar liknande bakgrund kan röra sig snabbt och med låg friktion, men riskerar att missa viktiga signaler eftersom världen tolkas genom en alltför snäv lins. En mer heterogen styrelse kan i sin tur uppfatta komplexitet och skiftande förutsättningar med större känslighet, men behöver en process som förmår hålla samman dessa olikartade perspektiv så att bredden inte övergår i fragmentering. Input-dimensionen fångar därför de subtila men avgörande premisser som uppstår ur det sätt på vilket kognitiva resurser är fördelade i gruppen.

Till detta kommer de formella strukturer som omger styrelsen redan innan besluten börjar ta form. Oberoende ledamöter, kommittéstrukturer, incitamentsarrangemang och roller som skiljer ägare från ledning är uttryck för den arkitektur som Agentteorin länge har betonat. Dessa element bestämmer maktförhållanden, informationsflöden och ansvarslinjer, och de skapar en grundlogik för hur styrelsen förväntas balansera kontroll, stöd och tillsyn. I denna strukturella utgångspunkt ligger mycket av förutsättningarna för hur styrelsen kommer att kunna utöva sitt mandat; den påverkar inte endast vem som har ordet, utan också hur frågor prioriteras och vilka typer av avvikelser som får uppmärksamhet.

Utöver de formella strukturerna spelar även de relationella och kulturella förutsättningarna en betydande roll. Organisationer präglas av sina värden, sitt historiska arv och den typ av ansvarstagande som utvecklats över tid. I miljöer där relationen mellan styrelse och ledning bygger på ömsesidig tillit uppstår en utgångspunkt som liknar den som Stewardshipteorin beskriver, där styrning förstås som ett gemensamt ansvar snarare än en kamp om kontroll. Om det däremot råder misstänksamhet eller ett klimat där varje handling måste säkras genom formell övervakning kan styrelsens arbete bli mer defensivt och präglat av begränsat informationsutbyte. Det är viktigt att se att dessa relationella faktorer inte handlar om själva styrelsens interaktioner (det är processnivån), utan om den bredare organisationskultur

som styrelsen verkar inom och som påverkar vad som överhuvudtaget är möjligt att uttrycka eller ifrågasätta.

Samtidigt är styrelser aldrig isolerade system. De bär med sig länkar till omvärlden genom ledamöternas sociala och symboliska kapital: deras nätverk, kontakter och förmåga att öppna dörrar till arenor där resurser, legitimitet och information cirkulerar. I denna del talar forskningen tydligt genom Teorin om resursberoende, där antagandet är att organisationens handlingsutrymme ökar när styrelsen är sammanlänkad med aktörer som kontrollerar viktiga resurser. Ledamöter med nära band till banker, myndigheter, investerare eller branschorganisationer kan ge företaget fördelar som inte kan byggas internt, och personer med symbolisk tyngd (akademiker, tidigare politiker, branschprofiler) kan fungera som bärare av trovärdighet i arenor där organisationens rykte är lika viktigt som dess prestation.

Slutligen formas input-dimensionen av institutionella tryck, alltså de regler, normer och förväntningar som definierar vad en styrelse bör vara i en viss tid och kontext. Institutionell teori visar hur organisationer anpassar styrelsens utformning till dessa yttre förväntningar, inte bara för att följa lagstiftning utan för att framstå som legitima i ögonen på investerare, kunder och allmänhet. Detta bidrar till en viss likriktning inom fältet, men ger samtidigt organisationer en skyddande ram eftersom den som följer den institutionella ordningen sällan behöver motivera sina strukturer.

Sammantaget innebär detta att input inte är en uppsättning separata variabler utan en sammansatt väv av kognitiva, strukturella, relationella och institutionella resurser. Det är denna väv som bestämmer vem som sitter i rummet och varför, vilka erfarenheter och perspektiv de representerar, vilket förtroendeklimat organisationen erbjuder och vilka normer som anger vad som uppfattas som legitimt eller rimligt. Innan den första meningen yttras i styrelserummet är det mesta redan avgjort på denna nivå: vilka frågor som överhuvudtaget kommer att kunna lyftas, vilka som faller bort och vilken form av tänkande som betraktas som möjligt, rimligt eller nödvändigt. Det är i denna förförståelse som styrelsens processer tar sitt avstamp, och därmed också i denna dimension som de djupaste skillnaderna mellan olika styrelsers arbetssätt har sin grund.

Process: Styrelsens arbete i praktiken

När man rör sig från styrelsens förutsättningar till dess praktiska arbete träder en ny dimension fram, en som inte kan fångas av strukturella arrangemang

eller formella dokument utan bara av själva görandet. Process syftar här på det levande arbete som utspelar sig i rummet: hur ledamöter lyssnar, talar, förhandlar, misstar sig, omprövar och gradvis skapar mening tillsammans. Om input-dimensionen beskriver varför vissa frågor kommer upp på bordet, beskriver process hur dessa frågor bearbetas när människor med olika erfarenhetsvärldar möts och försöker göra det osäkra begripligt. Det är styrelsens vardagliga rytm, fylld av både logik och känsla, av formella procedurer och subtila sociala mönster.

I praktiken innebär detta att styrelsearbetet är djupt kommunikativt. Det handlar om ett samtal där information inte bara presenteras utan tolkas, filtreras och ibland omformas för att passa den förståelseram gruppen arbetar inom. I dessa samtal får språk, tonfall och kroppsspråk lika stor betydelse som formella argument, eftersom de bestämmer vilka röster som uppfattas som trovärdiga och vilka som hamnar i periferin. Beslut växer därför inte fram ur en neutral process, utan ur ett mänskligt samspel där status, förväntningar och relationer influerar både tempot och riktningen. Det beteendevetenskapliga perspektivet fångar denna dynamik genom att visa hur styrelser bara delvis styrs av rationalitet; till stor del styrs de av hur människor förmår hantera sin egen och varandras osäkerhet.

Formella strukturer spelar samtidigt en viktig roll genom att ge processerna en ram. Kommittéer, rapporteringsordningar, granskningsrutiner och tydliga ansvarsområden fungerar som arkitektur för hur information cirkulerar och hur frågor förbereds innan de når bordet. Här ligger Agentteorins bidrag tydligt synligt: dessa mekanismer säkerställer transparens, minskar informationsasymmetrier och skapar en struktur för ansvarstagande. Men processens kvalitet avgörs inte enbart av om mekanismerna finns på plats, utan av hur de levs i meningen hur ledamöter använder dem, hur mycket tillit de känner till systemet och om reglerna blir ett stöd eller ett hinder i det dagliga arbetet.

Styrelsens relation till ledningen är ytterligare en nod där processens karaktär visar sig. I vissa organisationer råder en atmosfär av partnerskap där styrelsen fungerar som strategisk samtalspartner, ett rådslag där komplexa frågor dissekeras med gemensamt ansvar och långsiktigt perspektiv. Här ligger stewardship-logiken nära till hands, där förtroende och gemensam syftesförankring gör att styrningen blir framåtblickande och utvecklingsorienterad. I andra sammanhang präglas relationen av större distans, vilket kan stärka det kritiska ögat men riskerar att begränsa öppenheten i strategiska diskussioner. Balansen mellan oberoende och

samverkan är därför avgörande: för mycket kontroll försvagar kreativiteten, för mycket närhet försvagar tillsynens kraft.

Processnivån omfattar också den kognitiva dimensionen, det vill säga den kollektiva meningsskapande aktivitet som uppstår när ledamöter försöker förstå komplexitet. Varje ledamot bär med sig sina mentala modeller, formade av utbildning, yrkesliv och kulturella erfarenheter. När dessa perspektiv möts skapas inte bara variation i tolkning, utan också förutsättningar för fördjupning. Upper Echelons-teorin visar hur strategiska beslut formas av dessa kognitiva baser, men det är i processen, i själva interaktionen, som det avgörs om denna mångfald blir en resurs eller ett hinder. Kvaliteten i samtalet (möjligheten att uttrycka oenighet, att tveka, att pröva tankar) avgör om tolkningsprocessen blir rik eller reducerad.

Samtidigt är styrelsens arbete också en symbolisk praktik där språk, ritualer och formalia uttrycker organisationens värderingar. Genom rapporter, policydokument och sättet att rama in beslut visar styrelsen hur den förstår sitt uppdrag i relation till omvärldens krav på transparens, ansvar och legitimitet. Institutionell teori hjälper oss att se att dessa uttryck inte bara är artefakter för extern konsumtion; de präglar även styrelsens självbild och det sätt på vilket den uppfattar vad som är möjligt, rimligt och rätt inom sin egen organisation. Symboler är här både kommunikation och kulturformande handlingar i styrelsens eget arbete.

Processen sträcker sig dessutom bortom styrelserummet. Ledamöter använder sina nätverk, förhandlar relationer och skapar tillgång till resurser som påverkar organisationens handlingsutrymme i stort. Det är resursberoendets logik i praktiken: länkar till banker, myndigheter, branschorgan och civilsamhälle aktiveras inte i formella beslut, utan i de informella kontakter och den tysta förhandling som pågår mellan mötena. Processen är därför både intern och extern, både synlig och osynlig, både dokumenterad och levd.

Sammantaget utgör processnivån styrelsens hjärta. Det är här som strukturer möter människor, där regler får liv och där styrningens egentliga innehåll formas. Processen är varken en teknisk procedur eller enbart ett socialt samtal, utan ett ständigt flöde där kontroll och samverkan balanseras, där osäkerhet förädlas till beslut och där normer översätts till handling. Genom att se på styrelsen genom denna lins framträder styrning inte som en serie möten, utan som ett pågående meningsskapande arbete där organisationens riktning skapas i varje ord som yttras och varje tystnad som uppstår.

Intern Output: Effekter i organisationen

När man lämnar själva styrelserummet och följer beslutens efterliv in i organisationen blir det tydligt att styrning inte bara är något som sker genom formella beslut, utan något som gradvis omvandlas till klimat, språk och handlingsmönster. Intern output syftar på just dessa effekter, det vill säga de förändringar som växer fram i organisationens sätt att tänka, arbeta och förstå sig själv som ett resultat av styrelsens praktik. Det handlar inte om kortsiktiga finansiella utfall, utan om hur organisationens inre liv formas över tid: dess kultur, dess lärande och dess förmåga att bära komplexitet.

Styrelsen sätter tonen genom sitt eget sätt att arbeta. När styrelsearbetet präglas av öppenhet, dialog och respektfull prövning av olika perspektiv sipprar detta ofta ned i organisationens vardag. Ledningsgrupper, projektteam och operativa forum börjar spegla den stil som modellleras på toppen. Det beteendevetenskapliga perspektivet visar att styrelser fungerar som kulturella fyrar där deras sätt att resonera, lyssna, hantera oenighet och balansera tempot blir till signaler som påverkar hur människor längre ned i organisationen uttrycker osäkerhet, tar ansvar och prövar idéer. På samma sätt kan ett styrelsearbete som domineras av formalia, defensivt tänkande eller hierarkiskt språk sätta ett helt annat avtryck, där försiktighet ersätter nyfikenhet och där lärande blir ett undantag snarare än en vana.

En viktig del av intern output handlar om organisationens strategiska och kognitiva förmåga. När styrelsen fungerar som ett rum för reflektion där olika erfarenheter och perspektiv möts, skapas ofta en större beredskap att läsa och tolka en föränderlig omvärld. Upper Echelons-teorin hjälper oss förstå att styrelsen bidrar till hur organisationen ser i meningen vilka signaler som får bäring, vilka hot och möjligheter som uppfattas som betydelsefulla och vilka antaganden som behöver omprövas. Resultatet blir ofta subtilt men betydelsefullt: skärpt uppmärksamhet, ökad tolkningsförmåga och en bredare repertoar av möjliga strategiska vägar.

När förtroende är det bärande temat i relationen mellan styrelse och ledning, och när värderingar uttrycks med tydlighet och äkthet, kan organisationens interna kultur utvecklas i riktning mot långsiktighet, delaktighet och ansvarstagande (Stewardshipteori). En styrelse som arbetar i en anda av tillit och gemensam riktning tenderar att ge upphov till ett klimat där individer vågar ställa frågor, där ansvar tas utan att det begärs och där engagemang blir en naturlig del av vardagen. Denna kulturella stabilitet fungerar som ett slags

organisatoriskt immunförsvar i tider av snabb förändring: relationerna är redan prövade, språkbruket är etablerat och uppdraget delas.

Samtidigt kan styrelsen påverka organisationens utveckling genom mer formella mekanismer. Tydligare rutiner för rapportering, förbättrade granskningsprocesser eller genomarbetade principer för ansvarsskyldighet kan stärka koordinering och öka transparensen (Agentteorin). I en miljö där formella krav balanseras med en lärandeorienterad kultur blir dessa mekanismer inte ett hinder, utan ett stöd som tydliggör förväntningar, synliggör avvikelser och möjliggör utveckling snarare än skuld.

Intern output påverkas även av de externa perspektiv och nätverk som styrelsen bär med sig. När ledamöter tar in kunskap från andra branscher, politiska system eller teknologiska kontexter vidgas organisationens horisont (Teorin om resursberoende). Detta inflöde av idéer och erfarenheter fungerar ofta som en form av kognitiv revitalisering där organisationen ser sina utmaningar genom andra raster och där nya möjligheter identifieras innan de blir akuta.

En annan form av intern effekt uppstår när institutionella krav (exempelvis på hållbarhet, mångfald eller etisk transparens) översätts till interna policydokument, språkbruk och rutiner. Den institutionella teorin belyser hur styrelsen fungerar som översättare av samhällets normer, vilket innebär att externa förväntningar får en plats i organisationens dagliga praktik. På detta sätt skapas en samklang mellan omvärldens krav och organisationens egna värderingar, något som ofta stärker legitimitet internt eftersom medarbetare uppfattar att organisationens normer och samhällets värderingar rör sig i samma riktning.

Sammantaget handlar intern output om hur styrelsens arbete förändrar organisationens inre ekologi. Det visar sig i nya sätt att tala om problem, i modet att ställa svåra frågor, i förmågan att bära oenighet utan att spricka och i utvecklingen av strukturer som stödjer gemensamt lärande. Dessa effekter syns inte alltid i tabeller eller kontrollpaneler, men de är ofta de mest avgörande eftersom de utgör den tysta infrastrukturen för allt framtida handlande. De gör styrelsens beslut levande genom de praktiker och värdeförskjutningar de sätter i rörelse över tid.

Extern Output: Effekter i omvärlden

När vi följer styrelsens arbete utanför organisationens egna väggar blir det tydligt att styrning aldrig stannar vid besluten. Den tar sig uttryck i relationer, signaler och symboler som gradvis formar hur organisationen uppfattas av sin omvärld. Extern output handlar om dessa utåtriktade effekter, de resultat som växer fram när interna processer, kulturella mönster och strategiska tolkningar får konsekvenser i det landskap där företaget rör sig. Detta är styrningens mest synliga dimension, men också den mest komplexa eftersom den flätar samman prestation, legitimitet, relationer och omvärldens förväntningar i ett och samma flöde.

Styrelsen fungerar i denna mening som organisationens främsta gränsyta mot samhället. Genom sitt språk, sina prioriteringar och sina representanter kommunicerar den vad organisationen står för, inte bara vad den gör. Institutionell teori hjälper oss se att detta kommunikativa lager är centralt för hur organisationen bedöms av investerare, kunder, myndigheter och samarbetspartners. Legitimitet är här inte en kosmetisk fråga, utan ett fundamentalt villkor för tillgång till resurser, inflytande och uthållighet över tid. När styrelsen visar att verksamheten agerar i takt med samhällets normer (i synen på ansvar, transparens, hållbarhet eller etik) stärks organisationens symboliska kapital, det vill säga den trovärdighet som gör att andra aktörer vågar ingå relationer och se företaget som en seriös och långsiktig part.

Den externa outputen formas också av de relationer som styrelsen bygger och upprätthåller. Varje ledamot fungerar som en bärare av nätverk, erfarenheter och förtroende, och därigenom som en bro till resurser som annars skulle vara svårare att nå. Teorin om resursberoende visar hur dessa externa länkar minskar osäkerhet och vidgar organisationens handlingsutrymme genom att skapa tillgång till kapital, samarbeten och information. I praktiken innebär detta att styrelsen inte bara reagerar på beroenden utan aktivt omformar dem genom att öppna nya förhandlingsarenor, förkorta informationsvägar och skapa förtroende i miljöer där konkurrens och komplexitet gör relationer alltmer avgörande.

Samtidigt finns en mer långsiktig och subtil dimension av extern output, där styrelsen fungerar som institutionell aktör. När styrelsen utvecklar rutiner för etik, hållbarhetsrapportering eller riskhantering kan dessa praktiker etablera en standard som andra organisationer i branschen förväntas följa. På så sätt deltar styrelser inte bara i anpassning till rådande normer, utan även i produktionen av dem. Institutionell teori gör det tydligt att företag genom

sina styrelser både är formade av och själva formar den institutionella ordning de verkar inom. Detta gäller särskilt i frågor där samhällets normer förändras snabbt (som klimatansvar, mänskliga rättigheter eller mångfald) där styrelser kan bli bärare av en ny kulturell berättelse om vad ansvarsfullt företagande innebär.

Extern output rymmer också effekter på organisationens strategiska prestationer. Upper Echelons-perspektivet visar att mångfald i erfarenheter och perspektiv i styrelsen stärker organisationens förmåga att uppfatta förändring, analysera osäkerhet och utveckla strategier som håller över tid. Den resiliens som uppstår när organisationens mentala kartor vidgas gör att företaget bättre kan navigera marknader i omvandling och identifiera möjligheter i det som andra ser som risk. Externa prestationer (i form av innovation, tillväxt eller förbättrad position i värdekedjan) är därmed inte separata från styrelsens interna arbete utan uttryck för hur väl organisationen tolkar och reagerar på sin omvärld.

Även relationen mellan styrelse och ledning får konsekvenser utanför organisationen. När detta samspel präglas av förtroende, stabilitet och gemensam riktning signaleras en långsiktighet som investerare och samarbetspartners ofta värdesätter. Stewardshipteorin belyser hur en kultur av ansvar och ömsesidig respekt skapar ett externt intryck av pålitlighet, och hur denna stabilitet i sin tur ökar organisationens attraktionskraft. Samtidigt visar agentteorin att tydligare styrningsprinciper, transparens och noggrann rapportering stärker marknadens tillit till att organisationen inte bara fattar rimliga beslut, utan också kan motivera dem på ett sätt som visar integritet.

Det är därför fruktbart att se extern output som en väv av materiella och symboliska effekter som samspelar. Nya resurser, kontrakt, partnerskap och marknadsrelationer är synliga tecken på framgång, men ofta är de möjliggjorda av de mer immateriella effekterna: förtroende, legitimitet, rykte och den känsla av stabilitet eller riktning som omvärlden tillskriver organisationen. Samtidigt förstärker framgångsrika resultat ofta legitimiteten, vilket gör att dessa två dimensioner flätas samman i en självförstärkande cirkel.

Sammantaget visar denna fjärde dimension att styrelsens inflytande sträcker sig långt utanför sitt formella mandat. Genom sitt sätt att tänka, tala och representera organisationen deltar styrelsen i ett kontinuerligt formande av företagets plats i samhället: dess trovärdighet, dess förmåga att ingå relationer och dess rätt att agera. Extern output är därför inte bara den sista länken i styrningskedjan utan den punkt där hela processens värde synliggörs - där

strukturer, processer och intern kultur möter omvärldens blick och där företaget antingen erkänns som legitimt och handlingskraftigt eller blir föremål för tvivel. I denna bemärkelse bär styrelsen inte bara ansvar för vad organisationen gör, utan också för vad den blir i sina intressenters ögon.

Bokens fortsatta struktur

Den översikt som presenterats visar med tydlighet att de sex teoretiska perspektiven inte beskriver samma del av styrningen, utan snarare olika stråk i det större kretslopp som utgör styrelsens arbete. Varje perspektiv belyser en särskild del av kedjan (ibland dess strukturella grund, ibland dess sociala dynamik, ibland dess externa förankring) men inget av dem sträcker sig över hela flödet från förutsättning till konsekvens. Det är först när perspektiven läggs sida vid sida som en mer sammanhållen bild framträder, där styrelsearbete inte längre uppfattas som en rad isolerade beslut utan som ett reflexivt system där struktur, interaktion och resultat ständigt formar och omformar varandra.

Just därför fungerar modellen "Input - Process - Intern Output - Extern Output" som bokens bärande struktur. Den gör det möjligt att följa hur styrning tar form genom tiden: hur de förutsättningar styrelsen bär med sig in i rummet sätter ramar för interaktionen, hur interaktionen skapar mönster av tolkning och beslutsfattande och hur dessa mönster i sin tur ger upphov till effekter i organisationen och i omvärlden. Modellen hjälper oss att se att styrning inte är en linjär orsakskedja, utan ett kretslopp där varje steg påverkar och omformar nästa.

I den fortsatta framställningen fördjupas därför varje dimension för sig. Del B riktar uppmärksamheten mot styrelsers förutsättningar, det vill säga de strukturella, relationella och institutionella villkor som utgör arbetets startpunkt. Del C tar oss in i själva styrelserummet och undersöker hur styrning blir till i praktiken, i samspelet mellan människor, normer och tolkningar. Del D avslutar med att analysera styrningens resultat, både de interna effekterna i form av kultur, lärande och organisatorisk förmåga och de externa effekterna som visar sig i relationer, legitimitet och positionering i omvärlden.

På detta sätt fungerar modellen som bokens analytiska ryggrad. Den binder samman teorierna, skapar en röd tråd genom framställningen och gör det möjligt att förstå styrelsearbete som det det faktiskt är: ett levande kretslopp

där förutsättningar blir processer, processer blir effekter och effekter formar de villkor som nästa beslut vilar på.

DEL B:

Styrelsers förutsättningar - Input

Styrelsearbetet börjar inte i mötesrummet. Det tar form långt tidigare, i de strukturer, relationer, erfarenheter och normer som bestämmer vad styrelsen kan se, tänka och göra. Varje samtal, varje konflikt och varje beslut vilar på en underliggande arkitektur av makt, kognition och institutionella villkor. Denna grundläggande nivå, styrningens input, utgör den ram som ger styrelsen sitt handlingsutrymme redan innan processen påbörjas. Den avgör vilka frågor som uppfattas som legitima, vilka alternativ som över huvud taget betraktas som möjliga och hur styrelsen tolkar sitt eget uppdrag. I denna del av boken analyseras därför de centrala byggstenar som formar detta förhandslandskap. Tillsammans visar de hur strukturer, erfarenhetsbaser, nätverk och institutionella logiker skapar grunden för allt som senare sker i rummet, innan ett enda ord yttrats. Denna del består av fem kapitel som på olika sätt belyser dessa villkor:

Kapitel 9 - Styrningens arkitektur: Makt, incitament och tillit

Det första kapitlet i denna del beskriver styrningens strukturella fundament. Här möts de två klassiska ytterpunkterna inom fältet, kontroll och förtroende, genom agentteorins och stewardshipteorins olika förståelser av ansvar och motivation. Kapitlet visar hur ägarstruktur, incitament, rollfördelning, kommittéer och kulturella normer tillsammans bildar den infrastruktur som ramar in styrelsens mandat, ansvar och faktiska utrymme att påverka.

Kapitel 10 - Styrelsens sammansättning och erfarenhet: Den kognitiva basen

I det andra kapitlet flyttas fokus till styrelsens kollektiva erfarenhetsgrund. Med Upper Echelons-teorin som utgångspunkt beskrivs hur ledamöternas synliga egenskaper (såsom utbildning, bakgrund, funktion och kön) fungerar som indikatorer på de kognitiva kartor som styr vad styrelsen kan uppfatta, ifrågasätta och förstå. Sammansättningen blir därmed en kognitiv selektionsmekanism: den styr vilken verklighet styrelsen över huvud taget kan föreställa sig.

Kapitel 11 - Resurser, nätverk och omvärldsrelationer: Styrelsen som gränssnitt

Det tredje kapitlet visar hur styrelser minskar osäkerhet genom att mobilisera externa resurser. Med Teorin om Resursberoende som ramverk beskrivs hur humant, socialt och symboliskt kapital (exempelvis genom interlocks, nätverk och legitimitet) kan öka organisationens handlingsutrymme och påverka vilka strategiska möjligheter som blir tillgängliga.

Kapitel 12 - Institutionella ramar och nationella modeller: Normer, legitimitet och system

I detta kapitel riktas blicken mot de bredare institutionella logiker som formar styrningens språk, normer och design. Här blir det tydligt hur nationella modeller, regleringsregimer och kulturella föreställningar definierar vad som anses vara ”god styrning” och därmed både begränsar och möjliggör hur styrelser utformas och agerar i praktiken.

Kapitel 13 - Särskilda kontexter: Styrelsearbete i föränderliga landskap

Det sista kapitlet i denna del visar hur dessa förutsättningar utmanas i miljöer där institutionella regler är flytande, teknologier förändrar beslutslogiken och organisationer verkar över flera normsystem samtidigt. Här beskrivs hur styrning förändras när den behöver översättas mellan olika logiker och anpassas i gränsöverskridande, komplexa och snabbt skiftande sammanhang.

Gemensamt för dessa fem kapitel är insikten att styrelsearbete aldrig är neutralt. Input-dimensionen utgör ett system av makt, kognition, nätverk och normer som på förhand bestämmer mycket av vad styrelsen senare kommer att göra, och vad den inte kommer att se. Det är dessa förutsättningar som avgör vilka frågor som når bordet, vilka perspektiv som ges tyngd och vilka handlingsalternativ som uppfattas som rimliga. I detta landskap tar styrelsearbetet sin början.

Kapitel 9:

Ägande, struktur och kontroll

Styrningens arkitektur - en översikt

Styrelsearbete utspelar sig aldrig i ett vakuum. Varje beslut, varje interaktion och varje fördelning av ansvar vilar på en underliggande arkitektur av makt, incitament och tillit. Denna arkitektur (styrningens grundläggande input) formar vilka frågor som uppfattas som legitima, vilka alternativ som över huvud taget framstår som möjliga och vilka intressen som får tyngd i rummet. Man kan beskriva det som att styrelsen redan från början rör sig inom ett system av osynliga ramar som både möjliggör och begränsar vad som kan göras, och som gör att vissa beslut framstår som naturliga och andra som mindre tänkbara.

Inom forskningen framträder två teoretiska logiker som ytterpunkter i detta landskap. Den första återfinns i Agentteorin (agency theory), där företaget betraktas som ett nätverk av kontrakt mellan aktörer med olika mål och riskprofiler (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989). I detta perspektiv blir styrningens uppgift att minska avståndet mellan ägarnas och ledningens intressen genom kontrollmekanismer och olika incitament. Maktfördelningen ses som ett instrumentellt arrangemang där styrelsens roll är att övervaka, korrigera och säkerställa att ledningen använder resurserna i linje med ägarnas vilja. Arkitekturen bygger därför på disciplin, tydlighet och en hög grad av transparens.

Den andra logiken återfinns i Stewardshipteorin (stewardship theory), där ledare antas vara förvaltare som drivs av ansvar och identifikation snarare än av egenintresse (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997). Här betonas den inre meningsfullheten framför yttre belöningar. Styrningens arkitektur ska därför inte främst begränsa utan frigöra handlingskraft genom tillit och gemensamma värden. Styrelsens roll blir att stödja långsiktigt värdeskapande genom dialog, stöd och förtroende.

Mellan dessa två poler (kontroll och tillit) har den moderna forskningen om bolagsstyrning format sina centrala byggstenar. Empiriska studier visar att

styrningens effektivitet sällan bestäms av en enskild mekanism, utan av hur olika komponenter samspelar och bildar så kallade styrningsknippen (governance bundles) (Aguilera et al., 2008; Sundaramurthy & Lewis, 2003). Ägarstruktur, styrelsens sammansättning, incitamentsystem och kulturella normer fungerar tillsammans som ett sammanvävt system för att balansera makt och ansvar, vilket innebär att välfungerande styrning inte handlar om att välja mellan kontroll och tillit, utan om att kalibrera relationen mellan dem.

Denna balanslogik präglar också styrelsearbetets praktiska villkor. I en omvärld med höga krav på ansvarstagande, transparens och hållbarhet behöver styrelsen både säkerställa kontrollens legitimitet och förtroendets effektivitet. För mycket kontroll riskerar att begränsa handlingsutrymmet och kväva initiativ, medan ett överskott av tillit kan försvaga möjligheten till ansvarsutkrävande. Hur dessa dimensioner kombineras (genom ägarstruktur, rollfördelning, incitament och kommittéer) formar den infrastruktur inom vilken allt styrelsearbete äger rum. Detta kapitel analyserar därför styrningens arkitektur som en central input-dimension: de strukturella, juridiska, finansiella, psykologiska och institutionella förutsättningar som bestämmer styrelsens handlingsutrymme långt innan själva processen inleds. I de följande avsnitten visas hur dessa komponenter, från ägandets form till styrelsens design, tillsammans skapar de villkor som gör styrning möjlig.

Strukturell input - Ägandets arkitektur

Ägandet utgör den mest grundläggande strukturella inputen i styrningens ekosystem eftersom det inte bara avgör vem som formellt kontrollerar företaget, utan också vilken logik som kommer att prägla styrelsens arbete. Det är här som spelplanen tar form, och det är i denna logik som det tidigt avgörs om styrningen kommer att vila på kontrakt och kontroll eller på tillit och gemensamt ansvar. Redan innan styrelsen möts är därför många av ramarna för arbetet givna, eftersom ägarstrukturen påverkar maktbalansen mellan ägare, styrelse och ledning och styr vilka beslut som framstår som möjliga, legitima och önskvärda. Man kan säga att ägandet fungerar som det filter genom vilket både problem och lösningar förstås, och det är mot denna bakgrund som styrelsens uppdrag får sin innebörd.

Ägandets logik som styrningsram

Forskningen visar att olika ägartyper skapar olika styrningslogiker och därmed olika villkor för styrelsearbetet. Familjeägda företag präglas ofta av långsiktighet och starkt engagemang från ägarfamiljen, vilket kan ge stabilitet

och ett tydligt värdesystem men också innebära risk för maktkoncentration och begränsad insyn. Resultaten förbättras när styrelsen ges ett visst oberoende och när ledamöter har tydliga finansiella incitament (Filatotchev, Lien & Piesse, 2005). Det innebär att styrelsen verkar i en miljö där tillit och historiska ansvarsband spelar en central roll, samtidigt som behovet av externa perspektiv är stort för att motverka inbundenhet och en alltför sluten kultur.

Statligt ägda företag bär ofta dubbla mål eftersom de förenar ekonomisk effektivitet med samhällsuppdrag och legitimitet. Här blir styrelsens uppgift att översätta politiska och samhälleliga krav till affärsmässiga beslut. Otydliga mål kan skapa oklar ansvarsfördelning, vilket gör att transparens och strukturerade arbetsformer blir särskilt viktiga (Luo, Wan & Cai, 2012; Shan, 2013).

Institutionella investerare utgör ingen enhetlig kategori. Aktiva institutioner tenderar att stärka styrningen genom att driva på för mer oberoende och balanserade styrelser (Zahra, 1996; Cao & Donnelly, 2010), medan mer passiva ägare ofta bidrar mindre till tillsyn och uppföljning. I aktivt ägda företag blir styrelsen därför nära kopplad till ägarnas kontrollsystem, medan den i passivt ägda företag får större utrymme att arbeta självständigt. Private Equity- och riskkapitalägare representerar en ägarlogik där ägarna går in mycket aktivt i verksamhetens styrning, arbetar med tydliga mål, kortare tidshorisonter och prestationsbaserade system. Styrelsen används då som ett verktyg för att driva effektivitet, byta ut ledning vid behov och skapa snabb värdeförändring (Filatotchev, 2006; Bonini, Alkan & Salvi, 2012; Gong & Wu, 2011). Detta innebär en arbetsmiljö där beslutsfattandet sker i högt tempo och där sambandet mellan strategi och finansiell uppföljning är särskilt starkt.

Medarbetarägande och politiskt inflytande introducerar andra typer av målkonflikter. Begränsat medarbetarägande kan stärka engagemang och ansvarstagande, medan höga ägarandelar riskerar att leda till grupptänkande och tröghet (Guedri & Hollandts, 2008). I organisationer där politiskt tillsatta representanter deltar i styrelsen kan personliga eller ideologiska intressen påverka arbetet, vilket ibland kan underminera styrelsens oberoende (Andrés et al., 2023).

Styrelsens uppdrag, handlingsutrymme och arbetsformer formas således av vem som äger, varför effektivt styrelsearbete därför handlar om att kunna läsa, balansera och översätta ägandets logik till fungerande styrning i praktiken.

Ägarstruktur som styrningsfilter

Ägarstrukturens utformning (graden av spridning eller koncentration) fungerar också som ett styrningsfilter som påverkar hur makt och ansvar kanaliseras. I företag med spritt ägande uppstår ofta de klassiska principal-agent-konflikterna där ledningen har mer information än ägarna och därmed kan agera opportunistiskt (Filatotchev, Lien & Piesse, 2005; Zahra, 1996). Styrelsens uppgift blir då att stärka övervakning, transparens och incitamentsstrukturer. Studier visar att företag med mer oberoende styrelser, tydliga rapporteringslinjer och finansiella incitament ofta uppvisar bättre resultat och lägre agentkostnader (Filatotchev et al., 2005; Cao & Donnelly, 2010). Denna modell är vanlig i västerländska börsnoterade företag eftersom ägarspridningen skapar behov av institutionella kontrollmekanismer.

I företag med koncentrerat ägande, som familjeägda eller statligt kontrollerade verksamheter, uppstår andra typer av konflikter. Här handlar det inte i första hand om ledningens opportunism, utan om spänningar mellan olika ägare med delvis motstridiga mål (Huyghebaert & Wang, 2012; Luo, Wan & Cai, 2012). Forskning från Kina och Taiwan visar att när staten eller dominerande blockägare har större rösträtt än ekonomiskt risktagande ökar risken för så kallad ”tunneling”, där resurser förs till närstående aktörer på minoritetsägarnas bekostnad (Lee & Yeh, 2004; Shan, 2013). Samtidigt visar flera studier att detta kan motverkas genom att öka andelen oberoende ledamöter eller dela kontrollen mellan flera större ägare, vilket förbättrar transparens och ansvarsfördelning (Huyghebaert & Wang, 2012; Luo, Wan & Cai, 2012).

Liknande mönster framträder i familjeägda företag, där långsiktighet och värdegrund ofta kombineras med risk för maktkoncentration och bristande minoritetsskydd. Här förbättras resultaten när styrelsen har viss självständighet från familjen och när ledamöterna har tydliga incitament (Filatotchev et al., 2005). I företag med internationella eller blandade ägarstrukturer tillkommer dessutom ett institutionellt lager. Utländska investerare fungerar ofta som förändringsagenter som för med sig normer för transparens, effektivitet och etiskt ansvar. Deras inträde i statligt dominerade företag har visat sig förbättra styrningen (Fogel et al., 2013) och minska benägenheten till ineffektiv diversifiering (Ramaswamy & Mingfang, 2001). Samtidigt kan blandade ägarformer skapa komplexitet eftersom olika ägare kan ha olika tidshorisonter, värderingar och förväntningar, vilket kräver att styrelsen kan balansera finansiella, politiska och institutionella mål i samma beslutsprocess.

För styrelsen innebär detta att ägaridentitet och ägarstruktur i praktiken definierar vilket uppdrag styrelsen har. I företag med spritt ägande ska styrelsen fungera som övervakare, i företag med koncentrerat ägande blir den en balanspunkt mellan starka ägare, och i internationella konstellationer fungerar den som en översättare mellan olika institutionella logiker. Trots dessa skillnader delar situationerna en gemensam kärna: styrelsens effektivitet formas av dess förmåga att förstå och hantera den ägarlogik som sätter villkoren för styrningen. Sammantaget visar forskningen att styrelsearbetet formas av den ägarlogik och ägarstruktur som utgör grunden för hela styrningsarkitekturen. Dessa strukturer avgör inte de enskilda besluten, men de ramar in deras logik genom att ange vilka mål som är legitima, vilken risknivå som tolereras och hur ansvar fördelas. I praktiken innebär detta att en och samma formella struktur kan fungera helt olika beroende på ägarkontext. En oberoende styrelse i ett familjeföretag kan uppfattas som extern och distanserad, medan den i ett institutionellt ägt bolag ses som ett naturligt uttryck för ansvar. Det är i detta möte, där formella strukturer kombineras med ägarlogikens underliggande värden och drivkrafter, som styrningens arkitektur får sin verkliga betydelse och där styrelsens arbete tar sin början långt innan första mötet öppnas.

Juridisk-institutionell input - Kontroll och skyddsmekanismer

Den juridiska och institutionella dimensionen av styrning handlar om hur ägarkontroll omvandlas till faktisk makt genom röstvärden, skyddsmekanismer och formella regler som bestämmer vem som i praktiken styr företaget. Dessa konstruktioner fungerar som en grundläggande input till styrelsearbetet eftersom de definierar maktfördelningen långt innan styrelsen samlas. De avgör vem som ytterst har rätt att påverka strategiska vägval, när ägare kan ingripa och i vilken utsträckning styrelsen är fri eller bunden i sitt uppdrag. På så sätt bildar de en sorts juridisk infrastruktur som ramar in styrelsens handlingsutrymme, och som gör att samma formella styrelseuppdrag kan få helt olika innebörd beroende på hur kontrollen är organiserad.

Balansen mellan risk och kontroll

Forskningen visar att relationen mellan rösträtt och ägarandel är en av de mest betydelsefulla mekanismerna i företagsstyrningen (Yeh, 2005). Med rösträtt avses den formella möjligheten att påverka företagets beslut, som att

rösta på bolagsstämman eller utse styrelseledamöter. Ägarandel beskriver den ekonomiska del av företaget som ägaren har rätt till. När dessa två står i balans (när den som har störst inflytande också bär den största ekonomiska risken) skapas tydliga incitament att fatta beslut som gynnar företagets långsiktiga värde. Det finns då ett naturligt samband mellan makt och ansvar. Problemet uppstår när kontroll kan förstärkas utan att den ekonomiska risken ökar, något som sker genom olika juridiska konstruktioner som gör det möjligt att styra ett företag med relativt liten kapitalinsats.

En vanlig konstruktion är pyramidstrukturer (ownership pyramids), där ett ägande organiseras i flera led. Ett moderbolag kontrollerar ett dotterbolag, som i sin tur kontrollerar ett tredje. Genom denna kedja kan en ägare utöva kontroll över en stor koncern trots att den faktiska ekonomiska ägarandelen blir allt mindre längre ned i strukturen. En ägare kan exempelvis bara ha 25 procent av den ekonomiska risken i det nedersta bolaget men ändå bestämma över dess beslut. Ett annat arrangemang är korsägande (cross-ownership), där företag äger aktier i varandra och på så vis förstärker en liten grupps inflytande utan att nytt kapital behöver tillskjutas. Differentierade röstvärden (dual-class shares) är ytterligare en konstruktion där en ägare kan behålla kontrollen genom aktier med fler röster, även om en stor del av det ekonomiska ägandet säljs av.

När dessa arrangemang används kan maktbalansen förskjutas på ett sätt som gör kontroll till ett medel för att bevara inflytande snarare än ett ansvar för att skapa värde. Forskningen beskriver detta som maktinlåsning (entrenchment), en situation där ledning eller dominerande ägare skyddar sin position även när det inte längre gynnar företaget (Marchica & Mura, 2005; Kao, Chiou & Chen, 2004). Studier från Kina visar hur koncentrerad kontroll i statligt eller familjeanknutet ägande kan möjliggöra privata förmåner genom transaktioner med närstående bolag, fördelaktiga lån eller andra former av resursöverföringar som inte kommer minoritetsägare till del (Luo, Wan & Cai, 2012). Det innebär att kontroll används för egen vinning snarare än för det gemensamma värdeskapandet.

För styrelsen får detta mycket konkreta konsekvenser. När rösträtt och ägarandel är i balans kan styrelsen agera med större oberoende och legitimitet eftersom ägarintresset är tydligt och sammanhållet. Men i företag med komplexa kontrollkedjor blir ansvarslinjerna oklara, och styrelsen kan tvingas balansera mellan konkurrerande ägarintressen eller hantera informella maktcentrum som verkar vid sidan av den formella strukturen. I praktiken innebär detta att styrelsens uppdrag blir mer politiskt i meningen att den

måste navigera mellan dolda och synliga maktförhållanden för att fullgöra sitt ansvar.

Förekomsten av skyddsmekanismer

Även förekomsten av olika skyddsmekanismer påverkar styrningens dynamik. Företag kan använda juridiska skydd för att undvika snabba maktskiften eller fientliga uppköp, som olika aktieslag med varierande röststyrka eller regler som begränsar hur mycket en ny ägare får rösta. Dessa mekanismer kan fylla en viktig funktion genom att ge ledningen utrymme att arbeta långsiktigt och skydda företaget från kortsiktiga investerare. Samtidigt kan samma verktyg användas för att låsa fast ledning eller ägare i maktpositioner och skydda dem från granskning. När det sker upphör skyddet att vara en stabiliserande faktor och blir i stället ett verktyg för maktbevarande.

Forskningen visar att marknaden ofta kan skilja mellan dessa motiv. När skydd införs under ett pågående bud uppfattas det som ett legitimt försvar, men när samma åtgärder behålls utan tydligt skäl tolkas det ofta som svagt ansvarstagande och bristande transparens (Schepker, Oh & Patel, 2018). Företag med mer utvecklade styrningssystem tenderar också att ta bort skydd som inte längre behövs, något som ses som ett uttryck för mognad och självdisciplin i styrningen (Schepker & Oh, 2013). Samtidigt visar forskning att juridiska strukturer inte behöver vara ett hinder för dynamik. I Italien har man exempelvis infört tidsbaserad rösträtt (tenure-based voting rights), där ägare som behåller aktier under lång tid belönas med extra röster. Detta gör det möjligt att ta in nytt kapital utan att långsiktiga ägare förlorar inflytande. Studier visar att företag med detta system ofta investerar mer, har fler externa styrelseledamöter och betalar större utdelningar (Imperatore & Pope, 2024), vilket antyder att genomtänkta kontrollregler kan skapa en konstruktiv balans mellan stabilitet och förnyelse.

Sambandet mellan kontroll och ansvar ser dock olika ut i olika länder. I Japan bygger många företag på keiretsu-nätverk där flera bolag äger andelar i varandra för att skapa långsiktiga relationer mellan tillverkare, leverantörer och banker. Denna modell kan minska risken för opportunism och bidra till stabila samarbeten, men gör samtidigt ägandet mindre transparent och försvårar insyn (Tabeta, 1998). Det visar att kontroll inte enbart är en teknisk fråga om aktier och röster, utan också en institutionell logik som formas av varje lands kultur, normer och syn på ansvar.

För styrelsen innebär dessa kontroll- och skyddsmekanismer att styrningens spelregler är juridiskt givna redan från början. I företag med balanserade rösträtter kan styrelsen verka som en oberoende förvaltare av helhetens intresse. I bolag med omfattande kontrollkedjor eller starka skyddsmekanismer blir handlingsutrymmet mer begränsat, och fokus kan förskjutas från strategisk rådgivning till formell efterlevnad. I bästa fall fungerar dessa strukturer som stabilitetsgarantier, i sämsta fall som barriärer som försvagar transparens och ansvar. Forskningen visar att kontroll- och skyddsmekanismer därför utgör en dubbel input till styrelsearbetet: de kan skapa trygghet och långsiktighet, men också låsa in makt och försvaga ansvarsutkrävandet. Det är i denna balans mellan skydd och ansvar, mellan juridisk form och praktiskt ledarskap, som styrelsens roll blir som mest komplex. En effektiv styrelse verkar därför inte i total frihet, utan i en djup förståelse för de strukturer som sätter ramarna och i en förmåga att använda dessa som grund för ansvarsfull, legitim och dynamisk styrning.

Psykologisk-ekonomisk input - ersättningar till styrelseledamöter

En annan aspekt som formar både förutsättningarna för styrelsens arbete och ledamöternas syn på sitt uppdrag är styrelseledamöternas ersättning. Arvodet signalerar vilken tid och kompetens som förväntas, vilken grad av oberoende som är möjlig i praktiken och vilka beteenden som värdesätts i rummet - om det handlar om noggrann beredning, kritiska frågor, fördjupning mellan möten eller kvalificerat utskottsarbete. Som psykologisk-ekonomisk input påverkar ersättningen därför redan på förhand vilka förslag som upplevs som rimliga, hur hårt uppföljning drivs och hur intressekonflikter hanteras. Den fungerar som en tyst men kraftfull signal om vilken styrelse-kultur företaget vill skapa.

Forskningen visar att både nivå och utformning av styrelsearvoden påverkar ledamöternas beteende och graden av oberoende. En måttlig finansiell exponering (till exempel genom att icke-verkställande ledamöter äger egna aktier) kan stärka samsynen med ägarintresset och stödja långsiktiga satsningar som forskning och utveckling, eftersom ledamoten då delar en rimlig ekonomisk risk med ägarna (Deutsch, 2005). Samtidigt varnar studier för att en alltför stark finansiell koppling kan underminera oberoendet. När styrelseledamöter får mycket höga arvoden eller stora aktie- eller optionspaket tenderar fokus att förskjutas från kritisk granskning till självintresse och status (Ezzamel & Watson, 2002; Crutchley & Minnick, 2012; Pergola & Joseph, 2011). En återkommande risk är det som forskningen beskriver som

"boardroom backscratching", där höga och snabbt stigande arvoden skapar en tyst norm om ömsesidig lojalitet, vilket kan dämpa friktionen i diskussionerna och försvaga den granskande funktionen (Boivie, Bednar & Barker, 2015). I sådana situationer blir ersättningen ett socialt bindemedel snarare än ett instrument för ansvarstagande.

Men det är inte bara nivån på arvodet som spelar roll, utan även vilken form ersättningen ges i. Kontanta grundarvoden utgör en stabil bas och säkerställer att ledamöterna avsätter tid, deltar aktivt och tar ansvar. Utskottsarvoden synliggör vilket arbete som kräver särskild fördjupning, exempelvis i revisions-, risk- eller ersättningsutskott, och signalerar att kvalificerat analysarbete värdesätts. På så sätt formar arvodesstrukturen vad styrelsen uppfattar som viktigt. Ett växande inslag i många bolag är aktiebaserad ersättning, antingen i form av aktier eller genom att arvodet kopplas till aktiens utveckling. Tanken är att förlänga styrelseledamöternas tidshorisont och knyta dem närmare företagets långsiktiga värdeskapande. Här pekar forskningen dock på behovet av balans: för stor andel aktiebaserad ersättning kan minska oberoendet och göra det svårare att granska ledningen objektivt (Deutsch, 2005; Pergola & Joseph, 2011).

Forskningen visar också att incitamentens faktiska effekt beror på hur ledamöterna uppfattar risk. Till skillnad från en fondförvaltare kan en styrelseledamot inte sprida sin personliga finansiella risk. Därför kan exempelvis optionsprogram uppfattas som mer riskfyllda och därmed mindre värdefulla än de ser ut på papperet, vilket gör att incitamenten inte alltid styr beteendet som avsett (Drobetz, Pensa & Schmid, 2007). Sammantaget visar studierna att balans är avgörande: kontanta arvoden skapar stabilitet, utskottsarvoden tydliggör ansvarsområden och aktiebaserad ersättning kan stödja långsiktighet, men bara när proportionerna är rimliga och konstruktionen inte urholkar styrelsens oberoende.

Ersättningen har dock en betydelse som sträcker sig längre än det ekonomiska. Den blir ett uttryck för företagets styrningskultur och visar hur måttfullhet, ansvar och etiska normer omsätts i praktiken. Ett väl avvägt arvode signalerar att kompetens och samhällsansvar väger lika tungt, medan överdrivna nivåer eller oklara processer snabbt kan undergräva förtroendet för hela styrelsen. Forskningen visar att bristande transparens och svagt förankrade beslutsprocesser kring arvoden ofta sammanfaller med ökat risktagande, fler rättstvister och en försvagning av styrelsens oberoende (Ezzamel & Watson, 2002; Crutchley & Minnick, 2012). När ersättningsbeslut fattas i slutna kretsar eller utan tydliga kriterier etableras en kultur där kompensation lätt uppfattas som privilegium snarare än ansvar.

Därför lyfts öppen redovisning av nivåer, principer och jämförelser fram som centrala mekanismer för legitimitet. Det gäller även extern kalibrering mot marknadsstandard och ett tydligt förankrat samband mellan bolagets värderingar, samhällsansvar och ersättningsbeslut (Certo et al., 2008).

Som psykologisk-ekonomisk input kan ersättningen sätta tonen för hur styrelsen arbetar. Den påverkar engagemang, oberoende och vilken tidshorisont som vägleder besluten. Forskningen visar att effektiv ersättning bygger på balans: när nivån är rimlig och kombineras med ett måttligt eget ägande ökar engagemang och ansvarstagande eftersom ledamöterna delar en proportionerlig del av bolagets risk (Deutsch, 2005). Men om arvodena är höga, om ersättningsformerna skapar sociala lojalitetsband eller om processen saknar transparens kan effekten bli den motsatta. Då riskerar incitamenten inte bara att försvaga oberoendet, utan också att driva fram kortsiktiga eller riskfyllda beslut och i vissa fall försämra redovisningskvaliteten (Boivie et al., 2015; Ezzamel & Watson, 2002; Crutchley & Minnick, 2012; Pergola & Joseph, 2011). Det avgörande är därför inte nivån i sig, utan hur processen utformas. När ersättningsbeslut fattas professionellt, med extern jämförelse, tydliga kriterier och full transparens, kan arvodet fungera som ett styrverktyg som bidrar till kvalitet, ansvar och långsiktighet i styrelsearbetet (Conyon & Peck, 1998; Capezio et al., 2011; Certo et al., 2008).

Relationell input - Ledarskap och dualitet

En annan central input till styrelsens arbete (mer relationsorienterad än de strukturella mekanismer som behandlats tidigare) är ledarskapets arkitektur. Hur makt, roller och ansvar fördelas mellan styrelse och ledning formar i grunden hela styrningens karaktär eftersom det påverkar informationsflöden, beslutsprocesser, ansvarstagande och legitimitet. Frågan om dualitet, alltså när verkställande direktören även är styrelsens ordförande, utgör därför en av de mest klassiska och omdiskuterade frågorna inom bolagsstyrning. Den rör ytterst balansen mellan kontroll och samordning och vad som sker när dessa två funktioner koncentreras till en och samma person. Dualitet handlar därmed inte bara om titlar och formella roller, utan om den praktiska dynamik som uppstår när ledarskap och övervakning sammanfaller.

Forskningen visar att dualitet skapar en inneboende spänning mellan effektivitet och oberoende. Utifrån ett kontrollorienterat perspektiv, som i Agentteorin, betraktas dubbelrollen som ett riskmoment eftersom styrelsens förmåga att utvärdera verkställande direktörens arbete försvagas när samma person filtrerar informationen till styrelsen och samtidigt är föremål för

granskning. Styrelsen riskerar då att tappa sin kapacitet att ställa svåra frågor eller att objektivt bedöma ledningens prestation (Daily & Dalton, 1994). Det kan i sin tur skapa en kultur där ansvarstagandet tunnas ut och där möjligheten till ansvarsutkrävande minskar.

Ur ett mer samordningsorienterat perspektiv, som i Stewardshipteorin, ses samma konstruktion däremot som ett sätt att skapa enhetlighet och tempo i beslutsfattandet. En stark ledare med dubbla roller kan bidra till tydlighet och stabilitet, särskilt i miljöer där snabba beslut och tät koordinering är avgörande för verksamhetens framgång. Boyd (1995) visade att dualitet kan vara skadlig i stabila och förutsägbara miljöer där övervakning och kontroll är viktigast, men gynnsam i mer dynamiska sammanhang där samordning och snabbhet ger konkurrensfördelar. Effekten av dualitet är därför inte entydig, utan beroende av vilken styrningslogik som dominerar och vilka krav organisationen möter.

Den samlade bilden av dualitetens effekter är dock mer komplex än denna tvådelade logik antyder. Tidiga studier, som Rechner och Dalton (1991), visade att företag med separerade roller ofta presterade bättre eftersom tydligare ansvarslinjer stärkte både kontroll och transparens. Senare forskning har nyanserat denna bild och visat att sambandet mellan dualitet och prestation till stor del är kontextberoende. När styrelsen består av en hög andel oberoende ledamöter tenderar dualitetens negativa effekter att minska eller helt neutraliseras, eftersom oberoende direktörer kan fungera som en intern motvikt mot maktkoncentrationen (Duru, Iyengar & Zampelli, 2016). I andra sammanhang, exempelvis i familjeägda företag eller på tillväxtmarknader, förstärker dualitet däremot ofta existerande maktstrukturer och riskerar att minska styrelsens professionella handlingsutrymme (Kaymak & Bektaş, 2008). I institutionellt svaga miljöer, där formella kontrollsystem är bristfälligt utvecklade, kan dubbelrollen dessutom förvärra konflikterna mellan dominerande ägare och minoritetsägare. I mer reglerade och stabila miljöer kan den istället bidra till ordning och kontinuitet.

I familjeägda företag får dualitet en särskild och delvis symbolisk betydelse. Här rör frågan inte bara strukturella överväganden utan också identitet, tradition och familjens vilja att bevara inflytande över tiden. Forskning från Hongkong visar att separerade roller ofta förbättrar resultaten eftersom ett oberoende ordförandeskap kan balansera familjens informella makt och stärka styrelsens förmåga att utöva oberoende tillsyn (Lam & Lee, 2008). När samma person kontrollerar både styrelse och ledning tenderar företaget däremot att prioritera bevarande framför utveckling, något som särskilt kan hämma innovation och riskbenägenhet i yngre familjeföretag där

kontrollbehovet är starkt (Lin et al., 2023). Med tiden, och i takt med att generationer och strukturer förändras, kan effekterna mildras, men mönstret är tydligt: dualitet i familjekontexten fungerar ofta mer som ett verktyg för kontroll än som en kraft för förnyelse.

Dualitetens effekter påverkas också av vilka kompensatoriska styrningsmekanismer som finns runtomkring. En hög grad av styrelseoberoende, tydligt fungerande kommittéer och aktivt institutionellt ägande är exempel på motvikter som kan balansera koncentration av makt. När dessa mekanismer är på plats kan företaget förena samordning och tempo med bibehållet ansvarstagande och legitimitet (Duru, Iyengar & Zampelli, 2016; Wahba & Elsayed, 2014). Ägarens karaktär spelar också stor roll: långsiktiga, oberoende institutionella ägare (såsom pensionsfonder) tenderar att stärka övervakningen och motverka de risker som följer av dualitet. Mer kortsiktiga eller affärsberoende investerare kan däremot bidra till att maktkoncentrationen förstärks. På så vis formas dualitetens konsekvenser inte bara av styrelsens interna struktur, utan även av vilka externa aktörer som deltar i styrningen och hur dessa aktörer tolkar och utövar sitt ansvar.

Sammantaget visar forskningen att ledarskapets struktur utgör en central relationell input till styrelsearbetet. Dualitet påverkar inte bara beslutsprocesser, utan också styrelsens roll, informationsflöden och graden av ansvarstagande. Effekten avgörs av hur väl de institutionella och sociala mekanismerna runt makten fungerar. När oberoende, transparens och professionell tillsyn finns på plats kan en dubbelroll bidra till tydlighet, riktning och tempo. När sådana motvikter saknas riskerar den att urholka ansvar, minska legitimiteten och förvandla styrning till ett självbekräftande system. Dualitetens betydelse ligger därför inte i strukturen i sig, utan i balansen mellan förtroende och kontroll. Det är denna balans som avgör om ledarskapets arkitektur blir en källa till samordning och styrka eller till maktmissbruk och svagare ansvarstagande.

Kognitiv och normativ input - oberoende och övervakning

Styrelseoberoende (board independence) är den kognitiva och normativa startpunkt som avgör hur styrelsen granskar, tolkar och ifrågasätter ledningen. Oberoende ledamöter kan bidra med distans, andra erfarenheter och andra normer, vilket kan dämpa opportunism, höja kraven på transparens och stärka legitimiteten utåt. Forskningen visar ett återkommande mönster:

oberoende fungerar, men inte på ett enkelt eller linjärt sätt. I genomsnitt ser vi färre förseelser och starkare ansvarstagande när andelen oberoende ökar, särskilt i miljöer med stark tillsyn och låg korruption (Neville et al., 2019). Samtidigt finns en balanslogik där för lite oberoende ger svag kontroll, medan för mycket kan försvåra informationsflödet och bromsa beslut. Effekten ökar därför ofta upp till en viss nivå, planar ut och kan till och med vända när andelen oberoende blir alltför hög (Bertoni et al., 2014, 2023; Wagner et al., 1998). Man kan tänka sig en upp-och-nedvänd U-kurva där effekten först stärks men sedan gradvis försvagas.

Många studier kopplar en högre andel externa ledamöter till bättre prestation och högre legitimitet, men resultaten varierar beroende på hur oberoende definieras, vilken tidsperiod som studeras och i vilken kontext företagen verkar (Jackling & Johl, 2009; O'Connell & Cramer, 2010; Dehaene, De Vuyst & Ooghe, 2001; Ramli, Nawawi & Ameer, 2010; Yammeesri & Herath, 2010). En viktig förklaring är att oberoende aldrig verkar isolerat, utan samspelar med andra styrningsmekanismer som blockägande, incitamentsstrukturer och marknadskonkurrens. I miljöer där starka ägare, tydliga incitament eller hård konkurrens redan fungerar som kontrollmekanismer blir internt oberoende mindre avgörande. I svagare styrningsmiljöer, där dessa yttre tryck saknas eller är begränsade, blir styrelsens egen oberoende roll desto viktigare (Rediker & Seth, 1995; Rutherford, Buchholtz & Brown, 2007; Randøy & Jenssen, 2004; Hassan, 2018). När oberoende förenas med aktiv granskning och erfarenhetsbredd bidrar det till högre beslutskvalitet: styrelser fattar bättre förvärvsbeslut, motverkar VD-hybris och hanterar risker mer disciplinerat (Kroll et al. , 2008).

Att en ledamot formellt klassas som oberoende innebär dock inte automatiskt att personen agerar självständigt i praktiken. Forskningen visar att verkligt oberoende handlar om hur ledamoten tillsätts, vilken kompetens hen har, hur aktivt hen deltar och vilken roll hen faktiskt spelar i rummet. Ledamöter som rekryterats efter att den sittande verkställande direktören tillträtt (ofta benämnda som co-opted outsiders) tenderar att vara mer lojala mot ledningen och visar svagare motståndskraft mot påverkan. Dessa ledamöter förknippas också med svagare resultat inom hållbarhet och ESG, där de i mindre utsträckning utmanar status quo (Maneenop et al., 2024; Saeed et al., 2025; Dames et al., 2023). Studier från Kina pekar i samma riktning: icke-certifierade oberoende ledamöter röstar mer sällan emot ledningen och uppvisar i praktiken lägre grad av oberoende (Li et al., 2021). Formell etikett och reell funktion är alltså två olika saker.

Ser vi närmare på oberoendets effekt inom specifika områden framträder flera tydliga mönster. På innovationsområdet följer sambandet mellan oberoende och innovationsförmåga ofta en upp-och-nedvänd U-kurva. Upp till en viss nivå kan oberoende stärka innovation genom bättre disciplin, tydligare prioriteringar och ett mer uthålligt fokus på långsiktig konkurrenskraft. När kontrollen blir alltför stark minskar däremot viljan att ta risker, och benägenheten att utforska nya idéer dämpas. Oberoende styrelser tenderar samtidigt att skydda satsningar på forskning och utveckling när resultaten tillfälligt försämras, vilket gör att innovationskapaciteten inte offras för kortsiktiga vinster (Le, Walters & Kroll, 2006). Oberoende fungerar här som en stabiliserande kraft som håller kvar blicken på det långsiktiga värdeskapandet.

På hållbarhetsområdet syns liknande tendenser. Styrelser med hög grad av oberoende och tydlig mångfald (exempelvis minst en tredjedel kvinnor eller personer med skilda bakgrunder) uppvisar både bättre kontroll och högre kvalitet i hållbarhetsrapporteringen samt större benägenhet att driva miljöinnovation (Ararat et al., 2015; García-Sánchez et al., 2014; Ruiz-Castillo et al., 2024; Roy & DasGupta, 2025). Effekten försvagas däremot när oberoendet bara är formellt, till exempel när ledamöter i praktiken har starka band till verkställande direktören (Maneenop et al., 2024; Saeed et al., 2025). Även den etiska disciplinen påverkas av hur oberoendet fungerar. I privatägda familjeföretag tenderar oberoende styrelser att minska aggressiva skatteupplägg, men bara när VD inte själv har en alltför dominerande ägarandel. När den verkställande direktören har stark kontroll förlorar oberoendet sin verkan och blir i praktiken mest symboliskt (Steijvers & Niskanen, 2014).

Effekten av styrelseoberoende formas också av ägarlogik och sektorslogik. I familjeägda företag fungerar oberoende annorlunda än i börsbolag. Forskningen visar att den optimala nivån ofta är lägre och att oberoende fungerar bäst när rollerna som verkställande direktör och styrelseordförande är separerade, samt när det finns etablerade utskott för revision och ersättning (Chen & Nowland, 2010). Företag i tidiga skeden kan ofta fungera väl med små och sammansvetsade styrelser där besluten fattas snabbt i ett klimat av förtroende, medan familjeföretag i senare skeden behöver mer formell struktur och fler oberoende ledamöter för att hantera maktfördelning mellan familjemedlemmar (García-Ramos & García-Olalla, 2011). I företag med starkt koncentrerat ägande (oavsett om det rör familjer, staten eller enskilda storägare) spelar oberoende en viktig roll för att skydda minoritetsägare och stärka transparensen. Denna funktion kan dock försvagas när företaget har komplexa ägarstrukturer (som pyramidstrukturer eller korsäganden) eftersom

lojalitetsbanden då gör det svårare för externa ledamöter att agera självständigt (Lefort & Urzúa, 2008; Attig, 2007). Även branschens logik påverkar. I banksektorn fungerar oberoende och mångfald framför allt som signaler om etik och transparens och bidrar till högre förtroende (Baselga-Pascual et al., 2018). I investeringsfonder ses oberoendet mer som ett kvalitetsmått som förutser långsiktiga resultat än som ett direkt styrverktyg i den dagliga verksamheten. I joint ventures tillsätts oberoende ofta för att balansera konflikter mellan delägare snarare än för att övervaka ledningen, särskilt när ägarna har delvis konkurrerande intressen (Olie, Klijn & Reuer, 2024).

I den ideella sektorn får oberoende en särskilt kritisk funktion. Här handlar det inte bara om finansiell disciplin, utan om att säkerställa att resurserna används i linje med organisationens uppdrag. Studier visar att ledamöter som formellt är oberoende men har personliga band till ledningen kan undergräva kontrollen och öppna för resursavledning, vilket ökar risken för att organisationen gradvis tappar fokus från sitt kärnuppdrag, det som i litteraturen beskrivs som mission drift (Hayden, 2006; Harris et al., 2015). Verkligt oberoende blir i dessa sammanhang en skyddszon som hjälper organisationen att stå fast vid sitt syfte.

Styrelseoberoende spelar också en särskilt viktig roll i kritiska faser. Under finansiella kriser klarar sig företag bäst med mindre, fokuserade och oberoende styrelser. Dowell, Shackell och Stuart (2011) visar att kompakta styrelser med tydlig rollfördelning och begränsad intern politik kan agera snabbare och mer beslutsamt när likviditet och överlevnad står på spel. Oberoendet gör det lättare att fatta obekväma beslut (som att minska kostnader, förändra strategi eller byta ledning) utan att fastna i lojalitetsband. Vid fusioner och förvärv är bilden mer blandad. Chatterjee, Harrison och Bergh (2003) visar att starkt oberoende ibland leder till försiktighet och fördröjd omställning efter misslyckade förvärv, eftersom styrelsen kräver mer omfattande utvärderingar och underlag. Kroll et al. (2008) visar däremot att när oberoende kombineras med relevant erfarenhet och professionell metodik förbättras förvärvsresultaten genom mer realistiska värderingar och mer strukturerad integrationsprocess. Pavicevic och Keil (2021) pekar på att oberoende kan fungera som skydd mot överdriven optimism, men bara när arbetet följer tydliga procedurer snarare än spontana bedömningar. I familjeföretag spelar oberoende en särskilt konstruktiv roll vid ledarskapsövergångar. Li, Mustapha, Hassan och Saidin (2025) visar att oberoende styrelser främjar planerad och professionell generationsväxling, vilket stärker både prestation och kontinuitet. Oberoendet skapar här ett

forum där framtidsfrågor kan diskuteras öppet utan att helt fångas av interna familjedynamiker.

Sammanfattningsvis visar forskningen att styrelseoberoende är ett nödvändigt men inte tillräckligt villkor för god styrning. Oberoende skapar kognitiv och normativ höjd, en förmåga att se på verksamheten med andra erfarenheter och andra måttstockar, men blir värdeskapande först när det är rätt doserat och verkligt förankrat. För stor distans kan leda till försiktighet och passivitet, medan för liten distans kan bana väg för kortsiktighet och övermod. Det är också avgörande att oberoendet inte bara är formellt, utan att det bärs upp av kompetens, integritet och närvaro i arbetet. De mest robusta positiva effekterna syns i minskad misskötsel, bättre informationsmiljö och starkare skydd mot kortsiktighet. Tillsammans utgör dessa dimensioner de fundament som gör styrelsearbetet legitimt, trovärdigt och långsiktigt hållbart.

Sammanfattande ord om styrningens arkitektur

Ägande, struktur och kontroll utgör de grundläggande byggstenar som formar styrningens arkitektur och därmed den spelplan styrelser verkar inom. Dessa komponenter bestämmer inte bara vem som har inflytande, utan också vilket ansvar som kan utkrävas och hur förtroende översätts till faktisk kontroll. Forskningen visar att effektiv styrning sällan handlar om att välja mellan kontroll eller tillit, utan om att skapa en struktur där dessa logiker samverkar och förstärker varandra. I familjeägda företag och andra bolag med koncentrerat ägande vilar styrningen ofta på lojalitet, historia och närhet. Det skapar en känsla av kontinuitet och engagemang, men innebär också risk för att informella normer får större tyngd än formella regler. I företag med spritt ägande ser vi istället att graden av transparens, rapportering och formella kontrollmekanismer blir avgörande eftersom ägarna står längre från verksamheten och behöver institutionella garantier för att ansvaret ska hållas uppe.

Statligt ägda och institutionellt kontrollerade företag tillför ytterligare lager av komplexitet eftersom styrningen där inte enbart handlar om ekonomiska resultat, utan också om legitimitet, samhällsuppdrag och politiskt ansvarstagande. Dessa organisationer befinner sig ofta i ett spänningsfält mellan effektivitet och representativitet, mellan affärsmässighet och samhällsnytta. Samtidigt visar forskningen att finansiella strukturer, ersättningsformer och graden av oberoende inom styrelsen fungerar som interna motvikter som justerar maktrelationen mellan ägare, styrelse och ledning. De fungerar som regulatorer i ett större system: ersättningen

påverkar beteende och oberoende, strukturen fördelar ansvar och ägandets logik bestämmer vilken typ av kontroll som uppfattas som legitim.

Kapitlet visar därmed att styrning inte uppstår genom en enskild mekanism utan tar form som ett sammanhängande system av komponenter där ägandets logik sätter ramarna, strukturen fördelar ansvar och incitament påverkar både beteende och normer. När dessa delar samspelar väl skapas stabilitet, tydlighet och handlingskraft. När de hamnar i obalans uppstår istället maktspel, svag kontroll eller förlorad legitimitet - tre tillstånd som i olika former kan underminera styrelsens förmåga att fullgöra sitt uppdrag.

I nästa kapitel riktas uppmärksamheten mot styrelsens sammansättning och erfarenhetsbas, den mänskliga sidan av styrningens arkitektur. Om avsnittet om ägande och struktur beskriver vem som kontrollerar, handlar nästa om hur styrelsen förstår, tolkar och agerar inom dessa strukturella ramar. Det är där, i mötet mellan formella villkor och mänsklig erfarenhet, som styrningens kvalitet ytterst tar form.

Kapitel 10:

Styrelsens sammansättning och erfarenhet

Styrelsens sammansättning utgör den mest grundläggande dimensionen av styrningens kognitiva arkitektur. Vilka som sitter vid bordet avgör inte bara vilka frågor som diskuteras, utan också vad som uppfattas som legitimt att ifrågasätta, vilka risker som anses rimliga och vilka strategiska vägar som över huvud taget framstår som möjliga. Genom ledamöternas erfarenheter, bakgrunder, kön, utbildning, mandatperioder (tenure) och de mentala kartor som formats under livets gång utvecklas en kollektiv tolkningsförmåga som styr både styrelsens logik och maktbalans redan innan beslutsprocessen ens har börjat. Upper Echelons-teorin erbjuder ett användbart ramverk för att förstå denna dynamik eftersom den utgår från att synliga egenskaper (såsom ålder, kön, utbildning, funktionell bakgrund och nationell erfarenhet) fungerar som indikatorer på underliggande kognitiva kartor, det vill säga de filter genom vilka människor uppfattar, tolkar och prioriterar information (Goodstein, Gautam & Boeker, 1994; Nielsen & Huse, 2010; Miller & Triana, 2009). I styrelsesammanhang innebär detta att sammansättningen inte bara återspeglar ett urval personer, utan också ett mentalt ramverk som formar hela beslutssituationen och därmed vad organisationen ser, hur den tänker och vilka handlingsalternativ som framstår som legitima. Styrelsen blir därmed inte ett neutralt forum för rationellt beslutsfattande, utan en kognitiv selektionsmekanism där den samlade erfarenhetsbasen avgör vilka tolkningar som uppfattas som rimliga och vilka som osynliggörs redan innan samtalet börjar.

Forskningen visar att heterogena styrelser (där erfarenheter, perspektiv och värderingar varierar) tenderar att bredda uppmärksamheten, ställa fler och annorlunda frågor och minska risken för grupptänk (Miller & Triana, 2009; Kang, Cheng & Gray, 2007). Denna kognitiva bredd kan höja kvaliteten i strategiska beslut, särskilt i miljöer där informationsmängden är hög och problemen komplexa (Ruigrok, Peck & Tacheva, 2007). Samtidigt visar studierna att effekten inte är automatisk. Diversitet skapar värde när styrelsen har tillräckligt handlingsutrymme, när ägandestrukturen möjliggör självständighet och när olikheterna faktiskt integreras i arbetet i praktiken

(Post & Byron, 2015; Byron & Post, 2016). Det handlar alltså inte om att bara addera olikheter, utan om att skapa en miljö där olika perspektiv får påverka tolkningen av organisationens situation.

Erfarenhet, bakgrund och kognitiv bredd

En aspekt av sammansättningen är ledamöternas erfarenheter från den aktuella styrelsen (tenure), eftersom den utgör en del av den kollektiva kunskapsbas som styr hur styrelsen tolkar sin kontext och hur den svarar på förändring. Upper Echelons-forskningen beskriver tenure som ett dubbelt fenomen: den skapar både djup och blindhet. Fler års erfarenhet ökar förståelsen för verksamheten, ägandets logik och de relationer som präglar organisationen, men samma erfarenhet kan samtidigt leda till kognitiv inlåsning och svagare respons på nya signaler (Hambrick & Mason, 1984; Vafeas, 2003). Studier visar att nyrekryterade ledamöter, särskilt de med andra professionella eller geografiska bakgrunder, tillför perspektiv som utmanar etablerade antaganden och breddar beslutsunderlaget (Hillman, Cannella & Paetzold, 2000; McDonald, Westphal & Graebner, 2008). När ledamöter sitter mycket länge minskar däremot graden av extern informationssökning och variationen i mentala modeller, samtidigt som gruppens stabilitet och tillit ökar. Denna stabilitet kan gynna beslutsförmågan i förutsägbara miljöer, men den kan också hämma strategisk förnyelse i sammanhang där omvärlden förändras snabbt (Kor & Sundaramurthy, 2009; Johnson et al., 2013). Måttlig tenure har därför visat sig vara mest effektiv eftersom ledamöterna då både förstår organisationen och behåller sin adaptivitet (Vafeas, 2003). Kombinationer av kortare och längre mandatperioder kan också skapa mer robusta styrelser genom att hålla kvar organisatoriskt minne samtidigt som nya perspektiv kontinuerligt förs in.

En annan aspekt av sammansättningen är vilken yrkesexpertis som förs in i styrelserummet. Styrelser som kombinerar branschspecifik erfarenhet med extern kompetens uppvisar ofta både högre anpassningsförmåga och större innovationsbenägenhet (Kor & Misangyi, 2008; He & Huang, 2011). Det innebär att erfarenhetsmixen i praktiken avgör hur brett eller snävt styrelsen tolkar sin strategiska kontext. Styrelser med dominerande finansiell expertis tenderar att fokusera på rapportering, risk och efterlevnad, medan styrelser med fler teknologiska, entreprenöriella eller internationella erfarenheter i större utsträckning stödjer innovation, tillväxt och långsiktiga investeringar (Hillman, Cannella & Harris, 2002; Rose, 2007; Beckman & Haunschild, 2002). Denna variation styr därmed vilka frågor som uppfattas som centrala och vilka som hamnar i periferin. Den påverkar också relationen mellan

kontroll och rådgivning. Finansiellt präglade styrelser förstärker den övervakande funktionen, medan mer mångsidiga erfarenhetsprofiler ger styrelsen ett bredare rådgivningsmandat och ökar dess förmåga att bidra till lärande och utveckling (Westphal & Zajac, 1998; Zahra & Pearce, 1989). Styrelser där ledamöter har erfarenhet av komplexa och förhandlingsintensiva miljöer utvecklar dessutom ofta en högre grad av kognitiv integration och gemensam meningsskapande, något som förbättrar förmågan att hantera osäkerhet (Forbes & Milliken, 1999; Roberts, McNulty & Stiles, 2005).

Även den individuella kompetensnivån förstärker eller begränsar denna kollektiva tolkningsförmåga. Finansiell läskunnighet har exempelvis visat sig vara en nödvändig, men inte tillräcklig, förutsättning för effektiv styrning (DeFond, Hann & Hu, 2005). Den höjer kvaliteten i rapportgranskning och riskbedömning, men kan samtidigt leda till en situation där perspektivet snävas in mot redovisning och uppföljning på bekostnad av den strategiska helheten (Güner, Malmendier & Tate, 2008). Därmed framstår den optimala kompetensprofilen inte som en viss expertis, utan som en balans mellan analytisk precision och bredare kontextuell förståelse.

Sammantaget visar forskningen att erfarenhetens sammansättning inte bara avgör vad styrelsen vet, utan också hur den vet. Kunskapens ursprung (finansiellt, teknologiskt, politiskt eller relationellt) påverkar vad som betraktas som relevant, vilket i sin tur formar vilka beslut som upplevs som rimliga och legitima. En styrelse med en dominerande finansiell logik ser risker där en mer entreprenöriellt präglad styrelse ser möjligheter. En styrelse präglad av lång tenure och interna erfarenheter värderar stabilitet, medan en med större extern erfarenhetsbas och kortare mandat ofta premierar förnyelse. På så sätt blir sammansättningen i sig en del av styrningens logik, ett kognitivt filter som avgör vilka alternativ som uppfattas som tänkbara och vilka som faller bort redan innan de hinner formuleras.

Mångfald, kön och legitimitet

Styrelsediversitet (board diversity) är ytterligare en central dimension av styrelsens sammansättning och har under de senaste två decennierna blivit ett av de mest studerade områdena inom styrelseforskningen. I ljuset av Upper Echelons-teorin handlar frågan inte enbart om representation i sig, utan om hur skillnader i exempelvis kön förändrar de kognitiva kartor genom vilka organisationen uppfattar sin omvärld. Det som står på spel är med andra ord inte bara vem som sitter i rummet, utan hur detta påverkar sättet styrelsen ser, tänker och agerar. Forskningen visar ett övergripande mönster där

mångfald kan bredda perspektiven och fördjupa beslutsunderlaget, men effekterna uppstår bara under vissa villkor.

Mångfald som kognitiv breddning

Ett stort antal studier visar att heterogena styrelser (där kön, bakgrund och erfarenheter varierar) tenderar att utveckla bredare uppmärksamhetsfält, använda fler informationskällor och löpa lägre risk för grupptänk (Miller & Triana, 2009; Kang, Cheng & Gray, 2007). När variationen i kön och bakgrund ökar förändras ofta också själva problemdefinitionen: fler alternativ prövas, invanda antaganden utmanas och risker tolkas i ett mer flerdimensionellt ljus (Goodstein, Gautam & Boeker, 1994; Nielsen & Huse, 2010). Denna kognitiva vinst uppstår dock först när olikheterna faktiskt integreras i arbetssättet. I det beteendevetenskapliga perspektivet (behavioral perspective) talar man om beteendeintegration (behavioral integration), det vill säga att skillnaderna måste bli en del av interaktionen (av samtal, förhandlingar och gemensamt meningsskapande) och inte bara vara närvarande på pappret (Forbes & Milliken, 1999; Ingley & van der Walt, 2005).

Empiriskt har könsmångfald visat sig ha varierande påverkan på verksamhetens resultat. Vissa studier finner positiva samband med ekonomisk prestation (Erhardt, Werbel & Shrader, 2003; Campbell & Mínguez-Vera, 2008; Carter et al., 2010), särskilt i miljöer där investerarskydd och jämställdhetsnormer är starka (Post & Byron, 2015; Byron & Post, 2016). Meta-analyser pekar dessutom på att effekten sällan uppstår vid enstaka tillsättningar utan först när kvinnor når en kritisk massa, ofta tre eller fler ledamöter. Först då bryts tokenism (att någon ses som ”den enda” representanten) och samtalsdynamiken i styrelserummet förändras på ett mer varaktigt sätt (Torchia, Calabrò & Huse, 2011; Joecks, Pull & Vetter, 2013; Singh, Terjesen & Vinnicombe, 2008). När denna tröskel passeras ökar både det strategiska engagemanget och kvaliteten i besluten. Samtidigt visar forskningen att stark VD-dominans, svaga processer eller uttalade statusmönster kan neutralisera effekterna av mångfald (Tuggle, Schnatterly & Johnson, 2010; Hoobler et al., 2018; Glass, Cook & Ingersoll, 2016). Effekten är också uppgiftsberoende: i informationsintensiva och komplexa miljöer blir den kognitiva vinsten tydligare (Ruigrok, Peck & Tacheva, 2007), medan enklare eller starkt hierarkiska sammanhang kan leda till konflikter och fragmentering. Mångfaldens värde ligger alltså inte i själva synligheten, utan i dess förmåga att förstärka de uppmärksamhets- och tolkningsprocesser som ligger till grund för beslut.

När könsmångfald förändrar vilka röster som faktiskt hörs i styrelserummet förändras också vad som uppfattas som ett legitimt beslut. Här blir den normativa dimensionen tydlig. Flera studier visar att kvinnliga ledamöter oftare väger in bredare samhälleliga och etiska överväganden, vilket förskjuter tolkningsramen från en snäv ekonomisk logik till en mer intressentorienterad syn på ansvar, risk och värdeskapande (Bear, Rahman & Post, 2010; Brammer, Millington & Pavelin, 2007; Katmon et al., 2019). Företag med högre andel kvinnor i styrelsen uppvisar därför ofta starkare prestation inom CSR (Corporate Social Responsibility) och ESG (Environmental, Social, Governance), högre transparens och lägre grad av opportunistiskt beteende såsom resultatmanipulation (Cumming, Leung & Rui, 2015). Den kognitiva logiken breddas från enbart finansiell effektivitet till även etisk legitimitet, vilket förändrar hur ett ”gott beslut” definieras.

Samtidigt innehåller forskningen ett betydande antal studier som finner svaga, obefintliga eller till och med negativa samband mellan ökad mångfald och ekonomiskt resultat. Rose (2007) visar att könsdiversitet inte har något tydligt samband med finansiell prestation när faktorer som storlek, bransch och ägarstruktur kontrolleras. Hillman, Cannella och Harris (2002) finner liknande mönster och betonar att värdet av diversitet i hög grad beror på utskottsstrukturen: när kvinnor placeras i mer perifera kommittéer försvinner den strategiska effekten. Carter et al. (2010) noterar dessutom att resultaten varierar kraftigt mellan studier och att många inte finner någon signifikant påverkan alls. Andra forskare visar på negativa effekter under vissa villkor. Adams och Ferreira (2009) visar att kvinnliga ledamöter deltar mer aktivt och ökar graden av övervakning, men att detta i företag med redan starka kontrollstrukturer kan hämma resultatet. Effekten blir positiv först när styrningen tidigare varit svag. Torchia, Calabrò och Huse (2011) påpekar att ojämna könsfördelningar kan skapa statuskonflikter och defensiva reaktioner, vilket försvagar problemlösningen. Joecks, Pull och Vetter (2013) observerar liknande mönster där interaktionen präglas av försiktighet och längre beslutsvägar innan kritisk massa uppnås. Glass, Cook och Ingersoll (2016) visar dessutom att kvinnor ofta rekryteras i krissituationer, vilket gör att deras mandat sammanfaller med sämre resultat utan att det nödvändigtvis speglar deras bidrag. Sammantaget innebär detta att könsdiversitet inte är en universell framgångsfaktor, utan en kontingent mekanism som bara skapar värde när den sociala och institutionella arkitekturen möjliggör det.

Ägarlogiken förstärker denna bild. I familjeföretag visar Nekhili och Gatfaoui (2013), Abdullah, Ku Ismail och Nachum (2016) samt Isidro och Sobral (2015) att kvinnor utan familjeband ofta utövar starkare tillsyn än släktanknutna kvinnor, vars roll i högre grad präglas av lojalitet och

relationsansvar. I statligt ägda företag visar Mahadeo, Soobaroyen och Hanuman (2012) att kvinnliga ledamöter i större utsträckning bidrar till ökad transparens, tydligare ansvarsutkrävande och ett förstärkt fokus på socialt ansvar. Det är därmed inte könet i sig som avgör utfallet, utan hur kön kodas i styrningens sociala struktur, det vill säga om det används som resurs för perspektivbreddning eller binds upp i existerande maktmönster.

Mångfald som symbolik och legitimitetssignal

Mångfald fungerar dock inte enbart som källa till kognitiv bredd, utan också som symbolik och legitimitetssignal. En mer jämn könsfördelning uppfattas ofta som ett tecken på modernitet, social medvetenhet och god styrning och kan stärka relationen till kapitalmarknad, medarbetare och det omgivande samhället (Williams, 2003; Brammer, Millington & Pavelin, 2007; Conyon & He, 2017). Flera studier visar att företag med mer balanserad representation får mer positiva marknadsreaktioner vid tillsättningar och högre investerarförtroende i kontexter där jämställdhet har ett institutionellt värde (Mateos de Cabo, Gimeno & Nieto, 2012; Byron & Post, 2016). Samtidigt beror signalens styrka på dess upplevda autenticitet. När mångfald uppfattas som påtvingad, kosmetisk eller frikopplad från verkligt inflytande riskerar effekten att bli den motsatta. Rekryteringarna tolkas då som symboliska snarare än strategiska (Chen, Ni & Tong, 2016). Hög könsdiversitet har kopplats till större transparens och högre ESG-betyg (Bear, Rahman & Post, 2010; Katmon et al., 2019), men effekterna försvagas när kvinnliga ledamöter koncentreras till marginella roller eller saknar reellt mandat (Hillman, Cannella & Harris, 2002).

Den symboliska dimensionen har också en intern sida. Forschung visar att när fler perspektiv blir synliga i styrelserummet förändras successivt samtalsnormer, språkbruk och interaktionsmönster (van der Walt & Ingley, 2003; Singh, Vinnicombe & Johnson, 2001). Nya röster öppnar för nya frågor, men kan också utmana etablerade hierarkier. Legitimitetsvärdet varierar därför med kontext. I jämställda och institutionellt stabila miljöer fungerar könsbalans ofta som en positiv signal om ansvarsfull styrning. I mer patriarkala eller starkt hierarkiska sammanhang kan samma attribut uppfattas som ett hot mot etablerad ordning och mötas med motstånd (Mahadeo, Soobaroyen & Hanuman, 2012; Glass, Cook & Ingersoll, 2016). Därmed framträder mångfaldens dubbla funktion som både moralisk resurs och politiskt symbolvärde.

Detta belyser också mångfaldens paradox. Den kan stärka förtroendet utåt och bidra till ett mer etiskt och långsiktigt beslutsfattande, men samtidigt reproducera hierarkier internt om den inte förenas med förändrade normer och reellt inflytande. Styrelser som kommunicerar jämställdhet men behåller könsuppdelade nätverk eller informella maktstrukturer riskerar att tappa trovärdighet, särskilt när kvinnliga ledamöter används som symboler för förändring utan att ges mandat att påverka kärnfrågor. Forskning visar att legitimiteten stärks när kvinnor innehar roller med strategiskt ansvar, såsom ordförande- eller utskottspositioner (Torchia, Calabrò & Huse, 2011; Joecks, Pull & Vetter, 2013). Legitimitet skapas alltså inte av representation i sig, utan av hur representationen omsätts i faktisk röst, mandat och närvaro i de beslut som verkligen formar organisationens framtid.

Ålder och kognitiv horisont

Ålder är ytterligare en dimension av styrelsens sammansättning som påverkar hur styrelsen ser på framtiden. I forskning utifrån Upper Echelons-teorin används ålder ofta som en indikator (proxy) på kognitiv horisont och riskbenägenhet, det vill säga hur långt fram i tiden man tänker, och hur mycket osäkerhet man är beredd att acceptera. Hambrick och Mason (1984) formulerade tidigt hypotesen att yngre toppledare tenderar att ha högre tolerans för osäkerhet, fatta snabbare beslut och vara mer benägna till strategisk förändring, medan äldre beslutsfattare i högre grad värderar stabilitet, kontinuitet och förutsägbarhet. Denna distinktion har bekräftats i flera empiriska studier. Miller (1991) visade att en högre genomsnittsålder i ledningen hänger samman med lägre innovationsnivå, särskilt i branscher där teknologin förändras snabbt. Kor och Sundaramurthy (2009) fann på motsvarande sätt att äldre styrelser oftare prioriterar bevarandet av etablerade relationer, rutiner och processer framför utforskandet av nya marknader eller teknologier.

Samtidigt är ålder ingen enkel eller linjär faktor. Den samverkar med andra dimensioner, som mandatlängd (tenure) och erfarenhetsbredd. Exempelvis kan äldre ledamöter med kort tenure vara mer förändringsbenägna än yngre med lång, just eftersom de ännu inte socialiserats in i organisationens invanda normer och tankemönster. De bär med sig en lång livs- och yrkeserfarenhet, men är fortfarande relativt fria i förhållande till den interna kulturen. Hillman, Cannella och Harris (2002) visade att ålderns effekt förstärks när styrelsen samtidigt är homogen i kön och yrkesbakgrund. När likheterna staplas på varandra blir beslutsfattandet särskilt trögt och konformt. Johnson med flera (2013) visar i kontrast att styrelser med blandade åldersgrupper tenderar att

utveckla större kognitiv flexibilitet, eftersom yngre ledamöter ofta bidrar med omvärldsorientering och teknologiskt nytänkande, medan äldre ledamöter tillför institutionell kunskap, historiskt minne och stabilitet. Mycket pekar därför på att de mest resilienta styrelsestrukturerna uppstår när åldersvariation kombineras med blandade erfarenheter, så att styrelsen kan förena organisatoriskt minne med anpassningsförmåga.

Forskningen pekar därmed mot ett konsekvent mönster där ålder inte bara speglar livserfarenhet, utan också beslutslogik. I styrelser med hög genomsnittsålder blir perspektiven ofta mer återblickande och riskaverta, medan yngre ledamöter tenderar att värdera snabbare omställning och innovation. Den kollektiva kognitiva horisonten formas samtidigt inte av de enskilda medlemmarnas ålder var för sig, utan av samspelet mellan generationer, och av hur olika erfarenhetsnivåer tillåts komplettera varandra i tolkningen av strategiska problem (Hambrick & Mason, 1984; Miller, 1991; Kor & Sundaramurthy, 2009; Johnson et al., 2013).

Utbildning och kognitiv struktur

Utbildning utgör en annan central dimension i styrelsens sammansättning. I forskningen ses utbildningsnivå och utbildningsvariation som avgörande för hur komplex information bearbetas och hur strategiska problem definieras (Carpenter, Geletkanycz & Sanders, 2004). En högre utbildningsnivå är ofta kopplad till ökad analytisk förmåga, vana att hantera abstrakta resonemang och en mer formaliserad beslutslogik. Samtidigt handlar det inte bara om nivån, utan också om bredden i utbildningsbakgrunden. Beckman och Haunschild (2002) visade att variation mellan olika typer av utbildning (exempelvis tekniska, ekonomiska och samhällsvetenskapliga discipliner) vidgar styrelsens tolkningsram och förbättrar dess förmåga att hantera komplexa och tvärvetenskapliga frågor.

Carpenter, Geletkanycz och Sanders (2004) fann att ledamöter med MBA- eller ekonomutbildning tenderar att prioritera finansiell effektivitet och kortsiktiga resultat, medan tekniskt eller naturvetenskapligt utbildade ledamöter oftare driver långsiktiga forsknings- och utvecklingsinvesteringar och innovationsstrategier. He och Huang (2011) bekräftade att styrelser med hög utbildningsvariation utvecklar en starkare förmåga att förstå, tolka och omsätta extern kunskap, exempelvis nya teknologer eller internationella trender. Kor och Misangyi (2008) visar dessutom att det inte är utbildning eller erfarenhet var för sig som skapar störst värde, utan mötet mellan dem. När teoretisk utbildning kombineras med praktisk erfarenhet uppstår en

större strategisk flexibilitet, eftersom styrelsen då både kan förstå komplexa modeller och pröva dem mot praktisk verklighet. Det är alltså spridningen i kognitiva referensramar (olika sätt att tänka och analysera) som anses skapa strategiskt värde.

Empiriska studier visar också att utbildningens institutionella karaktär spelar roll. Styrelser där många ledamöter kommer från samma utbildningssystem, samma skola eller samma program tenderar att utveckla stark social sammanhållning, men också en smalare kognitiv spännvidd (Beckman & Haunschild, 2002). Gemensam bakgrund kan underlätta samarbetet, men riskerar samtidigt att skapa en gemensam blindhet för alternativa sätt att förstå situationen. Samtidigt finns studier som visar att högre akademisk grad kan öka benägenheten att utmana existerande antaganden, särskilt i miljöer där vetenskaplig metod, kritisk granskning och analytisk reflektion har hög status (He & Huang, 2011). Utbildning kan alltså fungera både som en kraft för konformitet och som en källa till intellektuell förnyelse, beroende på hur likartad eller varierad den är inom gruppen.

Sammantaget visar forskningen att utbildningens funktion i styrelsearbetet ligger i dess roll som kognitiv arkitektur. Den formar hur ledamöterna kodar information, tolkar risker och definierar värde. Den kollektiva utbildningsprofilen bestämmer därmed inte bara beslutens kvalitet, utan också deras kunskapsmässiga orientering, det vill säga vad som betraktas som giltig kunskap och därmed får styrelsens uppmärksamhet (Beckman & Haunschild, 2002; Carpenter, Geletkanycz & Sanders, 2004; Kor & Misangyi, 2008; He & Huang, 2011).

Strukturella hinder och social reproduktion

Trots att forskningen gång på gång lyft fram den kognitiva breddens potential kvarstår tydliga strukturella hinder för att åstadkomma denna bredd i praktiken. Rekryteringskedjan till styrelser präglas fortfarande i hög grad av nätverkslogik, informella urvalskanaler och social reproduktion, det vill säga mönster där existerande eliter tenderar att återskapa sig själva (Arfken, Bellar & Helms, 2004; Kang, Cheng & Gray, 2007). Denna inbäddning i personliga och professionella nätverk innebär att styrelseposter ofta cirkulerar inom en relativt snäv krets av ledare med likartad bakgrund, utbildning och erfarenhet. När urvalet sker i samma kretsar om och om igen blir det svårt för nya perspektiv att få genomslag. De mekanismer som upprätthåller status och tillhörighet fungerar därmed som grindvakter (gatekeepers) för vilka kognitiva kartor och sociala erfarenheter som över huvud taget tillåts påverka besluten.

Mångfald påverkas därför inte bara av formella regler eller policyer, utan också av nätverkens osynliga maktstrukturer. Studier visar att rekryteringsprocesser ofta reproducerar de sociala miljöer de uppstått ur, särskilt i branscher där styrelseuppdrag är tätt kopplade till kapital, finans och juridik (van der Walt & Ingley, 2003). Kvinnor och minoriteter har historiskt haft svagare tillgång till dessa nätverk, vilket bidrar till att rekryteringen fortsätter att ske inom homogena grupper även efter införandet av jämställdhets- och kvotlagar. Det som på ytan kan framstå som meritokratiska val, där den ”bästa kandidaten” väljs, blir i praktiken ofta institutionella reflexer, där tidigare erfarenhet och social likhet väger tyngre än kognitiv variation.

Forskningen om styrelser som rekryteringsmotorer för kvinnliga verkställande direktörer (VD:ar) visar ett liknande dubbelt mönster. Styrelser med hög andel kvinnor tenderar att öka sannolikheten att kvinnor senare rekryteras till ledande positioner, men effekten uppstår framför allt när kvinnorna i styrelsen innehar centrala roller snarare än mer symboliska platser. När kvinnliga ledamöter begränsas till utskott utan strategisk tyngd eller hålls perifert i nätverken uteblir spridningseffekten (Hillman, Cannella & Harris, 2002; Joecks, Pull & Vetter, 2013). Det är alltså inte enbart antalet kvinnliga ledamöter som spelar roll, utan också deras positioner i styrelsens maktstruktur, vilka de är länkade till och vilken auktoritet deras röster tilldelas.

Denna sociala reproduktion påverkar också vilka typer av erfarenheter som uppfattas som värdefulla. Homogena nätverk tenderar att definiera kompetens i termer av tidigare styrelseerfarenhet, finansiell bakgrund och närhet till etablerade maktcentra. Det innebär att ledamöter med annan professionell eller kulturell profil systematiskt missgynnas (Singh, Vinnicombe & Johnson, 2001). Resultatet blir en självförstärkande cykel där samma egenskaper som belönas i urvalet är de som redan dominerar i rummet. Möjligheten att ta in nya typer av erfarenheter begränsas inte främst av brist på kandidater, utan av de tolkningsramar som styr vad som anses vara ”rätt” kompetens. Det uppstår en normativ inlåsning som bevarar status quo.

Sammantaget visar forskningen att rekryteringens sociala logik utgör den sista länken i mångfaldens begränsningskedja. Den avgör inte bara vem som får tillträde till styrelserummet, utan också vilka erfarenheter som ges legitimitet och vilka perspektiv som tillåts definiera styrelsens uppmärksamhet. Så länge rekrytering sker inom slutna nätverk, där tillhörighet och förtroende väger tyngre än kognitiv variation, förblir mångfaldens genomslag begränsat. Den sociala reproduktionen sätter därmed

tydliga gränser för styrelsens kollektiva tolkningsförmåga, och därmed också för vilka former av styrning som överhuvudtaget upplevs som möjliga.

Sammanfattande ord om styrelsens sammansättning

Styrelsens sammansättning utgör den kognitiva och normativa infrastruktur genom vilken organisationen ser och förstår sin omvärld. Varje ledamot bär med sig sina erfarenheter, värderingar och perspektiv, och dessa fungerar som filter för vad som uppfattas som relevant information, rimliga risker och legitima handlingsvägar. På så sätt blir styrelsen inte enbart ett forum där beslut fattas, utan ett socialt system för tolkning och meningsskapande. Det är genom denna kollektiva tolkningsförmåga som organisationen formar sitt strategiska språk och sin förståelse av vad framtiden kräver.

Forskningen visar att variation i erfarenheter, utbildning, kön och bakgrund breddar denna förmåga på ett påtagligt sätt. Heterogena styrelser fångar upp fler signaler från omvärlden, formulerar problem på fler sätt och väger fler alternativ innan beslut fattas (Miller & Triana, 2009; Kang, Cheng & Gray, 2007). Kognitiv mångfald minskar risken för grupptänk och ökar sannolikheten att styrelsen identifierar nya möjligheter eller risker i tid (Goodstein, Gautam & Boeker, 1994). Men bredden blir värdeskapande först när olikheterna integreras i det faktiska arbetet. När olika röster får utrymme, lyssnas på och vävs samman till en gemensam förståelse uppstår lärande och kreativitet. När olikheter däremot isoleras, eller reduceras till symboliska inslag, går den kognitiva vinsten förlorad och lämnar efter sig en känsla av splittring eller dekorativ representation (Forbes & Milliken, 1999; Ingley & van der Walt, 2005).

Ledamöternas bakgrund formar dessutom den normativa logiken i beslutsfattandet, det vill säga vad styrelsen uppfattar som ett ”gott” beslut. Flera studier visar att kvinnliga och internationella ledamöter ofta för in bredare samhälleliga, etiska och långsiktiga perspektiv, vilket tenderar att förskjuta styrelsens bedömningar från en snäv finansiell logik till en mer intressentorienterad syn på ansvar och värdeskapande (Bear, Rahman & Post, 2010; Brammer, Millington & Pavelin, 2007). På så sätt påverkar sammansättningen inte bara hur styrelsen resonerar, utan vilken sorts värde den anser sig vara satt att skapa. Strategisk kvalitet handlar därmed lika mycket om moraliska och institutionella bedömningar som om analytisk rationalitet.

Samtidigt är mångfaldens effekter aldrig universella. Den kognitiva vinsten framträder starkast i miljöer med högt informationsflöde, i styrelser där kommunikationen präglas av öppenhet och respekt, och i institutionella sammanhang där jämställdhet och transparens uppfattas som självklarheter (Post & Byron, 2015; Byron & Post, 2016). I mer hierarkiska miljöer, eller där det finns starka informella maktcentra, kan samma olikheter leda till friktion, statuskamp eller osäkerhet (Adams & Ferreira, 2009; Joecks, Pull & Vetter, 2013). Det som fungerar som en kognitiv resurs i ett sammanhang kan därmed bli en symbolisk belastning i ett annat. Mångfaldens värde bestäms alltid av den sociala och institutionella struktur den placeras inom.

Sammansättningen påverkar därmed inte endast hur väl styrelsen fattar beslut, utan också vilka typer av beslut som överhuvudtaget upplevs som möjliga och legitima. Den kollektiva erfarenhetsbasen definierar styrelsens beslutshorisont: hur långt fram den ser, vilka alternativ den förmår föreställa sig och vilka värden som ges tyngd i prioriteringarna. Styrelser med hög kognitiv bredd tenderar att fatta beslut som präglas av långsiktighet, ansvarstagande och lärande. Mer homogena styrelser riskerar däremot att låsa sig vid kortsiktighet, effektivitet i stunden och en högre grad av konformitet.

I slutändan blir därför sammansättningen en av de mest avgörande faktorerna för styrningens strategiska kvalitet. Den påverkar om styrelsen agerar som en reaktiv kontrollmekanism, begränsad av sina egna mentala modeller, eller som en aktiv tolknings- och innovationsresurs. När erfarenheter, kön, bakgrund och värdesystem vävs samman till genuin kognitiv mångfald blir styrelsen ett forum där flera logiker kan mötas produktivt. Det är i detta möte som strategi inte enbart beslutas, utan lärs fram genom dialog, eftertanke och gemensam förståelse.

Kapitel 11:

Resurser, nätverk och omvärldsrelationer

I detta kapitel utgår vi från en enkel men avgörande insikt: företag är aldrig självförsörjande. De är alltid beroende av externa resurser (kapital, kunskap, legitimitet, tillstånd, partnerskap och tillgång till marknader) som kontrolleras av andra aktörer. Teorin om resursberoende (Resource Dependence theory) utgår från just detta och formulerar styrelsens roll som en mekanism för att minska osäkerhet och stärka organisationens handlingsfrihet genom att aktivt omforma relationerna till omvärlden (Emerson, 1962; Pfeffer, 1972; Pfeffer & Salancik, 1978). I praktiken innebär detta att företaget tar in nyckelaktörer i styrelsen (en process som i teorin kallas co-optation) och använder sig av överlappande styrelseuppdrag (så kallade interlocks) som kanaler för information, förtroende, normer, allianser och strategiska möjligheter. På så sätt blir styrelsens sammansättning inte en statisk konfiguration, utan ett strategiskt verktyg som för in humant kapital (sakkunskap), socialt kapital (tillträde och nätverk) och symboliskt kapital (legitimitet). Tillsammans påverkar dessa komponenter vad styrelsen kan se, hur den tolkar omvärlden och hur trovärdigt företaget uppfattas i centrala utbyten (Pfeffer, 1972; Pfeffer & Salancik, 1978).

”Co-optation” och resurslänkar

Styrelser kan förstås som företagets brygga till sin omvärld. När resurser som kapital, kunskap, legitimitet eller marknadskontakter kontrolleras av andra aktörer kan företaget minska sitt beroende genom att rekrytera representanter för dessa aktörer till styrelsen. Co-optation är därför inte ett symboliskt drag utan ett medvetet sätt att skapa varaktiga länkar till resurser som annars är svåra att nå. Forskningen visar tydligt att styrelser skapar störst värde när externa ledamöter kommer in med konkreta tillgångar: juridisk och teknisk expertis, förmåga att tolka regler och policy, eller relationskapital som öppnar dörrar till viktiga kunder, leverantörer och institutioner (Carpenter & Westphal, 2001). Den strategiska betydelsen blir särskilt tydlig i perioder av förändring. Vid avregleringen av flygindustrin skedde exempelvis snabba rekryteringar av ledamöter med den typ av nätverk och regulatorisk kunskap

som plötsligt blivit avgörande (Hillman, Cannella & Paetzold, 2000). Liknande mönster syns vid internationalisering eftersom nätverk ofta fungerar som dörröppnare till nya marknader och normsystem. Styrelser som är centrala i näringslivets nätverk får snabbare signaler, bygger dialoger med viktiga aktörer och uppfattas som mer legitima i nya affärsmiljöer (Wu, Wood & Khan, 2021). I företag som blir mer beroende av utländskt kapital eller internationella kunder ökar därför sannolikheten att man rekryterar utländska styrelseledamöter (Schmid & Roedder, 2021). I mer komplexa och reglerade miljöer (exempelvis offshorebaserade multinationella koncerner) blir det i sin tur vanligt att rekrytera ledamöter med djup kunskap om internationell skatte- och redovisningslagstiftning för att navigera gränsöverskridande regelverk (Hearn, Oxelheim & Randøy, 2023).

Men fler länkar är inte alltid bättre. Det finns en gräns för hur mycket nätverkskapacitet en styrelse faktiskt kan hantera. När många länkar ligger inom samma bransch tenderar informationen att bli överlappande, vilket minskar variationen i perspektiv och kan dämpa det strategiska engagemanget (Ruigrok, Peck & Keller, 2006). Effekten är därför icke-linjär: för få externa länkar gör företaget isolerat och sårbart, medan för många skapar överbelastning, långsammare koordination och svårigheter att prioritera (Kim, 2007). Europeiska studier visar att företag ofta söker en måttlig internationell mångfald, där man rekryterar kandidater från kulturellt och institutionellt närliggande länder. Tidigare koloniala band eller historiska handelsrelationer kan fungera som ”avståndskompressorer” och göra samarbeten över geografiska gränser mer effektiva (Van Veen et al., 2014). Poängen är därför inte mängden kontakter, utan kvaliteten och kompletteringen. Värde uppstår när styrelsen knyter samman flera grupper (kunder, leverantörer, politiska aktörer och branschorganisationer) eftersom detta gör företaget mindre beroende av enskilda parter och mer adaptivt när omvärlden förändras (Beckman et al., 2014). Samtidigt finns även en mänsklig kapacitetsgräns. Ledamöter som sitter i många styrelser har inte alltid tid eller uppmärksamhet att utnyttja sina nätverk fullt ut, vilket kan göra att nyttan planar ut eller till och med blir negativ (Kor & Sundaramurthy, 2009). En effektiv styrelse handlar därför inte om att samla många länkar, utan om att välja rätt.

Interlocks: kanaler för kunskap och idéer

En specifik form av resurslänkning som fått mycket uppmärksamhet är interlocks, det vill säga när samma person sitter i flera styrelser samtidigt. Dessa överlappande uppdrag skapar kanaler där information, idéer och

normer flyter mellan företag, och de kan fungera som stabiliserande länkar i en komplex och förändringsintensiv omvärld. En ledamot som har flera uppdrag kan föra vidare insikter från andra marknader, kundsegment, tekniska lösningar eller regulatoriska förändringar. Studier visar att företag med interlocks till olika typer av organisationer tenderar att bygga fler och mer diversifierade allianser, och att denna bredd minskar beroendet av enskilda aktörer (Beckman et al., 2014). Men även här finns en balanspunkt: för många parallella uppdrag skapar redundans, tunnar ut ledamotens uppmärksamhet och försvagar själva syftet.

Interlocks kan också fungera som kanaler för organisatoriskt lärande eftersom företag ofta imiterar framgångsrika strategier hos företag som deras ledamöter är kopplade till, medan band till misslyckade företag gör företagen mer försiktiga (Connelly et al., 2011). Westphal, Seidel och Stewart (2001) visar dessutom hur interlocks skapar sociala feedbackloopar. Ledamöter observerar hur andra styrelser agerar och belönas, vilket gradvis etablerar normer för vad som betraktas som rimligt, professionellt eller framgångsrikt. På så sätt bidrar interlocks inte bara till informationsspridning, utan till att forma själva styrningens institutionella språk.

För innovation och strategisk förnyelse är interlockens karaktär särskilt avgörande. När länkar korsar branschgränser tillför de nya idéer och perspektiv som kan öka innovationsgraden (Hernández-Lara och Gonzales-Bustos, 2019). När interlocks däremot ligger inom samma bransch kan de förstärka likriktning och reproduktion av existerande normer, vilket kan hämma nytänkande (Rose, 2007). Här blir interlocks en källa till trygg förutsägbarhet, men också till institutionell tröghet.

Sammantaget visar forskningen att interlocks kan vara katalysatorer för lärande, innovation och strategisk flexibilitet - eller källor till redundans, konformitet och begränsning. Skillnaden ligger i hur de är utformade. Rätt kopplingar för in nya perspektiv från trovärdiga avsändare och stärker företagets förmåga att se och agera i komplexa miljöer. Fel kopplingar skapar däremot redundans och symboliskt nätverkande utan substans. I praktiken innebär detta att företag behöver utforma sina resurslänkar medvetet, eftersom de rätt kombinerade kan omvandla beroende till kunskap och kunskap till strategisk förnyelse.

Legitimitet och samhällslänkar

Det räcker inte att ett företag vet hur man gör rätt saker; det måste också uppfattas som en aktör som vill och kan göra rätt. Här spelar styrelsens nätverk en central roll eftersom de inte bara för in kompetens och erfarenhet, utan även det förtroende som omvärlden behöver för att organisationen ska framstå som legitim. Forskningen visar att interlocks, det vill säga länkar som uppstår när en ledamot sitter i flera styrelser, kan fungera som kanaler för kunskap, normer och samhälleliga värderingar. Lu et al. (2021, 2024) visar exempelvis att företag som är kopplade till andra organisationer via ledamöter med tydlig hållbarhetserfarenhet både rapporterar mer transparent och samtidigt minskar sina utsläpp. Det handlar inte om symbolik, utan om att praktisk erfarenhet och normativ orientering kan ”vandra” över organisationsgränser och omsättas i konkret styrning. Liknande mekanismer syns i andra typer av samhällslänkar. Chen, Hermes och Hooghiemstra (2022) visar att kopplingar till ideella organisationer genom styrelseledamöter stärker företags sociala ansvarstagande. Peterson och Philpot (2007) pekar på att akademiska interlocks skapar broar mellan forskningsvärlden och näringslivet och därmed kombinerar analytisk sakkunskap med samhällelig legitimitet. Dessa länkar öppnar dörrar till arenor där företaget inte bara granskas utan också förstås och erkänns, något som kan vara avgörande för att bygga långsiktigt förtroende.

Även politiska interlocks kan fungera på liknande sätt eftersom före detta politiker för med sig policytolkningsförmåga, tidig information om regulatoriska förändringar och närhet till myndigheter. Detta är särskilt värdefullt i branscher där regleringslandskapet formar hela affärslogiken, som exempelvis inom energi, telekom, finans. Hillman (2015) visar att dessa nätverk kan fungera som kanaler för regulatorisk intelligens och institutionell access, vilket gör det lättare att förstå och förutse de spelregler som organisationen verkar under. Sammantaget visar denna forskning att nätverk inte enbart är relationer; de utgör en legitimitetsinfrastruktur där kunskap, normer och förtroenden färdas mellan aktörer. Legitimitet blir därmed en resurs i sig, en form av symboliskt kapital som sänker transaktionskostnader, öppnar dörrar till kapital och partnerskap och stärker företagets förhandlingskraft i relation till omvärlden.

Risker, kostnader och gränser

Men de nätverk som ger tillgång till resurser och legitimitet skapar samtidigt nya risker. Den öppenhet som nätverk förutsätter innebär att organisationen exponeras för omvärldens problem, konflikter och ryktesrisker. Forskningen visar att marknaden reagerar negativt när företag kopplas till skandaler genom gemensamma styrelseledamöter, särskilt när dessa tjänstgör i kontrollpositioner som revision eller governance-kommittéer (Kang, 2008; Janney & Gove, 2017). I sådana roller representerar ledamoten integritet, och när kopplingen till ett kompromitterat bolag blir känd undermineras just det symboliska kapital som gav värde från början. Studier av ryktessmitta bekräftar denna mekanism: ledamöter som associeras med skandaler tenderar att förlora andra uppdrag, och företag med gemensamma direktörer drabbas av fallande marknadsvärden (Ferris, Jagannathan & Pritchard, 2003). Här blir nätverket en snabb kanal inte bara för kunskap utan för misstankar.

Risken handlar inte bara om rykte utan också om kognitiv likriktning. Studier av företagsförvärv visar att hög nätverkscentralitet (när många ledamöter är djupt inbäddade i näringslivets nätverk) kan leda till svagare förvärvsavkastning (Tao et al., 2019). Förklaringen är att när samma personer återkommer i flera styrelser sjunker sannolikheten för att kritiska frågor ställs och oberoende prövning genomförs. Ett liknande mönster syns i spinoff-situationer där samma ledamöter sitter i både moder- och dotterbolag, det som kallas ”dual directors”. Forskningen visar att dessa ledamöter ofta gynnar moderbolaget på dotterbolagets bekostnad när beroendet är stort (Feldman, 2016). Länkarna som är tänkta att koordinera kan i sådana fall snedvrida maktbalansen.

En annan typ av risk rör tid och fokus. När ledamöter har många styrelseuppdrag samtidigt kan deras uppmärksamhet tunnas ut. Beslut tar längre tid, uppföljningen blir bristfällig och den strategiska diskussionen förlorar djup (Mazzotta et al., 2017). Forskningen ger samtidigt en mer nyanserad bild eftersom vissa studier visar att erfarna och högt ansedda ledamöter kan hantera flera uppdrag utan att kvaliteten påverkas negativt och att deras rykte till och med kan stärka transparensen och rapporteringskvaliteten (Endo, 2025). Andra studier finner ingen tydlig koppling alls mellan antalet uppdrag och företagets prestation (Kiel & Nicholson, 2006). Den samlade slutsatsen pekar dock på en enkel och intuitiv princip: kapacitet är en begränsad resurs, och när uppmärksamheten sprids för tunt minskar möjligheten att använda nätverket effektivt.

Den kanske mest subtila risken handlar om kunskapsläckage. Varje länk som öppnar en dörr för information att komma in öppnar också en möjlighet för information att lämna organisationen. I samarbeten där en part investerar i en annan visar forskning att företag ibland avstår från att ge investeraren en styrelseplats för att skydda sin teknologi och sina relationer (Devarakonda & Reuer, 2019). På samma sätt måste företag i internationella joint ventures avgöra hur mycket insyn de vill ge sina partners. Cuypers et al. (2017) visar att beslutet handlar om att balansera fördelarna av tillgång, legitimitet och lokal förståelse mot risken att känslig kunskap läcker ut eller att beroendet blir för stort. I slutändan avgörs styrkan i dessa relationer av förmågan att hitta en nivå av representation som skyddar företagets kärnresurser utan att begränsa tillgången till de nätverk som behövs för att växa och navigera i en komplex omvärld.

Rätt länkar i rätt del av styrelsearbetet

En återkommande lärdom från forskningen är att en styrelses värde som resursnav inte beror på hur många externa länkar den har, utan på vilka länkar den har, och i vilken del av styrelsearbetet de placeras. Styrelsen kan med fördel förstås som ett system av delroller där vissa delar ska skapa tillgång, andra ska skapa integritet. Det gör att man behöver skilja mellan resursskapande funktioner, där rådgivning, omvärldstolkning och nätverksbyggande står i centrum, och kontrollerande funktioner som revision, riskhantering och regelefterlevnad. Samma nätverkslänk kan skapa värde i den ena kategorin men bli problematisk i den andra. Det handlar alltså inte om att ackumulera så många kopplingar som möjligt utan om att skapa en arkitektur där varje länk är vald för att fylla ett specifikt syfte som motsvarar företagets aktuella behov.

Forskningen av Ruigrok, Peck och Keller (2006) visar att när samma personer sitter i många styrelser som dessutom är sammanlänkade med varandra, särskilt inom samma bransch, tenderar styrelsearbetet att bli alltmer homogent. I stället för att fungera som kanaler för nya perspektiv kan dessa täta band förstärka likriktning och social samstämmighet. Miljön blir då lätt en trygg plats där relationerna väger tyngre än den kritiska diskussionen, och där invanda antaganden sällan utmanas. Forskarna beskriver detta som överinbäddning: en situation där den sociala bekvämligheten tar över utrymmet som borde ägnas åt oberoende prövning och analytisk distans. Resultatet blir en styrelse som känner sig trygg, men som samtidigt riskerar att bli mindre effektiv i sin kontrollfunktion. Det visar hur samma nätverk kan vara en källa till stabilitet, men också till strategisk tröghet.

På kommitténivå förtydligar nyare forskning av Edacherian et al. (2024) varför vissa länkar är produktiva i vissa delar av styrelsen men direkt olämpliga i andra. Interlocks mellan revisionsutskott är exempelvis ofta kopplade till svagare finansiella och styrningsmässiga utfall. Förklaringen är enkel: revisionens kärna är oberoende. Här är externa nätverk inte en resurs utan en potentiell belastning eftersom de kan skapa lojaliteter eller förväntningar som försvagar integriteten. I nominerings- och ersättningsutskotten ser mönstret däremot annorlunda ut. Dessa utskott gynnas av externa perspektiv eftersom deras uppdrag handlar om att mobilisera talang, förstå marknadspraxis och skapa legitimitet i ersättningsfrågor. Det är alltså en fråga om funktionell matchning, att rätt del av styrelsen får rätt typ av externa länkar. Länkar som ökar tillgången till resurser, omvärldsinsikter och legitimitet bör riktas mot de rådgivande och strategiska funktionerna, medan kontrollfunktioner behöver en högre grad av frikoppling för att värna integritet och oberoende.

Ur ett designperspektiv innebär detta att den optimala styrelsearkitekturen alltid är situationsbunden och dynamisk. Styrelsens sammansättning och externa kopplingar måste justeras i takt med att beroenden förändras. När marknaden präglas av osäkerhet eller teknologiska skiften behövs länkar till specialiserad kompetens och omvärldstolkning, exempelvis till tekniska experter, politiska beslutskretsar eller internationella nätverk som kan öka organisationens handlingsutrymme. När förtroendetrycket i stället kommer från reglerare, media eller investerare behöver styrelsen tillgång till symboliskt och institutionellt kapital, personer som kan återuppbygga legitimitet både inåt och utåt. Och i företag med starka ägare eller tydliga agentproblem blir distans och integritet mer avgörande än extern koppling eftersom styrelsen då behöver en förmåga att stå emot enskilda intressens förväntningar. För mycket inbäddning i sociala och professionella nätverk riskerar att skapa konformitet och grupptänk; för lite bromsar tillgången till resurser, idéer och legitimitet. Den praktiska styrningsutmaningen blir därför att hålla styrelsen tillräckligt kopplad för att vara informerad och tillräckligt frikopplad för att vara oberoende.

I detta perspektiv framträder styrelsen som ett gränsorgan, en brygga mellan organisation och omvärld som samtidigt måste skapa tillgång och skydda integritet. När denna arkitektur fungerar väl blir styrelsen ett dynamiskt system av humant, socialt och symboliskt kapital, en struktur som kan omvandla beroenden till handlingsfrihet och som hjälper organisationen att navigera en omvärld där styrning, legitimitet och strategiska möjligheter ständigt förhandlas om.

Kapitel 12:

Institutionella ramar och nationella modeller

Styrelsen som bärare av nationella normer

Efter att tidigare kapitel har visat hur ägande, sammansättning och nätverk formar styrelsens resurser och relationer, behöver vi nu lyfta blicken och se den större ram som allt detta vilar i. Styrelser verkar aldrig i ett vakuum. Deras struktur, språk och legitimitet formas alltid av den nationella kontext där de är inbäddade genom lagar och styrningskoder, ägarregimer och politiska system, men också genom kulturella värden, religiösa traditioner och utbildningsmönster. Det som i ett land uppfattas som god styrning kan i ett annat land framstå som byråkratiskt, ineffektivt eller till och med illegitimt. I detta kapitel analyseras därför hur institutionella logiker påverkar styrelsepraktikens utformning. Fokus ligger på tre sammanvävda spår: regler och normer, där lagstiftning, styrningskoder och globala standarder fungerar både som styrning och symbolik; nationella modeller, där anglosaxiska, kontinentala och nordiska styrningssystem kombinerar marknadsdisciplin, ägarinflytande och professionella normer på olika sätt; samt ägarformer och statligt inflytande, där politiska system, statliga ägarroller och offentliga kapitalägare påverkar styrelsers sammansättning, mandat och autonomi. Genom dessa perspektiv framträder styrelsen inte bara som en styrningsmekanism utan som en institutionell spegel som uttrycker vad ett samhälle vid en viss tidpunkt uppfattar som legitimt ledarskap, ansvar och ordning.

Nationella institutioner och kulturella logiker

Styrelser är alltid förankrade i ett institutionellt landskap. Rättssystem, välfärdsmodell, religiösa traditioner och utbildningssystem samspelar med sociala värderingar och sätter gränserna för vilka roller en styrelse kan spela och hur ansvar, kontroll och förtroende organiseras. Internationellt jämförande studier visar tydligt hur nationella institutioner skapar distinkta modeller för styrning. Crossland och Hambrick (2007), Li och Harrison (2008) och Filatotchev et al. (2013) visar hur variationer i rättsordning, ägarstruktur och samhälleliga normer leder till olika syn på vad styrelsen ska göra och hur ansvar ska utkrävas. I den anglosaxiska modellen, som i USA

och Storbritannien, dominerar marknadsdisciplin och ett tydligt aktieägarfokus. Styrelsen fungerar som ett strategiskt centrum med relativt stor autonomi, men står samtidigt under hård bevakning från kapitalmarknaden. Den kontinentala modellen, som vi hittar i bland annat Tyskland, Frankrike och Japan, bygger i högre grad på korporativa nätverk, starka institutioner och medbestämmande, där banker, fackliga organisationer och andra intressenter delar inflytande. Den nordiska modellen förenar marknad och välfärdsstat i en särskild legitimitetslogik där transparens, representation och samhällsansvar vägs lika tungt som finansiella resultat. Här blir bolagsstyrning en socialt förankrad praktik där lag, kod och kultur tillsammans institutionaliserar tillit som styrningsprincip.

I många framväxande ekonomier och mer oreglerade sektorer ser kartan annorlunda ut. Rättssystemen kan vara långsamma, regleringen inkonsekvent och skyddet för investerare begränsat. Det betyder inte att styrning saknas, utan att den tar andra former. Där formella mekanismer är svaga träder ofta informella institutioner fram. Forskning om bolagsstyrning i Asien, Afrika och Latinamerika visar att familjeägande, klanbaserade nätverk och politiska kontakter fungerar som praktiska ersättare för juridiskt skydd (Chakrabarty & Bass, 2014; Adegbite, 2012; Farah et al., 2021; Federo & Parente, 2023). Relationer blir den inofficiella styrningsinfrastrukturen som skapar stabilitet och tillgång till resurser, men som bygger mer på lojalitet än på oberoende. När kontrollen är relationell snarare än juridisk definieras företagens ansvar i hög grad moraliskt: man agerar inte främst för att lagen kräver det, utan för att bevara heder, rykte och förtroende i ett socialt nätverk. Bolagsstyrning blir därmed en kulturell institution där etik fyller en del av den funktion som lagstiftning har i mer formella system.

Kulturens betydelse är dock inte begränsad till institutionellt svaga miljöer. Även i etablerade marknadsekonomier formar kulturella värdesystem hur styrning förstås och praktiseras. Dimensioner som maktavstånd, individualism och kollektivism påverkar hur styrelser organiseras, vilka som får tillträde och hur beslutsprocesser faktiskt ser ut (Li & Harrison, 2008; Carrasco-Gallego et al., 2015; Brieger et al., 2019; Farrell et al., 2025). I samhällen med högt maktavstånd, som Kina och Japan, dominerar hierarkiska strukturer där beslutsmakten koncentreras till några få personer och där könsdiversitet ofta förblir låg (Lewellyn & Muller-Kahle, 2020). I mer egalitära kulturer, som i Norden, präglas styrelsearbetet istället av mer kollektiva processer, horisontellt ledarskap och högre grad av representation. Här blir jämlikhet och delaktighet inte bara politiska mål utan centrala legitimitetskriterier för styrning (Brieger et al., 2019). Kultur verkar dessutom inte bara på nationsnivå. Thams et al. (2018) och Kordi & Maung (2025) visar

att regionala värden (exempelvis lokal social tolerans eller traditioner av civilsamhällesengagemang) påverkar hur företag tolkar sina sociala skyldigheter. I regioner med starkt socialt förtroende och högt samhällsengagemang går företag ofta längre än lagens minimikrav, eftersom legitimitet där mäts i moraliska termer, inte enbart i finansiella. Kultur fungerar på så sätt som ett filter som inte bara avgör vilka regler som accepteras, utan också hur de tolkas och omsätts i praktiken.

Mellan globala standarder och lokala logiker

Samtidigt som styrningen är lokalt inbäddad möter företag en växande uppsättning globala normer och standarder. Många bolag, särskilt de som söker internationellt kapital, väljer därför att formellt anpassa sig till riktlinjer som OECD:s principer för bolagsstyrning, internationella redovisningsstandarder eller ramverk för hållbarhetsrapportering. Genom att anta globala koder och rapporteringsformat kan företagen öka sin legitimitet på internationella kapitalmarknader och visa att de följer erkända normer för transparens och ansvar. Men denna anpassning innebär inte att de lokala normerna försvinner. Tvärtom sker ofta det som kallas institutionell dubbelhet (institutional duality): på papperet följer företagen globala normer, medan vardagens styrning i hög grad fortsatt präglas av relationer, traditioner och kulturella förväntningar. I praktiken talar organisationen två institutionella språk: ett internationellt, som betonar transparens, ansvar och standardiserade processer, och ett lokalt, som betonar lojalitet, nätverk och kulturell förankring. Snarare än att tränga undan nationella särdrag väver globaliseringen därmed samman formella och informella system. Det som från utsidan ser ut som harmoniserad ”best practice” är i realiteten ofta en lokal översättning, där globala principer anpassas till etablerade sociala och moraliska ordningar.

Religion och ideologi utgör ytterligare lager i denna institutionella väv. I vissa sammanhang är religionen inte en extern referens utan en integrerad del av styrningsarkitekturen. Quttainah et al. (2017) visar exempelvis hur islamiska banker integrerar etiska normer direkt i sin bolagsstyrning genom särskilda Shari’ah-styrelser (Shari’ah boards) som kombinerar finansiell granskning med religiös legitimitet. På liknande sätt fungerar religion ofta som moralisk kompass i familjeföretag. Ernst et al. (2024) visar att företagsledare med stark religiös orientering tenderar att prioritera lojalitet, långsiktighet och familjens socioemotionella välfärd, ibland framför kortsiktig vinst. Religiösa och teologiska traditioner påverkar också synen på könsroller, ansvar och rättvisa. Till exempel bidrar konfucianska värderingar i Kina till hierarkiska strukturer där kvinnors representation i styrelser begränsas, medan Collins (2000)

beskriver hur västerländsk moralfilosofi, ofta med teologisk grund, har format en styrningsetik där rättvisa och ansvar betonas. Parallellt växer globala etiska normer fram, till exempel genom FN:s Global Compact och initiativ som The Global Economic Ethic Manifesto (Hemphill & Lillevik, 2011), där moral integreras i föreställningen om ”god” bolagsstyrning. I denna miljö blir styrelser inte bara finansiella beslutsorgan utan också arenor där värdekonflikter hanteras och där etiska principer översätts till praktisk styrning.

Institutionell variation mellan sektorer

Den institutionella inbäddningen syns också på sektorsnivå. Branschlogik och regleringsgrad påverkar hur styrelser organiseras och vad som betraktas som rimliga prioriteringar. I finanssektorn har globala regelverk, som Baselramverken och internationella standarder för riskhantering, satt tydliga ramar för styrelsers ansvar och kommittéstrukturer. Samtidigt visar Brogi och Lagasio (2019) att det inte finns en enda ”bästa” modell, utan att varje land och sektor utvecklar sin egen balans mellan riskkontroll och innovationsförmåga. Banker med stark governance och professionell tillsyn tillämpar ofta en mer försiktig redovisningspraxis där förluster redovisas tidigare och reserveringarna är högre, inte bara av tekniska skäl, utan som uttryck för en etisk hållning där försiktighet och transparens uppfattas som dygder (Leventis, Dimitropoulos & Owusu-Ansah, 2013; García-Sánchez, Martínez-Ferrero & García-Meca, 2017). I familjeföretag ser mönstret annorlunda ut. Här visar Navarro och Gómez-Ansón (2009) och Jonovic (1989) att tillit, kontinuitet och lojalitet ofta väger tyngre än formellt definierat oberoende. Styrelsen bemannas med personer som delar ägarnas värderingar, och styrningen sker i hög grad genom relationer och informella förväntningar. Governance blir mindre ett juridiskt system och mer ett socialt arrangemang där kontroll utövas genom förtroende och heder. På ytan kan sådana styrelser likna andra (med utskott, policydokument och rapporteringsrutiner), men den faktiska innebörden av roller och ansvar präglas av en annan logik än i börsnoterade storbolag med spritt ägande.

Sammantaget visar forskningen att styrelser är kulturellt och institutionellt situerade institutioner som både speglar och reproducerar de normer som gäller i det samhälle där de verkar, vare sig dessa normer har sitt ursprung i rättsstatens lagar, välfärdsstatens ideal, religiösa traditioner eller marknadens disciplin. Det finns ingen universell modell för ”god styrning”, bara olika sätt att översätta föreställningar om legitimitet till organisatoriska strukturer och processer. I marknadsorienterade ekonomier definieras legitimitet ofta genom resultat, transparens och aktieägarvärde. I välfärdsstater betonas ansvar,

representation och social hållbarhet. I mer religiöst präglade system står moralisk integritet och efterlevnad av etiska principer i centrum. Bolagsstyrning är därmed inte en teknisk konstruktion som går att standardisera fullt ut, utan en institutionell översättning av kulturell logik. Den styrelse som uppfattas som föredömlig i London kan framstå som alltför individualistisk i Tokyo eller Riyadh, och den modell som passar väl in i ett svenskt välfärdssamhälle kan sakna legitimitet i länder med helt andra institutionella förutsättningar. I grunden är styrelsen en samhällsspegel, en arena där värderingar, institutioner och maktrelationer tar konkret organisatorisk form.

Regler, koder och institutionell konformitet

Reglering är kanske det mest synliga uttrycket för hur institutioner påverkar bolagsstyrning. I den offentliga debatten framställs den ofta som ett tekniskt verktyg för kontroll, transparens och rättssäkerhet. Det institutionella perspektivet påminner oss dock om att regler sällan bara handlar om att styra beteenden. De fungerar också som symboler för ansvar och legitimitet. När en styrelse följer lagar, koder och standarder visar den inte bara att den vill undvika sanktioner, utan också att den agerar i linje med de värderingar som präglar det samhälle där företaget verkar. Regler blir därmed ett språk som används för att signalera att styrningen uppfattas som ”god”, inte bara korrekt, utan också anständig och förtroendeingivande. På så sätt blir lagar, standarder och kodverk inte enbart instrument för disciplin, utan också verktyg för symbolisk kommunikation mellan företag och omvärld. Institutionell forskning om bolagsstyrning har länge betonat denna dubbelhet: formella regler är både mekanismer för styrning och ritualer för legitimering. Stora reformer som Sarbanes-Oxley Act i USA, OECD:s principer för bolagsstyrning, EU-direktiv om transparens och hållbarhetsrapportering eller nationella regelverk som den svenska Koden för bolagsstyrning har alla syftet att stärka ansvar och förtroende på marknaden. Empiriska studier visar ändå att deras faktiska effekter varierar, just eftersom de tolkas och praktiseras i olika institutionella miljöer.

När företag svarar på regleringskrav gör de det typiskt genom två överlappande logiker. Den första kan kallas substantiell efterlevnad. Då leder reglerna till verkliga förändringar i hur styrelsen arbetar, hur risker hanteras och hur information rapporteras. I sådana fall fungerar regleringen som en katalysator för organisatoriskt lärande och professionell disciplin. Finegold et al. (2007) och Xu et al. (2011) visar till exempel att reformer som skärper kraven på styrelseoberoende, intern kontroll eller rapporteringsrutiner ofta

minskar informationsasymmetrierna mellan ledning, styrelse och ägare. Styrelsens övervakningsförmåga stärks, och reglerna blir ett praktiskt verktyg för att öka transparens och ansvar, särskilt i sammanhang där tillit bygger på tydliga institutionella processer. Den andra logiken är ceremoniell efterlevnad. Här uppfyller företaget formellt reglernas krav (rutor kryssas i, policydokument upprättas, kommittéer skapas) men det underliggande arbetssättet och maktförhållandena förändras i liten utsträckning. Sobhan (2016) och Bozec & Dia (2012) beskriver detta som box-checking: reglerna följs på papperet men inte i praktiken. Ändå fyller även denna typ av efterlevnad en funktion. Den gör det möjligt för företag att delta i det institutionella samtalet om god bolagsstyrning och behålla sitt sociala anseende, även om förändringen främst är symbolisk. För investerare, analytiker och andra aktörer framstår företaget då som ”i linje med” rådande normer, vilket i sig kan vara värdefullt.

Tvingande regler och mjuka koder

En central fråga i den institutionella litteraturen gäller skillnaden mellan tvingande reglering, det vill säga lagstiftning med sanktioner (hard law), och mjuk reglering (soft law) i form av koder, rekommendationer och riktlinjer. De två modellerna bygger på olika idéer om hur förändring sker. Mjuk reglering verkar genom normer snarare än via straff. Tanken är att företag successivt ska internalisera värden som transparens, ansvar och jämställdhet för att uppfattas som legitima. I miljöer där sådana värden redan är kulturellt etablerade fungerar koder och riktlinjer som en moralisk spegel: de formulerar det som redan betraktas som ”rätt” och hjälper organisationer att översätta dessa värden till struktur och processer (Mateos de Cabo et al., 2019; Poletti-Hughes & Dimungu-Hewage, 2023). Tvingande reglering bygger istället på yttre tryck. Lagstadgade kvoter för könsfördelning i styrelser eller obligatoriska revisionskrav förändrar spelreglerna oavsett om den kulturella beredskapen finns där eller inte. Reguera-Alvarado et al. (2017) och Ferrary (2024) visar hur sådana lagar snabbt kan bryta invanda mönster, till exempel genom att öka andelen kvinnor i styrelser på kort tid.

Denna kraftfullhet har dock en baksida. Gregory-Smith & Main (2024) och Rixom, Jackson & Rixom (2023) varnar för att hårda reformer ofta leder till symbolisk konformitet. Organisationer anpassar sig till lagens bokstav men inte nödvändigtvis till dess anda. Representationen förändras på ytan, men normer, samtalsmönster och maktstrukturer i styrelserummet kan fortsätta som tidigare. Kvoter kan alltså fylla stolar, men inte alltid förändra rummet. I praktiken samverkar därför hård och mjuk reglering. Lagstiftning kan skapa synlighet, bryta tröghet och tvinga fram en ny normalnivå. Mjuk reglering, i

form av koder, utbildningar och normarbete, behövs för att förankra förändringen kulturellt. Den mer varaktiga institutionella omvandlingen sker ofta där de två logikerna möts: där det externa trycket från lagar möter en inre mognad i organisationer och professioner.

Imitation och spridning - mimetisk isomorfism

När en styrningsreform väl har etablerats i ett land eller en bransch sprider den sig inte bara genom lagstiftning utan också genom imitation. Under osäkerhet orienterar sig organisationer mot varandra. De tar efter sådant som uppfattas som modernt, rationellt eller moraliskt rätt. DiMaggio och Powell (1983) beskriver detta som mimetisk isomorfism: en process där organisationer blir mer lika varandra eftersom de kopierar former, språk och strukturer som förknippas med legitimitet. Bongiovanni et al. (2023) visar hur införandet av könskvoter i italienska börsbolag skapade spridningseffekter till banker som inte omfattades av lagen. När jämställd representation väl etablerats som legitim norm blev det svårt för andra aktörer att helt ignorera den. Även företag utan lagkrav började justera sina styrelser, inte för att de måste, utan för att det uppfattades som det rätta (och moderna) sättet att agera.

På global nivå ser vi liknande mönster. Duanmu (2025) visar att multinationella företag från länder med kvotlagstiftning tenderar att bära med sig dessa normer till sina utländska dotterbolag. Även där kvoter saknas ökar sannolikheten att utse kvinnliga VD:ar och styrelseledamöter. Normer sprids alltså inte bara genom lagtext, utan genom människor, professionella nätverk, utbildningar och branschorganisationer. OECD-principer, EU-direktiv och nationella koder fungerar här som ett slags institutionella språk som definierar vad god bolagsstyrning betyder. Företag anpassar sig till dessa ideal för att markera att de tillhör en global kategori av seriösa aktörer, samtidigt som normerna tolkas genom lokala filter. Johanson & Kaarbøe (2010) och Rejchrt & Higgs (2015) visar att internationella standarder sällan införs i sin ”rena” form, utan översätts till praktiker som kombinerar globala uttryck med inhemska värderingar och arbetssätt. Reformen blir därmed både en fråga om lag och om språk, både juridik och kultur.

Teater, isärkoppling och legitimitet

Institutionell teori påminner också om att styrningsreformer alltid har en symbolisk sida. Regler och koder används inte bara för att styra beteenden, utan också för att skapa mening och förmedla tillhörighet. Företag vill framstå

som moderna, rationella och ansvarstagande. Därför antar de gärna liknande strukturer och ordval (tex revisionsutskott, ersättningskommittéer, hållbarhetsrapporter) även om det konkreta innehållet kan skilja sig åt. När lagar och koder blivit etablerade uppstår ofta det som kan beskrivas som en institutionell teater. Rapportering, policydokument och kommittéstrukturer skapar en synlig yttre ordning, samtidigt som den faktiska makten, de viktiga samtalen och de centrala besluten delvis fortsätter att ske i informella nätverk. Det innebär inte nödvändigtvis att företagen är oärliga. Snarare är det ett sätt att hantera två parallella krav: att vara effektiva nog för att verksamheten ska fungera, och legitima nog för att få fortsatt förtroende. För att klara den balansakten sker ofta en medveten isärkoppling (decoupling), där det yttre skiktet signalerar ordning och följsamhet, medan den inre praktiken formas av vardagens realiteter (Meyer & Rowan, 1977).

Denna symboliska dimension fyller också en viktig kollektiv funktion. Gemensamma normer och ritualer skapar förutsägbarhet och gör det lättare för aktörer att förstå varandra. När alla använder liknande begrepp för risk, ansvar och kontroll blir marknaden mer begriplig. Regleringens symbolik fungerar därför som en institutionell infrastruktur: den bidrar till ordning, tillit och en gemensam förståelseram, även när praktiken ser olika ut bakom kulisserna. Samtidigt finns gränser för hur långt teatern kan bära. När avståndet mellan det som visas upp och det som faktiskt sker blir för stort riskerar legitimiteten att undermineras. Skandaler uppstår ofta just där: när omvärlden inser att den institutionella fasaden inte stämmer med den organisatoriska verkligheten.

Sammantaget visar forskningen att regleringens kraft ligger lika mycket i dess symbolik som i dess sanktioner. Lagar, koder och standarder är inte bara teknik för kontroll, utan också språk för legitimitet. Tvingande reglering driver fram formella förändringar genom tryck; mjuk reglering stödjer kulturell anpassning och internalisering över tid; mimetisk isomorfism sprider normer genom imitation och professionella nätverk. För styrelser innebär detta att regler inte bara är något man måste följa, utan något man kan använda. När formella krav översätts till arbetsformer som känns meningsfulla i den egna kontexten blir styrelsen inte bara laglydig, utan också legitim. Och i den institutionella logiken är det just legitimitet (upplevelsen av att en ordning är rätt, rimlig och ansvarsfull) som i längden avgör vem som ges förtroende, inflytande och handlingsutrymme.

Den skandinaviska styrningsmodellen och jämställdhetsreformerna

Den skandinaviska modellen för bolagsstyrning utgör ett särpräglat institutionellt landskap där ekonomisk rationalitet, social jämlikhet och samhälleligt förtroende inte står i motsats till varandra utan bildar en sammanhängande ordning. Till skillnad från de anglosaxiska systemens marknadsdisciplin och de kontinentala modellerna med starka koalitioner mellan banker, industri och stat, representerar Norden ett mellanting där styrning vilar på en bredare legitimitetsförståelse. I denna kontext fungerar styrelser inte enbart som organ för beslut och kontroll, utan som förlängningar av ett samhällskontrakt där ansvar, representation och transparens ingår i själva definitionen av vad som uppfattas som god styrning.

När de första jämförande studierna om kvinnors representation i styrelser genomfördes stod det tidigt klart att nationella skillnader inte kunde förklaras med företagsekonomiska faktorer eller strategiska överväganden. I stället var det de institutionella systemen (välfärdsstaten, arbetsmarknadsmodellen och den politiska kulturen) som bar huvudförklaringen (Grosvold & Brammer, 2011; Terjesen & Singh, 2008). I Norden har långvarig kvinnlig sysselsättning, generösa familjepolitiska system och en stark facklig närvaro skapat en värdegrund där jämställdhet inte framstår som en politisk ambition utan som ett moraliskt fundament. Företagsstyrning blir därmed en förlängning av denna normstruktur: en praktik där ekonomiskt ansvar och social inkludering betraktas som två sidor av samma legitimitetslogik. Terjesen, Aguilera och Lorenz (2015) visar hur denna förankring underlättat införandet av könskvoter. Reformen har kunnat byggas ut genom en redan existerande institutionell logik där företag förväntas spegla samhällets värden. Kvoterna blir ett naturligt nästa steg i en pågående utveckling snarare än ett ingrepp utifrån.

Den nordiska modellen bygger också på ett högt mått av socialt förtroende, vilket i sig fungerar som en institutionell resurs. I samhällen där tillit och rättvisa uppfattas som centrala värden blir jämställdhet inte bara ett juridiskt krav utan en moralisk förväntan. Qiu, Ren, Zuo och Cheng (2023) visar att andelen kvinnor i styrelser ökar snabbare i miljöer där dessa värden är kulturellt institutionaliserade, eftersom företagens egen självbild är sammanvävd med idéer om inkludering och socialt ansvar. Clark, Arora och Gabaldón (2022) påpekar dessutom att företag i sådana kontexter tenderar att gå längre än vad lagstiftningen kräver, inte för att de måste utan för att det uppfattas som rätt. Det innebär att mjuk reglering (koder, riktlinjer, normer)

fungerar särskilt väl i Norden eftersom företagen själva upplever att legitimitet och moral är avgörande för deras anseende. Mjuk styrning är därför inte ett svagare alternativ till lagstiftning. Den blir effektiv just eftersom den vilar på en social infrastruktur där tillit minskar behovet av sanktioner och där institutionell resonans gör att normer internaliseras snarare än efterlevs mekaniskt.

Samtidigt visar forskningen att även i en värdegrund där jämställdhet är starkt förankrad uppstår en skillnad mellan symbolisk och substantiell representation. Gibert och Fedorets (2025), som studerar införandet av kvoter i Tyskland, identifierar ett mönster som är relevant även i Norden: representationen ökar snabbt på styrelsenivå, men förändringarna i exekutiva positioner följer inte samma takt. Kvinnor får fler styrelseplatser, men ofta i roller med lägre operativ tyngd. I institutionella termer är detta ett uttryck för det som Meyer & Rowan (1977) beskriver som isärkoppling (decoupling): reformer införs för att signalera legitimitet, medan de djupare normerna för makt och inflytande förblir mer trögrörliga. Kvoter kan därmed synliggöra kvinnor utan att nödvändigtvis förskjuta makten. Det är en paradox som blir särskilt tydlig i Norden där jämställdhet ofta betraktas som en del av den nationella identiteten, vilket gör att kvoter ibland riskerar att bekräfta självbilden snarare än att skapa faktisk förändring. Utan kompletterande insatser som långsiktig kompetensutveckling, mentorprogram och transparens i succession tenderar reformerna därför att stanna vid den symboliska nivån.

Skandinaviska erfarenheter visar samtidigt att jämställdhetsreformer fungerar bäst när de är socialt inbäddade. Lagstiftning kan ändra spelreglerna, men det är den kulturella logiken som bestämmer om förändringen blir varaktig. I samhällen där jämställdhet är en del av den kollektiva moralen fungerar kvoter som en katalysator: de påskyndar ett skifte som redan är på väg. I kulturer där hierarki och familjelogik dominerar är situationen annorlunda. Poletti-Hughes och Dimungu-Hewage (2023) visar att kvoter i dessa miljöer ofta får symbolisk snarare än transformativ effekt eftersom förankringen i sociala normer saknas. Den nordiska modellen framstår därför som ett exempel på institutionell samevolution: staten sätter riktningen genom lagar och normer, marknaden ger reformen legitimitet genom internationell synlighet och investerartryck, och civilsamhället upprätthåller förändringen genom kulturella värden och socialt ansvar. Governance blir därmed inte ett tvång utan ett kollektivt åtagande.

Den skandinaviska styrningsmodellen visar hur legitimitet, jämlikhet och effektivitet kan hållas samman i en stabil institutionell ordning. Styrelser i

denna miljö fungerar som broar mellan samhällelig moral och ekonomisk rationalitet. Jämställdhetsreformer har vunnit kraft genom att de vilar på redan etablerade institutioner, samtidigt som de tydliggör gränsen mellan formell struktur och faktisk makt. Den nordiska erfarenheten visar att representation kan skapas genom lagstiftning, men maktförskjutning kräver något mer: att värden, normer och ansvar fortsätter att utvecklas i takt med samhällets syn på vad ett legitimt ledarskap innebär. Här ligger modellens verkliga lärdom: att jämställdhet inte kan administreras fram, utan måste byggas, delas och praktiseras.

Ägarformer, statligt inflytande och politisk styrning

Ägande är en av styrelsestyrningens mest grundläggande byggstenar, men dess innebörd sträcker sig långt bortom kontroll, incitament och övervakning. Där tidigare kapitel beskrev ägande som en mekanism för att reglera relationen mellan ägare, styrelse och ledning, förskjuts perspektivet här mot dess institutionella dimension. Ur detta synsätt framträder ägarformer som sociala konstruktioner, ett uttryck för de normer, värden och förväntningar som präglar ett samhälle. Det innebär att ägarstrukturer inte bara bestämmer vem som bestämmer, utan vilken sorts ordning som anses legitim. Familjeföretagens logik av kontinuitet och förtroende, statens principer om samhällsnytta och offentlig legitimitet och de institutionella investerarnas ideal om transparens och marknadsdisciplin utgör därmed olika kulturella sätt att definiera vad ansvarsfull styrning är.

I den institutionella litteraturen betraktas ägande som en spegel av samhälleliga värden snarare än ett neutralt ekonomiskt val. Colpan och Yoshikawa (2012) och García-Meca (2016) visar exempelvis hur familjeägande förknippas med lojalitet, långsiktighet och social inbäddning, medan statligt och marknadsbaserat ägande bygger sin legitimitet på transparens, rättvisa och resultat. Varje ägarform uttrycker alltså en särskild rationalitet: den familjära, där kontinuitet och relationer står i centrum; den politiska, där samhällsnytta och ansvar utgör normativ kompass; och den marknadsbaserade, där effektivitet och prestation fungerar som vägledande principer. Ägande blir därmed ett slags socialt kontrakt mellan företag och samhälle om hur makt ska utövas och ansvar ska se ut.

Denna institutionella dimension blir särskilt tydlig i statligt ägda företag. Forskningen visar att styrelsens sammansättning ofta följer politiska cykler snarare än organisationens långsiktiga behov (Kuzman, Talavera & Bellos, 2018). När regeringar byts ut förändras också styrelsen, vilket innebär att

politisk legitimitet ofta väger tyngre än organisatorisk stabilitet. Apriliyanti och Randøy (2019) beskriver denna dynamik som en institutionell pendelrörelse, där styrelsearbetet rör sig mellan två poler: politisk representation och professionell autonomi. För styrelsen innebär detta att balansera två olika krav: att vara lojal mot staten som ägare och samtidigt trovärdig för marknaden. Denna spänning påverkar allt från rekryteringar och ersättningsbeslut till strategisk riskbenägenhet, och skapar en beslutslogik som ofta är mer komplex än i privatägda bolag.

Zhu och Yoshikawa (2016) visar att statsrepresentanter i styrelser förkroppsligar en dubbel identitet: de är både politiska företrädare och företagsledamöter. När de identifierar sig med företaget stärks styrningskvaliteten eftersom de agerar utifrån professionella normer och företagets långsiktiga mål. När den statliga identiteten dominerar ökar i stället tillgången till politiskt kapital, regleringskunskap och policyinformation, resurser som kan vara strategiskt betydelsefulla men som samtidigt riskerar att underminera styrelsens oberoende. Denna dubbelhet är inte nödvändigtvis problematisk. I delvis statligt ägda bolag kan den fungera som en form av institutionell brobyggnad som skapar legitimitet och underlättar tillgången till resurser och politisk förutsägbarhet. Men i helstatliga bolag kan samma mekanismer förvandlas till en kanal för externa direktiv, något som gör att styrelsens roll förskjuts från styrning till genomförande. Det avgörande är därför inte om staten är ägare, utan hur jämvikten mellan politisk identitet och professionellt omdöme upprätthålls.

Även globala statliga kapitalägare (som suveräna investeringsfonder) bär med sig institutionella logiker. Aggarwal och Goodell (2018) visar att variationen i dessa fonders styrningskvalitet inte främst förklaras av ekonomiska förutsättningar eller formella regler, utan av de värdesystem som präglar ägarländerna. I länder med högt maktavstånd och låg transparens tenderar fonder att styras centraliserat med svag ansvarsskyldighet, medan kollektivistiska och långsiktiga kulturer ofta skapar mer robusta kontroller och en etiskt orienterad investeringslogik. Kapitalet bär därmed med sig det samhälle det kommer ifrån; även globala investerare är institutionellt förankrade aktörer.

Ur ett institutionellt perspektiv blir ägande därför en fråga om vilken värdegrund som legitimerar kontrollen över bolaget. Ägarformen bestämmer inte bara vem som har sista ordet, utan vilka normer som definierar vad ett gott beslut är. Staten tolkar legitimitet genom samhällsansvar, familjen genom kontinuitet och förtroende, och marknaden genom prestation och transparens. Den verkliga styrningskonsten består därmed i att balansera

dessa logiker så att ingen av dem blir dominerande på ett sätt som försvagar helheten. När staten kan vara stödjande utan att bli styrande, när familjen kan bevara kontinuitet utan att bli sluten och när marknaden kan disciplinera utan att bli kortsiktig uppstår en styrningsmodell som är både legitim och effektiv.

I denna balanspunkt får styrelsen en roll som sträcker sig långt bortom det formella mandatet. Den blir en symbolisk arena där samhällsvärden, ägarens identitet och företagets ansvar vävs samman till en sammanhållen ordning. När ägarformens institutionella logik harmonierar med företagets uppdrag uppstår en styrning som inte bara fungerar, utan som uppfattas som rätt.

Externa påtryckningar och marknadsinstitutioner

Ur ett institutionellt perspektiv framstår marknaden inte bara som en plats där varor, tjänster och kapital byter händer, utan som en normbärande struktur i sig. Kapitalmarknader, banker, analytiker och certifieringsorgan fungerar som översättare av regler till förväntningar, och av förväntningar till ekonomiska incitament. Genom sina bedömningar, villkor och rekommendationer skapar de ett system av extern disciplinering som kompletterar (och ibland överträffar) den interna bolagsstyrningen. I denna mening blir marknaden en institutionell kraft som reglerar beteende, formar normer och definierar vad som räknas som ansvarsfullt företagande.

Forskningen visar att dessa externa mekanismer får särskilt stor betydelse i frågor som rör hållbarhet och socialt ansvar. Agus Harjoto och Jo (2011) beskriver hur företag använder både governance-strukturer och CSR-initiativ för att hantera spänningar mellan ledning och externa aktörer. När analytiker och institutionella investerare börjar utvärdera företag utifrån deras sociala och miljömässiga resultat uppstår ett indirekt, men kraftfullt, tryck på styrelsen att agera ansvarsfullt. CSR blir därmed inte bara en fråga om värderingar, utan en del av styrningens institutionella arkitektur, ett sätt att säkra legitimitet i marknadens ögon.

I framväxande ekonomier institutionaliseras denna logik allt oftare genom finanssektorn. Bose et al. (2018) visar hur centralbanker och tillsynsmyndigheter integrerar hållbarhet i sina riktlinjer, vilket gör att bankerna sprider normerna vidare genom kreditbedömningar. Deras studie av green banking illustrerar hur lånevillkor och räntor kan belöna företag som integrerar ESG-styrning på styrelsenivå, och hur ekonomiska mekanismer därmed internaliserar sociala värden. Hållbarhet blir inte bara en princip som reglerar beteende, den prissätts.

En liknande logik syns hos finansanalytiker, som allt oftare agerar som institutionella aktörer i sin egen rätt. Hussain et al. (2023) visar hur analytiker, genom sina utlåtanden och rekommendationer, fungerar som externa granskare av företagens styrningskvalitet. De förstärker effekten av starka styrelseattribut, såsom oberoende och könsdiversitet, och kan samtidigt kompensera för svagheter genom att skapa externt tryck. Deras analyser formar både investerares beslut och företagens självbild, vilket gör marknadens tolkningsprocesser till en del av styrningssystemet.

Bankerna spelar en liknande roll. Huang et al. (2022) visar att kreditinstitutioner allt oftare integrerar klimatrelaterade risker i sina modeller. Företag som kan visa att de hanterar dessa risker på styrelsenivå får bättre villkor, medan de som saknar sådana strukturer möter högre räntor. Denna utveckling gör marknaden till en institutionell förlängning av staten, då styrning implementeras genom prissättning snarare än genom paragrafer.

Utöver kapitalmarknadens påtryckningar bidrar certifieringssystem och ratinginstitut till att forma styrningens normstruktur. Certifieringar som ISO 26000 och olika ESG-ratingar erbjuder företag en standardiserad etikett för ansvar, kvalitet och transparens. Men Boiral (2012) visar att dessa system inte är neutrala; de är institutionella aktörer med egna normer och föreställningar om vad hållbarhet innebär. Certifiering blir därför inte bara en mekanism för att visa efterlevnad, utan ett sätt att delta i ett normskapande ekosystem där definitioner av ansvar och etik ständigt omförhandlas.

Tillsammans innebär dessa mekanismer två centrala konsekvenser. För det första förskjuts styrningens centrum från företaget till ett nätverk av externa aktörer. Styrelser delar därmed ansvaret för legitimitet med investerare, banker, analytiker och certifieringsorgan. För det andra suddas gränsen ut mellan reglering och marknad. När kapitalflöden, kreditbetyg och certifieringar är kopplade till hållbarhet och governance blir marknaden ett institutionellt system där sociala normer omsätts i finansiella signaler. Styrning kan därför inte förstås som ett slutet system inom företaget, utan som ett nätverk av institutionella relationer som både möjliggör och begränsar handlingsutrymmet.

I denna logik framstår marknaden inte som en motkraft till institutioner utan som en del av deras väv: en miljö som samtidigt disciplinerar och legitimerar, belönar och sanktionerar. Externa aktörer tolkar vad ansvarsfullt beteende betyder och definierar därigenom gränsen mellan symbolisk och substantiell styrning. Resultatet är ett styrningslandskap där företag inte bara förhåller sig

till regler, utan till förväntningar, till vad omvärlden uppfattar som rimligt, rättvist och ansvarstagande.

Sammanfattande ord om institutionella krafter

Styrelser verkar alltid inom institutionella ramar som formar deras legitimitet och möjlighet att agera. Vad som räknas som god styrning avgörs därför aldrig av universella principer utan av samspelet mellan lagar, normer, ägarlogiker och kulturella värden. I reglerade miljöer skapas legitimitet genom transparens och efterlevnad. I mer relationella kontexter byggs den genom tillit, kontinuitet och social förankring.

Institutionerna avgör därmed inte bara hur styrning utövas utan också vilka värden den förväntas uttrycka. När formella regler, kulturella normer och ägarlogiker samspelar kan styrelsen fungera som en stabil översättare av samhälleliga förväntningar. När de är i konflikt riskerar styrningen att reduceras till symbolik, där formella strukturer reproduceras utan att makt, ansvar eller beteende förändras.

Den institutionella kärnlogiken påminner oss därför om att governance handlar lika mycket om mening som om mekanismer. Styrelsen är ett gränsorgan där rätt, kultur och ekonomi möts och där institutionella krav översätts till praktiskt handlande. Det är i denna översättning som styrning får sin verkliga betydelse, inte som en teknisk disciplin utan som en förvaltning av den sociala ordning som gör företag möjliga.

Kapitel 13:

Särskilda kontexter - Styrelsearbete i föränderliga landskap

De tidigare kapitlen har visat hur styrelsearbetets förutsättningar formas av ägandestrukturer, erfarenhetsbaser, resursnätverk och institutionella normer. Tillsammans tecknar de en bild av det system av logiker som definierar styrelsens mandat och handlingsutrymme. Agentteorin (agency theory) har betonat den vertikala styrningen genom fokus på kontroll, kontrakt och incitament (Jensen & Meckling, 1976), medan Upper Echelons teorin (upper echelons theory) och det bredare beteendevetenskapliga perspektivet har visat hur individuella erfarenheter, kognitiva mönster och gruppdynamik formar styrelsens faktiska beslutsförmåga (Hambrick & Mason, 1984; Forbes & Milliken, 1999). Teorin om resursberoende (resource dependence theory) har synliggjort styrelsen som resursbas och gränssnitt mot omvärlden (Pfeffer & Salancik, 1978; Hillman et al., 2009), och Institutionell Teori (institutional theory) har belyst hur styrningens former präglas av sociala normer, professionella koder och nationella modeller (Aguilera & Jackson, 2003; Zattoni & Cuomo, 2010). Tillsammans utgör dessa fyra logiker en strukturell grund för styrelsearbete, ett fält av beroenden och förväntningar som skapar stabilitet. Samtidigt verkar organisationer i alltmer föränderlig, gränsöverskridande och multilogiska miljöer, där institutionella regler inte längre är givna, teknologier omformar beslutslogiken och gränserna mellan ägare och intressenter blivit mer flytande (Filatotchev & Nakajima, 2010; Nolan & McFarlan, 2005; Michaud & Audebrand, 2019). Det är i dessa landskap som styrelsernas uppdrag förändras från att främst förvalta etablerade ordningar till att aktivt översätta, balansera och ibland omförhandla dem.

I internationella sammanhang möter styrelser en mångfald av institutionella logiker som inte låter sig förenas i ett enhetligt ideal om ”god styrning”. Forskning om bolagsstyrning visar att globaliseringen har skapat en väv av överlappande och ibland motstridiga normsystem (Aguilera & Cuervo-Cazurra, 2004; Jackson & Deeg, 2008). Anglosaxiska modeller bygger i hög grad på aktieägarorienterad kontroll och kontraktslogik, medan kontinentala och asiatiska system ofta vilar på relationer, långsiktiga nätverk och statlig koordination. När företag verkar över dessa gränser behöver styrelser samtidigt förhålla sig till flera legitimitetskrav som inte kan reduceras till ett

gemensamt ideal utan måste översättas, prioriteras och balanseras. I praktiken innebär detta att internationella företag sällan adopterar best practice i sin rena form. I stället sker det som Zattoni och Cuomo (2010) beskriver som institutionell översättning, där globala modeller anpassas till lokala maktstrukturer och värdesystem. Oberoende styrelseledamöter kan i vissa länder fungera framför allt som rådgivare och nätverksbyggare eftersom tillit och relationer väger tyngre än formell autonomi, medan revisionskommittéer eller ESG-koder i andra kontexter i första hand fungerar som symboliska artefakter som markerar modernitet och legitimitet, samtidigt som den reella styrningen fortsatt sker genom informella nätverk mellan ägare, ledning och politiska aktörer (Fiss, Kennedy & Davis, 2012). I detta perspektiv blir begreppet ”good governance” mångtydigt: det betyder olika saker beroende på vilken kulturell och institutionell miljö styrelsen befinner sig i, och effektivitet handlar lika mycket om att kunna tolka vad legitimitet betyder lokalt som om att uppfylla formella standarder (Filatotchev & Nakajima, 2010). Styrelsens humana, sociala och symboliska kapital får därmed en särskild tyngd eftersom internationell erfarenhet, språklig mångfald och tvärkulturella nätverk hjälper styrelsen att dechiffrera normer, öppna dörrar till nya marknader och bygga förtroende med nya intressenter (Filatotchev & Nakajima, 2010; Arregle et al., 2007).

I digitala och teknologiskt drivna miljöer utmanas dessutom styrelsens traditionella antaganden om tid, kunskap och kontroll. Informationsflöden rör sig inte längre långsamt uppåt genom hierarkier, utan cirkulerar i realtid genom nätverk, algoritmer och dataplattformar. Detta förändrar grunden för informationsasymmetri, eftersom styrelser inte längre kan förlita sig på stabila rapportcykler utan behöver tolka ständigt uppdaterade dataströmmar. Nolan och McFarlan (2005) visar hur teknologisk utveckling har förskjutit kontrollens tyngdpunkt till datarelaterade risker: informationssystem, digitala plattformar och algoritmiska beslut utgör i många företag den primära källan till både värdeskapande och sårbarhet. Styrelsens ansvar förändras därmed från att enbart övervaka finansiella resultat till att också omfatta informationssäkerhet, integritet, modellrisk och etiska dimensioner i automatiserade processer. En felkalibrerad algoritm, ett dataintrång eller en bristfällig modell kan på kort tid underminera både legitimitet och marknadsvärde. Bharadwaj et al. (2013) beskriver digitalisering som en förändring av affärslogiken i grunden, eftersom strategiskt beslutsfattande, kundrelationer och innovation alltmer vävs samman med teknologisk infrastruktur. För att kunna utöva meningsfull styrning behöver styrelser därför inte bli tekniska experter, men de behöver förstå hur data driver värdeskapande, hur digitala plattformar förändrar konkurrensen och hur algoritmiska processer påverkar ansvar. Det innebär att de måste utveckla en

förmåga att känna igen riskmönster, urskilja när teknisk optimering står i konflikt med långsiktig hållbarhet och bedöma när tempo bör stå tillbaka för robusthet. I en sådan verklighet verkar styrelser i en accelererad tidslogik där reglering, teknik och opinion förändras samtidigt. Ingley och van der Walt (2005) argumenterar därför för reflexiv styrning (reflexive governance), där styrelsen kontinuerligt uppdaterar sina föreställningar om kompetens, risk och ansvar genom lärande, reflektion och dialog.

Digitaliseringen fördjupar också kunskapsasymmetrin mellan styrelse och ledning. Teknisk expertis koncentreras ofta till operativa funktioner eller externa leverantörer, vilket gör att styrelser riskerar att tappa greppet om hur strategiska beslut faktiskt realiseras i vardagen. Filatotchev och Nakajima (2010) beskriver detta som ett skifte från övervakande till koordinerande styrning: styrelsens roll blir mindre att kontrollera från distans och mer att skapa förutsättningar för strategisk anpassning under osäkerhet. Digitaliseringens potential för tillväxt och innovation innebär samtidigt etiska dilemman kring integritet, bias och autonomi. Styrelser behöver kunna väga snabbhet mot eftertanke, dataexploration mot skydd för individers rättigheter och algoritmisk effektivitet mot samhällelig acceptans. Legitimitet knyts i ökande grad till kompetens och transparens, vilket gör att styrelser måste vara mer kommunikativa, öppna och pedagogiska gentemot ett bredare ekosystem av intressenter. Styrning blir i detta ljus inte bara en fråga om beslut, utan en fråga om hur besluten kan förklaras, förstås och accepteras.

I hybrida organisationer (som offentligt ägda bolag, ideella verksamheter, kooperativ och många familjeföretag) förskjuts styrelsens roll ytterligare eftersom flera institutionella rationaliteter samexisterar. Ekonomisk effektivitet samsas med socialt ansvar, demokratiskt uppdrag eller professionell etik. Michaud och Audebrand (2019) visar hur dessa logiker både kan komplettera och kollidera. De breddar styrelsens ansvar men skapar också strukturell ambivalens: ett beslut kan vara finansiellt rationellt men socialt ifrågasatt, eller moraliskt tilltalande men institutionellt svårt att bära. Bruni-Bossio och Kaczur (2022) beskriver hur styrelser i kooperativa företag ständigt pendlar mellan affärsmässighet och medlemsnytta, där för mycket marknadsfokus riskerar att underminera legitimiteten, medan för mycket värdegrund kan hämma den ekonomiska bärkraften. Forskningen talar här om institutionell dualitet i meningen att styrelser verkar i skärningspunkten mellan marknad, stat och civilsamhälle och behöver skapa temporära ordningar där dessa logiker kan samexistera (Pache & Santos, 2013; Battilana & Dorado, 2010). I familjeägda företag förstärks denna dynamik ytterligare. Forskning om socio-emotionell hälsa visar att familjers identitet och värderingar ofta väger tyngre än kortsiktiga finansiella mål (Gómez-Mejía et

al., 2007). Styrelser behöver då hantera dubbla lojaliteter: dels till familjens historia och sammanhållning, dels till marknadens krav på utveckling (Arregle et al., 2007). Externa ledamöter fungerar här som översättare mellan logiker eftersom de kan sätta ord på konflikter mellan affektiva och instrumentella motiv, och bidra till beslut som både bevarar förtroende och möjliggör förnyelse. Liknande spänningar präglar offentligt ägda bolag, där styrelsen måste balansera politisk ansvarighet med affärsmässighet. Zattoni och Cuomo (2010) samt Fiss, Kennedy och Davis (2012) visar hur formella styrningsstrukturer i dessa sammanhang ofta får en symbolisk dimension: de används för att signalera legitimitet även när besluten i praktiken präglas av värdekonflikter, politiska hänsyn och institutionella kompromisser.

I sådana hybrida sammanhang blir reflexivitet en central kompetens. Styrelser behöver inte bara granska organisationens resultat, utan även sina egna sätt att bedöma vad som räknas som ett ”gott” beslut. Michaud och Audebrand (2019) använder begreppet ”moral imagination” för att fånga denna förmåga att föreställa sig styrningens konsekvenser bortom traditionella nyckeltal. Ingley och van der Walt (2005) beskriver på liknande sätt styrelsearbetet som en lärandeprocess, där erfarenhet, dialog och eftertanke är lika viktiga som formella expertkunskaper. I detta perspektiv fungerar styrelsen som en tolkningsarena där uppgiften inte enbart är att välja rätt alternativ, utan att skapa mening när mål, värden och intressen står i spänning. När hybriditet blir norm snarare än undantag blir styrelsens effektivitet beroende av dess förmåga att bära och hantera spänningar i stället för att försöka eliminera dem. Det markerar en övergång från en förståelse av styrning som kontroll till en förståelse av styrning som översättning.

Gemensamt för dessa föränderliga landskap är att de förskjuter fokus från att tillämpa fasta principer till att tolka rörliga sammanhang. De tidigare kapitlen har beskrivit den strukturella grunden för styrelsearbete (ägande, sammansättning, resurser och institutionella normer) men detta kapitel visar att denna grund i praktiken är rörlig. Legitimitet är inte ett permanent tillstånd, utan något som ständigt behöver återskapas i mötet mellan globala normer och lokala förväntningar, mellan innovationens tempo och ansvarstagandets krav. Styrelsens effektivitet beror därför inte enbart på dess formella utformning utan på dess reflexiva och översättande förmåga. En effektiv styrelse är i detta perspektiv inte den som mekaniskt imiterar rådande modeller, utan den som kan läsa av sin kontext, väga samman olika logiker och skapa legitimitet genom förståelse. Därmed framträder styrelsearbete som en kunskapsprocess där ledamöter översätter mellan språk, rationaliteter och värdesystem.

Det är mot denna bakgrund som bokens nästa del tar vid. Hittills har fokus legat på Input, det vill säga de strukturella förutsättningar som styrelser är byggda av. I den kommande Process-delen riktas uppmärksamheten mot styrelsernas inre dynamik: hur de tänker, lär och handlar tillsammans. I en värld där stabilitet allt oftare är undantag snarare än regel blir just denna reflexiva och lärande förmåga avgörande för om styrning ska vara något mer än form, om den ska bli ett praktiskt, ansvarsfullt och legitimt sätt att hålla samman organisationer i föränderliga landskap.

DEL C:

Styrelseprocesser - Vad som händer i rummet

Styrelsens arbete tar inte form i teorier eller strukturer, utan i mötet mellan människor. Det är när ledamöter tolkar, diskuterar, ifrågasätter och prövar varandras perspektiv som styrning blir en levd praktik snarare än en formell konstruktion. Arkitekturen kring styrelsen ger ett viktigt ramverk och skapar handlingsutrymme, men det är i själva interaktionen som styrningens innehåll tar form. Processnivån blir därför den plats där de stora styrningslogikerna får praktisk betydelse: där individuella kognitiva ramar möter social dynamik, där makt förhandlas i realtid och där ansvar inte bara definieras utan faktiskt utförs.

I denna del flyttas fokus från vad styrelser är till vad styrelser gör. Här behandlas de beteendemässiga, kognitiva och emotionella mekanismer som formar hur styrelser fungerar i praktiken. Genom det beteendevetenskapliga perspektivet, Upper Echelons teorin och Stewardshiporienterade synsätt blir det tydligt varför styrelser som på pappret ser likartade ut ändå kan arbeta på helt olika sätt. Effektivt styrelsearbete handlar inte bara om struktur eller rollfördelning utan om relationer, tolkning, dialog och de subtila processer genom vilka kollektiva beslut växer fram. Del C består av tre kapitel som var och en lyfter fram en central dimension av denna praktik.

Kapitel 14 - Beslutsfattande, konflikter och kognition

Det första kapitlet undersöker hur styrelser fattar beslut under osäkerhet. Här fördjupas förståelsen av makt, inflytande och kognitiva begränsningar, och hur olika former av bias, grupptänkande och tolkningsramar påverkar vilka frågor som lyfts, hur risk bedöms och hur kollektiva beslut tar form. I centrum står interaktionen, det vill säga det sociala mikrosystem där argument prövas, perspektiv bryts mot varandra och strategiska vägval förhandlas fram.

Kapitel 15 - Styrelselärande och reflexivitet

Det andra kapitlet behandlar styrelsen som ett lärande system. Här analyseras hur erfarenheter omvandlas till insikt, hur kollektiv kompetens byggs och hur

utvärdering, feedback och reflexiv praxis utvecklar styrelsens omdöme över tid. Lärande framträder inte som en sidoaktivitet utan som en integrerad del av styrningens kvalitet. Kapitel 15 visar hur styrelser utvecklar förmågan att tänka tillsammans, pröva föreställningar och bygga en gemensam förståelse av organisationens riktning och ansvar.

Kapitel 16 - Etik, värderingar och hållbarhet i praktiken

Det tredje kapitlet analyserar styrelserummet som moralisk arena. Här behandlas vad som sker när finansiella mål möter sociala och ekologiska krav och hur ansvar, etik och hållbarhet vävs in i det vardagliga beslutsfattandet. Kapitlet visar att styrning alltid är värdeladdad: även tekniskt orienterade beslut bär på normer, principer och föreställningar om vad som är rätt, rimligt eller legitimt i en bredare samhällskontext.

Gemensamt för dessa tre kapitel är att de flyttar analysen från styrning som arkitektur till styrning som praktik. Här blir det tydligt att en styrelses effektivitet inte enbart avgörs av sammansättning, formella strukturer eller definierade roller, utan av hur ledamöterna faktiskt interagerar. Det handlar om hur samtal förs, hur oenighet bearbetas, hur lärande uppstår i samspelet och hur mening skapas under osäkerhet. Styrelserummet framträder därmed som en mikrovärld av organisatoriskt beslutsfattande, en plats där logiker möts, där makt utövas och där värderingar prövas och omsätts i handling. På så sätt fungerar Del C som länken mellan förutsättningarna i Del B och utfallen i Del D: från struktur till process, från möjlighetsrum till handling, från givna villkor till den dynamik som skapas i mötet mellan människor. Det är i denna övergång från arkitektur till interaktion som styrelsearbetets verkliga komplexitet och potential blir synlig.

Kapitel 14:

Beslutsfattande, konflikter och kognition

Styrelsen som beslutsarena

Under de senaste decennierna har forskningsfältet successivt förskjutit synen på styrelsen, från att vara ett statiskt kontrollorgan till att förstås som en social beslutsarena. I stället för att beskrivas som en mekanism för övervakning och formell ansvarsfördelning framträder styrelsen i dagens beteendevetenskapliga forskning som en kollektiv miljö där kognition, interaktion och klimat formar styrningens kvalitet (Forbes & Milliken, 1999; Huse, 2007). Med denna förskjutning rör sig fokus från strukturer till processer, från frågan om vem som sitter i rummet till vad som faktiskt sker mellan dem som deltar. Det är i detta mellanrum (i samtalen, tolkningarna och friktionen) som styrelsens verkliga arbete tar form.

Utifrån Upper Echelons teorin (Hambrick & Mason, 1984; Hambrick, 2007) blir det tydligt att beslut i styrelser och ledningar formas av ledamöternas kognitiva kartor, det vill säga deras sätt att uppfatta, ordna och tolka världen. Dessa kartor utvecklas genom erfarenheter, värderingar och personliga drag som påverkar vad ledamöter lägger märke till, hur de tolkar information och vilka handlingsalternativ de uppfattar som realistiska. Ålder, utbildning, ideologisk orientering, kön och kulturell bakgrund fungerar som indikatorer på underliggande perceptuella scheman och visar att varje styrelse är ett mosaiksystem av mentala modeller. I detta perspektiv framträder styrelsen inte som en neutral sammansättning av individer, utan som ett kognitivt system där olika kartor samspelar, ibland harmoniskt, ibland i spänning. Agentteorin ser styrelsen som ett instrument för kontroll, medan Teorin om resursberoende betonar dess roll som omvärldsnav. Genom det beteendevetenskapliga styrningsperspektivet (behavioral governance) (Westphal & Bednar, 2005) blir styrelsen i stället en tolkningsarena där kollektiva beslut växer fram ur samspelet mellan individuella uppfattningar. Kvaliteten på dessa beslut avgörs därför i hög grad av styrelsens förmåga att integrera skilda erfarenheter till en gemensam förståelseram.

Ett av de tydligaste fynden i denna forskning är att styrelsers effektivitet beror mer på interaktionens kvalitet än på deras formella utformning (Payne, Benson & Finegold, 2009; Machold et al., 2011). Studier visar att sättet

människor kommunicerar, lyssnar och ger utrymme åt olikhet påverkar strategiskt beslutsfattande i högre grad än antalet möten, graden av oberoende eller kommittéernas struktur. Payne et al. (2009) lyfter fram kunskap, information, makt, incitament och tid som centrala attribut eftersom de avgör hur väl en styrelse kan bearbeta komplex information. Machold, Huse, Minichilli och Nordqvist (2011) visar dessutom att ordförandens sätt att leda samtalet (att fördela ordet, skapa balans mellan kritik och stöd och uppmuntra reflektion) påverkar styrelsens strategiska involvering mer än strukturella variabler som CEO-dualitet eller formellt oberoende. Styrelsen framträder därmed som ett kollegium där klimatet i rummet är avgörande för kvaliteten på besluten.

Coutifaris och Grant (2022) visar vad ett sådant klimat innebär i praktiken. Genom att analysera hur grupper bygger psykologisk trygghet beskriver de vilken kraft det har när ordförande eller ledamöter delar med sig av feedback de själva fått, exempelvis ”jag försöker tänka på att inte avbryta”. Denna typ av sårbarhet öppnar rummet. Den signalerar att det är tillåtet att pröva tankar, säga ”jag vet inte” eller be om förtydliganden. Försvaret sjunker, fler perspektiv kommer fram och besluten blir mer genomarbetade. I deras forskning är det just delad feedback, snarare än att aktivt söka den, som bygger långsiktig trygghet. Ett liknande resonemang förs av Van den Berghe och Baelden (2005), som visar att oberoende inte bara är en strukturell fråga. Verkligt oberoende kräver kunskap, mod och ett klimat där ifrågasättande är möjligt utan att relationer riskerar att skadas. En kunnig men tyst ledamot bidrar lika lite som en engagerad men osäker. När klimatet saknar utrymme för kritiskt tänkande blir även en kompetent styrelse passiv. Förmåga, vilja och miljö behöver samverka för att styrningen ska bli effektiv.

Uppmärksamhet, erfarenhet och psykologisk trygghet

Processforskningen visar att styrelsers prestation hänger nära samman med en uppmärksam hållning: förmågan att tidigt se risker och möjligheter (Kroll et al., 2008). Styrelser med bred erfarenhet och aktiv informationsbearbetning tenderar att fatta mer balanserade beslut, särskilt i komplexa situationer. Rutherford och Buchholtz (2007) visar att styrelser som systematiskt delar och tolkar information internt minskar informationsasymmetrin gentemot ledningen och förbättrar både övervakning och strategisk anpassning. Li et al. (2018) tillägger att transparens kring styrelsens arbete endast fungerar stärkande när den kombineras med tillit; annars riskerar öppenheten att skapa försiktighet i stället för engagemang.

Just tillit och psykologisk trygghet har blivit centrala i senare studier. Veltrop et al. (2021) visar att ett inkluderande ordförandeskap, som aktivt bjuder in olika perspektiv och uppmuntrar kritiska diskussioner, skapar ett klimat där medlemmar vågar uttrycka avvikande åsikter utan att relationerna skadas. I sådana miljöer blir oenighet en resurs snarare än ett hot. Det är inte spänningen i sig som är problemet, utan bristen på trygghet att utforska den.

Styrelsens kognitiva ekologi

När styrelsearbete betraktas genom detta beteendevetenskapliga raster framträder det som en kognitiv ekologi, ett system där varje ledamot tillför sin erfarenhetsvärld och där helheten skapas i interaktionen. Effektiv styrning handlar därför inte enbart om att kombinera rätt kompetenser, utan om att skapa de processer som gör det möjligt att använda dem på ett meningsfullt sätt. En effektiv styrelse är inte nödvändigtvis den mest meriterade, utan den mest meningsskapande eftersom den kan omvandla komplex information till en delad förståelse. Detta kräver uppmärksam mötesdesign: balanserad talfördelning, reflekterande samtal och normaliserad feedback. Sådana element gör styrelser till arenor för lärande och tolkning där kritiskt tänkande och tillit kan samexistera.

Det beteendevetenskapliga perspektivet och Upper Echelons teorin möts just här. Det första betonar vad människor uppfattar; det andra hur de samspelar. Tillsammans visar de att styrelsebeslut inte är en serie isolerade, rationella val, utan ett socialt samtal där uppmärksamhet, språk och relationer vävs samman till kollektiva beslut.

En utgångspunkt för den fortsatta texten är därför att styrelsen är en arena där perception, interaktion och klimat samverkar för att skapa mening. Effektiv styrning uppstår när rummet är både vaksamt och tryggt, när olika erfarenheter får mötas och brytas utan att tilliten går förlorad. Processkvalitet, psykologisk trygghet och kognitiv mångfald utgör därmed grunden för en lärande och adaptiv styrelsepraktik, och markerar övergången till nästa nivå i förståelsen av hur styrelser tänker och fattar beslut.

Kognitiv arkitektur - bias och perception

Styrelsers beslutsfattande formas, som vi sett, inte bara av formella strukturer och ansvarsfördelning utan i hög grad av de kognitiva kartor som ledamöterna bär med sig in i rummet. Liksom andra beslutande grupper ägnar sig styrelser

ständigt åt att tolka: Vad är viktigt? Vad är riskfyllt? Vad är legitimt att göra nu? Dessa tolkningar är aldrig neutrala. De filtreras genom tidigare erfarenheter, yrkesidentiteter, personliga värderingar och sociala normer. Tillsammans bildar de en kognitiv arkitektur där perception, bias och interaktion hänger tätt samman och där själva sättet att se på världen blir en del av styrningens inre struktur.

Inom Upper Echelons teorin utgår Hambrick och Mason (1984) från antagandet att ledare inte reagerar på ”fakta” i någon objektiv mening, utan på sina egna tolkningar av dessa fakta (Hambrick, 2007). Erfarenheter, värderingar och personlighetsdrag skapar tolkningsramar som avgör vad de lägger märke till, hur de läser av strategiska situationer och vilka handlingsmöjligheter de över huvud taget ser som realistiska. Dessa kognitiva filter gör beslutsfattande möjligt i komplexa miljöer (utan dem skulle mängden information bli överväldigande) men de kan samtidigt begränsa perspektivet och skapa blinda fläckar (Hambrick, Li, Xin & Tsui, 2001). I styrelser blir denna filtrering extra tydlig eftersom besluten är kollektiva, ofta fattas under tidspress och beskriver framtid snarare än nutid. Haynes och Hillman (2010) visar att erfarenhetsmässig mångfald kan bredda informationsbearbetningen, men också öka friktionen i tolkningen av signaler när olika erfarenhetsvärldar ska förenas. Denna spänning mellan kognitiv bredd och enhetlighet präglar många högpresterande styrelser. Olikhet skapar kreativitet och bättre analys, men kräver processer som kan översätta skilda perspektiv till en gemensam förståelse. Här blir meningsskapande-perspektivet (sensemaking) en viktig komplettering. Weick (1995) och Maitlis och Christianson (2014) beskriver beslutsfattande som ett kontinuerligt arbete av tolkning under osäkerhet. I det ljuset framträder styrelser inte bara som beslutsorgan, utan som tolkningssystem där medlemmarna försöker skapa ordning i ett överflöd av signaler. Vad som uppfattas som ”fakta” är därmed alltid resultatet av ett socialt samtal.

Mot denna bakgrund är det kanske inte förvånande att en växande mängd forskning visar att styrelser utsätts för samma systematiska kognitiva snedvridningar (bias) som andra beslutsgrupper, men med större konsekvenser eftersom besluten rör risk, strategi och moral under marknadens och offentlighetens blick. Bias fungerar som mentala genvägar som hjälper människor att hantera komplexitet, men som samtidigt kan förvränga verklighetsuppfattningen. I styrelser tar de ofta formen av kollektiva tankemönster eftersom gruppens sociala dynamik gör att vissa perspektiv förstärks, medan andra tystnar. Med tiden kan dessa mönster bli institutionaliserade: de tas för givna, uppfattas som sunt förnuft och blir svåra

att utmana. Tre mekanismer är särskilt centrala för att förstå styrelsers beslutslogik:

Överkonfidens (overconfidence) handlar om en överdriven tilltro till den egna förmågan eller till de egna antagandena. På lednings- och styrelsenivå är detta en av de mest dokumenterade effekterna (Malmendier & Tate, 2005; Kim & Cannella, 2008). I grupper med hög status, stark inbördes lojalitet eller stor homogenitet förstärks den ytterligare, eftersom social bekräftelse gör det svårt att uttrycka tvivel (Westphal & Milton, 2000). I styrelser kan denna bias leda till överoptimistiska bedömningar av företagsförvärv, investeringar eller risknivåer (Kroll et al., 2008). Gruppens gemensamma självbild (”vi brukar lyckas”, ”vi känner marknaden”) blir då ett filter som gör invändningar enklare att avfärda.

Bekräftelsebias (confirmation bias) är lika genomgripande. Den innebär att människor tenderar att söka och värdera information som bekräftar de antaganden de redan har. Filatotchev och Nakajima (2010) visar att styrelser särskilt under starkt institutionellt tryck (exempelvis efter en skandal eller i samband med regleringsreformer) ofta letar efter tecken på att tidigare beslut var riktiga, snarare än att pröva alternativ. Janis (1972) beskrev detta som grupptänk (groupthink), och Carroll, Ingley och Inkson (2017) utvecklade det vidare som styrelsetänkande (boardthink): en kollektiv självbekräftelse där samtalet söker enighet snarare än insikt. Fokus förskjuts från ”vad är rätt att göra?” till ”hur undviker vi konflikt?”. På kort sikt skapar det harmoni, men på längre sikt undergräver det styrelsens lärandeförmåga.

Tillgänglighetsbias (availability bias) innebär att beslut påverkas oproportionerligt mycket av det som är nära i tid, medialt uppmärksammat eller emotionellt starkt. När en konkurrent drabbas av en skandal, eller ett företag i samma bransch exponeras för hård kritik, reagerar andra styrelser ofta snabbt, ibland genom symboliska åtgärder som främst syftar till att signalera ansvar. I stället för en fördjupad analys uppstår social imitation: man gör det som ”alla andra” gör för att undvika ifrågasättande.

Språkets roll i styrelsers kognitiva arkitektur

Fiol (1994) tillför en viktig språklig dimension till förståelsen av kognition i styrelser. Hon visar att språk inte bara beskriver verkligheten, utan också är med och skapar den. De ord, metaforer och berättelser som används i styrelsesamtal formar vad som uppfattas som viktigt, möjligt och legitimt. Om en situation beskrivs som en ”kris” snarare än en ”omställning” väcker

den andra känslor och framkallar andra typer av åtgärder. En strategi som talas om som ”försvar” kommer att förstås och värderas annorlunda än om den kallas ”förnyelse”. Språket fungerar därmed som ett filter mellan verkligheten och besluten, ett sätt att rama in tolkningen och reducera komplexitet (Weick, 1995; Fiol, 1994).

När ordförande och VD använder liknande ord, metaforer och tonläge uppstår det som Shi et al. (2019) kallar språklig synkronisering. Denna språkliga samstämmighet kan skapa en stark känsla av förståelse och effektivitet. Beslut fattas snabbt, kommunikationen blir smidig och samspelet upplevs som friktionsfritt, särskilt i osäkra lägen. Samtidigt finns här en dubbelhet. Språklig harmonisering kan underlätta samarbete, men också göra det svårare att uppfatta avvikande tolkningar. En alltför enhetlig vokabulär riskerar att dölja oenighet och skapa kollektiv blindhet, där gruppen förlorar sin tolkningsmässiga bredd. Sensemaking-forskningen (Maitlis & Christianson, 2014; Weick, 1995) visar att organisationer lär bäst när det finns både ett gemensamt språk för att koordinera handling och tillräcklig variation i tolkningar för att upptäcka nya mönster. I styrelser, där besluten ofta vilar på gemensamma tolkningar av osäkra situationer, blir språk därför inte bara ett kommunikationsmedel utan en styrningsmekanism i sig.

Kollektiva bias och social logik

Eftersom styrelser fattar beslut kollektivt är deras kognitiva snedvridningar sällan individuella fenomen. De uppstår i samspelet mellan människor, där status, språk och känslor formar vad som uppfattas som rimligt. När flera ledamöter delar samma mentala genvägar förstärks de till kollektiva mönster. Mueller-Saegebrecht et al. (2024) visar hur detta kan ta sig uttryck i flockbeteende. När osäkerheten är hög och tidspressen ökar söker människor trygghet i gruppen. De följer majoriteten eller lyssnar på de röster som uppfattas som mest trovärdiga. Den sociala bekräftelsen skapar en känsla av samförstånd, men minskar ofta graden av kritisk prövning. Det blir viktigare att inte ha fel tillsammans, än att ha rätt ensam.

Neumann et al. (2011) beskriver hur en förstaintryckseffekt (primacy effect) ofta präglar diskussionen. De första inläggen (ofta från ordförande eller VD) sätter en kognitiv riktning för hela samtalet. Även om andra perspektiv förs in senare filtreras de genom den ram som redan etablerats. Det första tolkningsförslaget blir ”default-läget” för gruppens bedömning. Maitlis (2005) och Huy (2002) påminner dessutom om att dessa mönster inte bara är kognitiva, utan också emotionella. Under tryck från marknaden, media eller

moraliska förväntningar kan känslor som oro, stolthet eller skam styra uppmärksamheten mot vissa signaler och bort från andra. Det som uppfattas som rationell bedömning är ofta affektivt färgat, men presenteras som objektiv.

När social bekräftelse, tidig agendapåverkan och emotionellt färgad tolkning samverkar uppstår det som Fiss, Kennedy och Davis (2012) kallar en social logik för beslut. I denna logik formas besluten inte primärt av data, utan av symboler, normer och relationer. Legitimitet, status och retorisk kraft blir lika viktiga som analytisk precision. Bias blir då inte ett individuellt misstag som kan ”rättas”, utan en institutionaliserad mekanism som stabiliserar vissa tolkningar och stänger andra ute. Den kollektiva kognitionen fungerar som en tyst överenskommelse om vad som får räknas som sunt förnuft i styrelserummet.

Kognitiva arkitekturer som maktstruktur

Kognition och makt är i detta perspektiv två sidor av samma mynt. Att förstå något innebär också att rama in det: att avgöra vad som räknas som problem, vilka orsaker som lyfts fram och vilka lösningar som över huvud taget uppfattas som tänkbara. Den som sätter dagordningen, väljer vilka ord som används och definierar kriterier för framgång utövar därmed kognitiv kontroll. I styrelser betyder det att makt inte bara handlar om rösträtt, formell position eller antal uppdrag, utan lika mycket om förmågan att påverka hur verkligheten tolkas.

Westphal och Bednar (2005) visar hur sådana tolkningsmönster kan bli självförstärkande. I deras studier av amerikanska styrelser framträder ett mönster av ömsesidig lojalitet där ledamöter som har fått stöd i tidigare beslut tenderar att återgälda stödet genom att undvika kritik. Med tiden skapas en kultur där oenighet tolkas som illojalitet och där kritik ses som ett hot mot gruppens samhörighet snarare än som en resurs för lärande. Resultatet blir en form av kognitiv makt: en osynlig men stark kraft som avgör vad som kan sägas, när det kan sägas och av vem. De tolkningar som dominerar uppfattas till slut som självklara, medan alternativa perspektiv framstår som störande eller naiva.

Simsek, Veiga, Lubatkin och Dino (2005) utvecklar begreppet beteendeintegration (behavioral integration) för att beskriva i vilken grad ledningsgrupper delar information, perspektiv och ansvar för beslut. En hög grad av integration kan stärka samarbete, skapa gemensam förståelse och

möjliggöra snabbare beslutsfattande. Men den kan också leda till att självständiga tolkningar försvagas. När alla ser världen genom samma lins blir kommunikationen effektiv, men tänkandet enformigt. Frågan blir därför inte om integration är önskvärd, utan hur den balanseras mot behovet av kognitiv självständighet. För stark sammanhållning riskerar att leda till stagnation; för svag sammanhållning leder till splittring. Forbes och Milliken (1999) beskriver på liknande sätt styrelsers effektivitet som beroende av kognitiv friktion: tillräckligt mycket oenighet för att utmana etablerade antaganden, men inte så mycket att gruppen slits isär.

Ur ett styrningsperspektiv innebär detta att makt i styrelser ofta utövas genom tolkning snarare än genom direkta instruktioner. Den som definierar vilka nyckeltal som spelar roll, vilka berättelser om företaget som återkommer, och vilka jämförelser som görs mot omvärlden, kontrollerar också den kognitiva horisonten för samtalet. I praktiken styrs därmed inte bara beslutsprocessen utan även själva uppfattningen om vad som är sant, rimligt och legitimt. Det är denna kognitiva makt, mer än formella mandat, som avgör om styrelsen förmår ompröva sina mönster eller fastnar i en bekväm men för snävt tolkad bild av verkligheten.

Kognitiv överbelastning

Även erfarna och välfungerande styrelser kan drabbas av kognitiv överbelastning, särskilt i miljöer där komplexiteten ökar snabbare än förmågan att bearbeta den. Det handlar om ett tillstånd där mängden information, de parallella kraven och den emotionella belastningen tillsammans överstiger gruppens kollektiva kapacitet att förstå och prioritera. När agendan blir överfull, rapporteringen växer i omfattning och omvärldens tryck är ständigt närvarande uppstår en form av strukturell trötthet. I detta tillstånd tunnas uppmärksamheten ut, orken att reflektera minskar och samtalen blir mer instrumentella. Styrelsen förlorar då successivt den långsamma tankerytm som krävs för att skapa insikt, och ersätter den med snabba bedömningar och korta avstämningar.

Forskningen om så kallade ”busy boards” (Ferris et al., 2003; Cashman et al., 2012) visar att denna belastning ofta bygger på överengagemang snarare än passivitet. Ledamöter som sitter i många styrelser samtidigt har mindre utrymme för förberedelser och svårare att tränga in i komplexa frågor. När tiden inte räcker till blir det lättare att falla tillbaka på tidigare erfarenheter och rutinmässiga bedömningar. Det leder inte nödvändigtvis till sämre aktivitet, men till en annan sorts aktivitet där besluten fattas snabbt och

korrekt, men utan den reflekterande dialog som ger dem djup, kontext och kreativ spänning. Kvaliteten ersätts då av tempo, och styrelsen riskerar att agera effektivt men utan eftertanke.

När den kognitiva kapaciteten överskrids söker människor (som individer och som grupper) efter mentala genvägar. Det är ett adaptivt sätt att hantera press, men dessa genvägar gör också tänkandet mer förutsägbart och mindre nyanserat. Forbes och Milliken (1999) varnade tidigt för att styrelser under sådan press kan sluta ”tänka tillsammans” och i stället börja bekräfta varandra. Den kollektiva överensstämmelsen blir då en illusion av klokskap. Gruppen når samsyn, men samsynen grundas mer i utmattning än i analys. Det som uppfattas som harmoni kan i själva verket vara ett tecken på att den gemensamma förmågan att bearbeta komplexitet har börjat erodera.

Kognitiv överbelastning påverkar dessutom inte enbart den analytiska delen av beslutsfattandet utan också dess moraliska dimension. Zahra, Priem och Rasheed (2007) visar att när styrelser står inför etiskt känsliga frågor under stark press (vid kriser, skandaler eller mediala granskningar) tenderar de att prioritera legitimitetssignaler framför genomtänkta etiska överväganden. Det som syns utåt blir viktigare än det som faktiskt är rätt. Symboliska handlingar ersätter då genuin reflektion, och beslut fattas för att lugna omvärlden snarare än för att ta ansvar.

I förlängningen kan detta leda till kognitiv erosion, en gradvis förlust av förmågan att skapa mening i komplexitet. Paradoxalt nog kan styrelsen då ha mer information än någonsin, samtidigt som den har svårare att fatta välgrundade beslut. Informationsmängden blir en börda snarare än en resurs. För att motverka denna utveckling behöver styrelser skapa utrymmen för återhämtning, eftertanke och långsammare bearbetning. Det handlar mindre om att minska informationsflödet i sig och mer om att återge styrelsen tid, rytm och närvaro.

Detta kräver en form av kognitiv ödmjukhet. Styrelsen behöver kunna ifrågasätta sina egna antaganden och inse när dess tolkningar riskerar att bli reflexmässiga. Ingley och van der Walt (2005) argumenterar för att strategisk uppmärksamhet och reflekterande arbetsformer (exempelvis längre samtalsformat, tystnad som metod eller systematisk återkoppling) kan motverka konformitet och skapa den trygghet som krävs för att bias ska bli synliga i rummet. Styrelser som lyckas med detta förvandlar press till lärande. De använder komplexitet som en möjlighet att omtolka, snarare än som ett hot som skyndar på tunnelseendet. I denna hållning, där vaksamhet och

reflektion förenas, uppstår en form av kollektiv intelligens som gör styrelsen bättre rustad att fatta beslut som håller över tid.

Gruppdynamik och konfliktklimat

Effektiva styrelser kännetecknas inte av frånvaro av oenighet, utan av förmågan att göra något meningsfullt av den. Det avgörande är hur olikhet kanaliseras: om den blir en källa till utforskande, fördjupning och bättre beslut, eller om den fastnar i prestige, försvar och låsta positioner. Här spelar gruppdynamiken en central roll. Det handlar om hur röster fördelas, hur invändningar tas emot och hur spänning regleras. Forskningen skiljer ofta mellan två former av konflikt. Kognitiv konflikt rör sakfrågor, tolkningar och strategiska alternativ. Den uppstår när ledamöter ser olika på data, risker eller handlingsvägar, och kan (när den hanteras klokt) förfina analysen och stärka besluten (Forbes & Milliken, 1999; Payne, Benson & Finegold, 2009). Affektiv konflikt rör däremot relationer, status och känslor. Den påverkar tilliten negativt och riskerar att underminera samarbete (Jehn, 1995).

Skillnaden mellan konstruktiv och destruktiv konflikt handlar därför sällan om ämnet i sig, utan om klimatet där samtalet förs. Ett tryggt rum gör olikhet till ett intellektuellt bränsle. Ett laddat rum gör den till ett socialt hot. Payne, Benson och Finegold (2009) identifierar fem attribut som tillsammans utgör styrelsens dialogiska infrastruktur: kunskap, information, makt, incitament och tid. Kunskap handlar om gruppens samlade erfarenheter; när ledamöter förstår uppgiften men bär olika perspektiv ökar sannolikheten för saklig prövning. Information rör både tillgång och delning. Om flödet är ojämnt eller filtrerat uppstår lätt misstolkningar som förskjuter fokus från sak till person. Makt handlar om hur inflytandet fördelas; om vissa röster dominerar minskar viljan att uttrycka avvikande synpunkter. Incitament rör normer och drivkrafter; när snabbhet och enighet belönas sjunker tröskeln för ytlig konformitet. Och tid, som ofta är den mest underskattade resursen, avgör om komplexa frågor får mogna eller reduceras till förenklade positioner. När dessa faktorer är i balans stärks förmågan till utforskande och analys. När de är snedfördelade glider oenighet lätt från det kognitiva till det affektiva planet.

Hur dessa förutsättningar tar form över tid beskrivs i Engbers och Khapovas (2024) forskning om konfliktkulturer. Där framträder tre återkommande klimat som sätter sin prägel på styrelsens beslutsförmåga. I ett utforskande klimat betraktas olikhet som en resurs och ordföranden agerar mer som en facilitator än som en kontrollinstans. Frågor prövas, antaganden synliggörs och tempot tillåter eftertanke. I ett konsensusdrivet klimat värderas harmoni

högre än analys. Oenighet tonas ned, beslut tas snabbt och gruppen bevarar enighet på bekostnad av djup. I ett polariserat klimat har motsättningarna blivit personliga. Subgrupper bildas, lyssnandet minskar och diskussionerna låser sig. De flesta styrelser pendlar mellan dessa klimat, beroende på situation och ledarskap. Därför är den centrala frågan inte om konflikt går att undvika, utan vilket klimat som gör den hanterbar och lärande.

Ordförandens roll som klimatarkitekt

Ingen enskild aktör påverkar denna balans lika mycket som ordföranden. Ledarbeteenden har, som Machold, Huse, Minichilli och Nordqvist (2011) visar, större betydelse för klimatet i rummet än formella regler eller strukturer. Genom att styra talordning, tempo och agenda kan ordföranden forma hur olikhet uppfattas, som ett hot eller som ett bidrag. Ett långsammare tempo, öppna följdfrågor och generösa pauser skapar utrymme för reflektion. Snabba avslut och täta sammanfattningar tenderar däremot att kväva analysen. När ordföranden medvetet synliggör variation, bjuder in marginaliserade röster och legitimerar osäkerhet omvandlas mångfalden till en resurs.

Kärnan i denna förmåga är psykologisk trygghet, det vill säga upplevelsen av att det är säkert att uttrycka sig utan att riskera socialt straff (Edmondson, 1999; Veltrop et al., 2021). I ett tryggt klimat blir invändningar en form av omsorg om beslutets kvalitet. Coutifaris och Grant (2022) visar att trygghet förstärks när ledare praktiserar det de kallar feedback-delning: att öppet berätta vilken återkoppling de själva fått och vad de försöker utveckla. Det sänker försvaren och visar att ingen förväntas vara färdig, vilket i sin tur öppnar för ärlighet och reflektion även från andra. Samtidigt är trygghet aldrig enbart en psykologisk fråga. Den påverkas också av makt och sociala kategorier. Kvinnor och yngre ledamöter får oftare sina inlägg lästa som emotionella snarare än analytiska. Detta gör rättvis talordning och aktiv inkludering centralt. Först när olika perspektiv ges lika tolkningsutrymme kan kognitiv konflikt bli produktiv.

Det är här begreppet funktionell friktion blir relevant. Forbes och Milliken (1999) beskriver hur den energi som uppstår när olikheter möts kan driva lärande, förutsatt att tryggheten i rummet är tillräcklig. När tryggheten brister blir samma friktion en slitning. Klimatet i styrelserummet fungerar därför inte som bakgrund, utan som en styrningsinfrastruktur. Ett utforskande klimat gör konflikt till en källa till insikt. Ett konsensusklimat döljer konflikt på bekostnad av analys. Ett polariserat klimat låser konflikt och försvagar beslut.

Att skapa denna infrastruktur kräver medveten processdesign. Det handlar om att etablera normer för lyssnande, frågor som öppnar snarare än stänger, och samtalsformer som gör det möjligt att pröva idéer utan att försvara positioner. När ordföranden inte bara leder mötet utan också leder tänkandet (genom att sätta rytmen, reglera spänningen och vårda samtalets kvalitet) kan styrelsen bli en arena för kollektiv prövning. I ett sådant klimat blir olikhet inte ett hinder, utan en drivkraft för strategiskt lärande och gemensamt ansvarstagande.

Status och makt

När tidigare avsnitt belyst maktens kognitiva dimension (hur inflytande utövas genom att rama in språk, perspektiv och tolkningsstrukturer) riktas uppmärksamheten här mot de sociala och emotionella mekanismer som formar styrelsens vardag. Det handlar inte längre om idéernas kraft, utan om relationerna mellan dem som bär dem. I denna logik avgörs inte bara vad som anses trovärdigt, utan vem som får betraktas som trovärdig. Makt får därmed två skikt: ett kognitivt som formar mening och ett socialt som reglerar legitimitet. Tillsammans bildar de ett finmaskigt system där inflytandet sällan ligger i de formella beslutsvägarna utan i de subtila mönster av respons, blickar och tonfall som utgör styrelserummets sociala grammatik.

Status är här en central mekanism. Kön och ålder kan systematiskt påverka vilka röster som hörs, vilka som prövas och vilka som riskerar att försvinna i marginalen. Samma argument kan därför få olika vikt beroende på vem som framför det. Dessa mönster skapar tolkningshierarkier där vissa röster tillskrivs större kognitiv trovärdighet än andra, oavsett den faktiska sakkompetensen. Hierarkierna vidmakthålls inte främst genom uttalade regler utan genom subtila signaler: en kort paus som antyder skepsis, en blick som visar otålighet, ett tonfall som gör klart vem som förväntas äga rummet. I dessa mikromarkeringar reproduceras den sociala ordningen. Den som bryter mot koderna riskerar sällan formella sanktioner men möter istället uteblivet gensvar, strategiska avbrott eller en underliggande tolkning av att vara svår eller överkänslig. På så sätt hålls strukturen på plats utan att någon behöver uttala den.

Språket är en lika viktig komponent i denna process. Carroll, Ingley och Inkson (2017) beskriver hur styrelsetänkande (språkligt och kulturellt samstämmiga uttryck) skapar en känsla av enighet som kan vara mer estetisk än analytisk. När ledamöter använder samma metaforer, begrepp och tonläge uppstår en form av språklig synkronisering som stärker effektiviteten men

dämpar variationen. Det blir svårare att formulera avvikande perspektiv utan att tolkas som oppositionell eller kritisk mot gruppen snarare än mot sakfrågan. På så sätt fungerar språket inte bara som ett redskap för att kommunicera, utan som en mekanism för inkludering och exkludering. Det definierar både vad som kan sägas och hur det behöver sägas. Därigenom glider språket från att vara en bro mellan perspektiv till att bli en norm som styr vilka vägar som uppfattas som legitima.

Till detta kommer de emotionella processerna. Huy (2002) och Maitlis och Ozcelik (2004) visar att känslor inte är störningar i rationellt beslutsfattande utan en integrerad del av hur fakta värderas. Rädsla kan göra grupper mer återhållsamma, stolthet kan stärka sammanhållningen och skuld kan leda till att kritiska frågor undviks. I styrelser får dessa affekter dessutom en social funktion. En ordförande som markerar irritation kan snabbt tysta ett ifrågasättande, medan ett vänligt erkännande kan höja statusen på vissa röster. Genom denna reglering av känsloklimatet styrs även tolkningarna av sakfrågorna. De emotionella signalerna ramar in vad som upplevs som möjligt, rimligt eller eftersträvansvärt. När dessa känslor däremot görs synliga och benämns (när ordföranden exempelvis sätter ord på oro, tvekan eller förvirring) kan de bli en resurs för lärande. De förvandlas då från underströmmar som påverkar besluten i det dolda till öppna fenomen som kan undersökas och förstås. Emotionell makt kan därför antingen bli ett instrument för kontroll eller en väg till reflektion.

När status, språk och känslor samspelar på detta sätt blir balansen mellan inflytande och öppenhet avgörande för styrelsens kollektiva tänkande. Starka hierarkier skapar ofta självcensur, där ledamöter undviker att utmana majoriteten för att bevara relationer eller undvika förlöjligande. Full jämlikhet kan å andra sidan leda till otydlighet och en diffus ansvarsfördelning där ingen tar ledarskap i kritiska frågor. Den mest funktionella miljön är därför inte den som utplånar skillnader, utan den som erkänner dem och använder dem som grund för reflekterande dialog. Ett klimat där olikhet är legitim utan att värderas öppnar för kritiskt tänkande som inte hotar relationerna. Det möjliggör lärande utan att undergräva lojaliteten.

I denna mening är styrelsearbete lika mycket en social som en kognitiv praktik. Identitet, status och emotioner skapar de osynliga ramar inom vilka beslut formas och mening uppstår. När de lämnas utan reflektion riskerar de att förvandla oenighet till tystnad och avvikelse till upplevd illojalitet. Men när de synliggörs, förstås och balanseras genom inkluderande ledarskap och språklig medvetenhet kan de bli källor till klarhet, tillit och gemensamt omdöme. Makt i styrelser handlar därför inte endast om kontroll. Den handlar

om förmågan att skapa utrymme, ett utrymme där olika röster kan bidra, där perspektiv får brytas och där gemensam förståelse kan växa fram.

Beslutslogiker

Styrelsens beslut framstår ofta som resultatet av en strikt analytisk process, där fakta vägs samman och logiska slutsatser dras. Men i praktiken är besluten alltid mer än så. De är produkter av tolkning, formade av de sätt som styrelsen försöker skapa mening i situationer där informationen är ofullständig och framtiden okänd. Styrelserummet är därför inte bara en plats där data bearbetas, utan ett socialt system där ledamöterna navigerar osäkerhet genom att använda olika beslutslogiker i meningen underförstådda principer som styr vad som uppfattas som rimligt, försvarbart eller legitimt. Flera sådana logiker verkar ofta samtidigt, ibland parallellt och ibland i konflikt. Var och en representerar ett särskilt sätt att förstå vad som gör ett beslut ”rätt”: genom precision, erfarenhet, legitimitet, symboler eller helt enkelt genom att göra komplexa frågor hanterbara.

Den analytiska logiken är ofta den mest synliga. Den bygger på data, scenarier och riskmodeller och utgår från antagandet att beslut kan härledas till fakta. Samtidigt visar Hambrick och Mason (1984) och senare Hambrick och Quigley (2014) att även analytiska resonemang vilar på kognitiva filter. Styrelser lyfter fram vissa signaler och bortser från andra, inte av ovilja utan som en följd av att uppmärksamheten alltid styrs av tidigare erfarenheter och värderingar. Analysens objektivitet blir därför delvis en illusion; det som uppfattas som ”sakligt” är redan påverkat av vad gruppen anser begripligt eller relevant.

Den erfarenhetsbaserade logiken tillför ett annat perspektiv. Här utgör intuition, tyst kunskap och igenkänning centrala resurser. Forbes och Milliken (1999) visade att styrelsers effektivitet ökar när de kan integrera olika erfarenheter till en gemensam förståelse. Kroll et al. (2008) fann att bred erfarenhet förbättrar beslut vid företagsförvärv eftersom fler perspektiv ger en mer realistisk bedömning av risk och värde. Samtidigt kan även erfarenheter begränsa. När tidigare framgångar blir normer för hur världen ska förstås, riskerar styrelsen att dra sig mot det bekanta snarare än att utforska det möjliga.

I många situationer är dock inte den viktigaste frågan vad som är mest effektivt, utan hur beslutet kommer att uppfattas. Här träder den institutionella logiken fram. Rutherford och Buchholtz (2007) visar att

styrelser ofta väger sina val mot hur ägare, tillsynsmyndigheter eller marknaden kan tänkas reagera. Li et al. (2018) visar att ökad transparens gör konformitet mer attraktivt: att framstå som försiktig blir viktigare än att vara strategiskt modig. Samtidigt visar Veltrop et al. (2021) att ett inkluderande klimat kan stärka legitimiteten genom att öppna för ansvarstagande resonemang. Institutionell logik skapar stabilitet, men riskerar att dämpa förnyelse när den blir alltför styrande.

Till detta kommer den symboliska logiken, där beslut inte bara ska vara rationella utan även kunna berättas som rationella. Fiss, Kennedy och Davis (2012) beskriver hur symboler, språk och berättelser formar en social rationalitet som skapar mening. När styrelser väljer strategier som följer branschpraxis eller signalerar modernitet kan beslutet få en kommunikativ snarare än analytisk funktion. Det blir viktigare att passa in än att tänka nytt. Forskning om benchmarking visar samma mönster: osäkerhet gör imitation lockande, och symboler ersätter analys som vägledande princip.

I situationer där informationen svämmar över och tiden är knapp träder en annan logik fram, hanterbarhetslogiken. Den innebär att styrelsen fokuserar på det som är enkelt att kommunicera och dokumentera, ofta kvantitativa mått eller standardiserade indikatorer. Li et al. (2018) och Rutherford och Buchholtz (2007) beskriver hur komplexa frågor då reduceras till hanterliga berättelser, inte av slarv utan som ett sätt att hålla processen samman när kognitiva resurser är begränsade. Det är en pragmatisk logik, men den riskerar att göra besluten ytliga genom att förvandla djup till översikt.

Alla dessa logiker fyller en funktion, men ingen av dem räcker på egen hand. Den analytiska logiken ger precision men riskerar att bli tunn utan erfarenhet. Den erfarenhetsbaserade tillför omdöme men kan bli konservativ. Den institutionella värnar legitimitet men kan leda till försiktighet snarare än strategi. Den symboliska skapar mening men kan bli ytlig. Hanterbarhetslogiken förenklar men kan reducera för mycket. Styrelsens kvalitet avgörs därför inte av vilken logik som dominerar, utan av förmågan att växla mellan dem och använda dem som korrigerande krafter. Det är i denna växling som kollektivt omdöme tar form.

I denna process är ordförandens uppgift central. Veltrop et al. (2021) visar att inkluderande ledarskap skapar vad som kan kallas reflexiva ytor, det vill säga ögonblick då styrelsen inte bara prövar sina alternativ utan även sin egen beslutslogik. När ordföranden stannar upp och ställer frågor som ”vad är det egentligen vi försöker avgöra?” eller ”vilken logik styr oss just nu?”, synliggörs de strukturer som annars verkar i det tysta. På så sätt kan gruppen

undvika att fastna i en enda rationalitet och istället använda logikerna som kompletterande perspektiv. En ordförande som leder både samtalet och tänkandet skapar förutsättningar för att beslutet inte bara blir gjort, utan genomtänkt.

Sammanfattande ord

Styrelsens beslutsarbete formas i gränslandet mellan struktur och tolkning. Genom hela kapitlet har det blivit tydligt att beslut inte kan reduceras till tekniska processer eller formella rutiner. De är sociala handlingar där erfarenhet, språk, makt och känslor samspelar i realtid. Effektiva styrelser kännetecknas inte av att konflikter saknas eller av att enighet uppnås snabbt, utan av att de kan hålla olika perspektiv vid liv utan att dessa förvandlas till personliga motsättningar. Det är i denna balans som lärandet uppstår i den kognitiva friktion som utmanar invanda tankemönster utan att hota relationerna. När friktionen hanteras väl öppnar den för omdöme. När den tystas ersätts den av symbolik och imitation. Det som vid första anblick ser ut som en serie rationella val framträder därför som ett kollektivt sätt att tänka, där styrelsen inte bara tolkar information utan också avgör vad som ska räknas som relevant kunskap. Beslutsprocesserna blir därmed en del av styrningen i sig, eftersom de formar organisationens förståelse av sig själv och sin omvärld.

I detta ljus blir styrelsens kvalitet en fråga om att integrera flera beslutslogiker: den analytiska som söker klarhet, den erfarenhetsbaserade som tillför omdöme, den institutionella som värnar legitimitet, den symboliska som skapar mening och den hanterbarhetslogik som hjälper styrelsen att navigera komplexitet. Ordföranden fungerar här som navet i denna kollektiva intelligens. Hen är den som synliggör logikerna, reglerar samtalets rytm och håller processen öppen för reflektion.

Därmed utgör detta kapitel en bro till nästa. Om beslutsfattande handlar om att skapa mening i det osäkra, handlar styrelselärande om att utveckla de processer som gör denna mening möjlig. I nästa avsnitt förflyttas därför fokus från beslutet som produkt till lärandet som praktik, från vad styrelsen beslutar till hur den utvecklar sin förmåga att tänka tillsammans.

Kapitel 15:

Styrelselärande och reflexivitet

Från styrning till lärande

Styrelseforskningen har under lång tid utgått från en kontrollorienterad grundsyn, där styrelsens främsta uppgift har varit att övervaka ledningen och skydda ägarnas intressen. I Agentteorin uttrycks detta som ett behov av tydliga roller, starka incitament och regelbundna uppföljningar som ska minska risken för att ledningen agerar i eget intresse. Denna logik har gett viktiga insikter om ansvar, transparens och maktbalans. Men i takt med att forskningen har fått en mer beteendevetenskaplig och processinriktad prägel har det blivit tydligt att styrningens kvalitet inte enbart avgörs av formella strukturer. Den formas av hur människor faktiskt arbetar tillsammans. Styrelser verkar inte i vakuum; deras effektivitet växer fram ur relationer, samtal, erfarenheter och de loopar av lärande som gradvis byggs in i arbetssättet. Det innebär att fokus har förflyttats från att beskriva vad en styrelse är till att förstå vad den gör.

Denna förskjutning öppnar dörren för en relationell och dynamisk syn på styrning där utvärdering inte enbart ses som ett instrument för kontroll, utan som en möjlighet till lärande. I en sådan förståelse blir styrelsens processer lika viktiga som dess strukturer. Det handlar mindre om manualer och mer om att skapa praktiker som är anpassade till den verklighet styrelsen befinner sig i. Den så kallade systemdesign-logiken utgår just från detta: att effektiv styrning inte kan standardiseras. Varje styrelse rör sig i en unik terräng av ägarstrukturer, marknader, normer och organisatorisk mognad. Därför kan inte samma modell eller kod användas överallt. Ett börsbolag under stark marknadspress behöver andra processer än en medlemsstyrd organisation eller ett familjeföretag där värderingar och långsiktighet väger tungt. Effektiv styrning handlar därför om att utforma system som stödjer den logik verksamheten faktiskt vilar på.

Stewardshipteorin driver denna tanke ännu längre. Istället för att betrakta styrelsen som en övervakare skiftar perspektivet mot styrelsen som medskapare av värde. Den blir inte ett torn som kontrollerar verksamheten utifrån utan en del av organisationens lärande infrastruktur. I denna logik är

styrelsens uppgift att stärka ledningens förmåga: att fungera som katalysator, coach och samtalspartner. Här uppstår bilden av en lärande triad mellan ägare, styrelse och ledning. Relationen byggs inte på misstänksamhet utan på förtroende och gemensamt ansvar, och styrningen handlar mindre om att begränsa beteenden och mer om att utveckla kapacitet. Det är ett skifte från instruktion till dialog, från tillsyn till samproducerat omdöme.

Forskningen visar att styrelsens prestation i sådana sammanhang vilar på balansen mellan närhet och distans, mellan stöd och kontroll. Poutziouris, Savva och Hadjielias (2015) samt Bauweraerts och Colot (2017) betonar att de mest fungerande styrelserna är de som klarar denna dubbelhet. De är tillräckligt närvarande för att förstå verksamheten och bidra till dess riktning, men inte så dominerande att de kväver handlingsutrymmet. I denna mellanposition blir lärande en central styrningsprincip. Det handlar om att organisera arbetet så att erfarenheter kan delas, feedback kan integreras och reflektion blir en naturlig del av beslutsprocessen. När detta sker förvandlas förtroende till prestation, eftersom tilliten inte lämnas åt slumpen utan byggs genom gemensamma processer som skapar klarhet och ansvar.

Det är i detta ljus den lärande styrelsen träder fram. En styrelse som inte bara granskar utan också utvecklar. En styrelse som använder dialog för att förstå, reflektion för att ompröva och gemensamma erfarenheter för att skapa riktning. I centrum står förmågan att omvandla händelser (både framgångar och motgångar) till kunskap som kan användas framåt. Det naturliga nästa steget blir därför att undersöka hur denna reflexivitet faktiskt organiseras. Hur ser arbetsformerna ut? Vad möjliggör ett klimat där lärande kan ske på riktigt? Och vilka processer gör det möjligt för styrelsen att inte bara fatta beslut, utan att utveckla sin förmåga att tänka tillsammans?

Reflexiva system och självgranskning

En lärande styrelse utmärks inte bara av sin förmåga att fatta genomtänkta beslut, utan av att den kontinuerligt vänder blicken mot sig själv. Reflexivitet, styrelsens förmåga att systematiskt granska sitt eget sätt att arbeta, blir i detta ljus en grundläggande förutsättning för utveckling. Där den traditionella styrningslitteraturen ofta har betonat kontroll, uppföljning och formellt oberoende, lyfter det beteendevetenskapliga perspektivet fram behovet av metakognition, det vill säga att styrelsen inte bara övervakar verksamheten utan också sin egen praktik. Van den Berghe och Levrau (2004) visar att den tidiga forskningen länge mätte styrelsers kvalitet med strukturella indikatorer som storlek, mötesfrekvens eller oberoende, medan praktiker gång på gång

pekat på att det är beteenden som avgör hur arbetet faktiskt fungerar. Öppenhet, nyfikenhet, respekt och förmågan att lyssna blir därför lika viktiga som formella regler. Reflexiviteten kan därmed förstås som den grund som gör en styrelse lärande. Det är när styrelsen vågar granska sina egna mönster som förbättring blir möjlig.

För att denna reflexiva kapacitet ska bli mer än en idealbild krävs emellertid system som stödjer den. Här spelar styrelsens informationsinfrastruktur en central roll. Aram och Cowen (1986) visade tidigt att kvaliteten på informationssystemen (hur data samlas in, filtreras och kommuniceras) påverkar styrelsens förmåga att förstå organisationen och agera strategiskt. McIntyre och Murphy (2008) tog detta vidare genom att introducera en formell modell för rapportering av styrelsens egen prestation, vilket i praktiken innebär en intern revision av processer, beteenden och beslutsflöden. I en tidigare studie (2007) föreslog de dessutom en särskild Board Effectiveness Committee, ett organ inom styrelsen som löpande granskar hur styrelsen fungerar. Denna typ av metastyrning skapar en loop av återkoppling där styrelsen övervakar sin egen förmåga att övervaka. I stället för att reflektion sker ad hoc blir den en del av den institutionella infrastrukturen.

En annan central del av det reflexiva systemet rör introduktion och återintroduktion av ledamöter. Long (2008) visar att en genomtänkt introduktion inte bara ger nya ledamöter snabbare förutsättningar att bidra, utan också fungerar som ett sätt att uppdatera hela styrelsen. När introduktions- och utbildningsinsatser återkommer regelbundet minskar risken för att gamla antaganden stelnar till orubbliga principer. I den brittiska Combined Code (2003) lyfts detta fram som en kärnprincip: utbildning och kontinuerlig uppdatering gör reflexivitet till ett inbyggt inslag snarare än en punktinsats. Bart och Fuller (2016) visar dessutom hur faciliterad reflektion (exempelvis genom gemensamma övningar, strukturerade samtal eller extern handledning) kan förändra beteenden i praktiken. I deras studie utvecklade styrelserna ett gemensamt språk för kvalitet i samtalen, vilket i sin tur förbättrade förmågan att lyssna, pröva idéer och ge konstruktiv kritik. Reflektionen blev därmed både ett verktyg och ett sätt att stärka relationerna i rummet.

Just relationerna är avgörande. Reflexivitet kan inte genomföras i ett klimat präglat av rädsla, hierarki eller passivitet. Westphal (1999) visar att sociala band mellan VD och externa ledamöter, tvärtemot vissa antaganden, kan stärka styrelsens rådgivande funktion eftersom tillit gör det möjligt att föra mer genuina samtal. Anderson, Melanson och Maly (2007) finner samma

mönster: när styrelsen balanserar stöd och kontroll skapas ett klimat som både främjar strategiskt engagemang och bygger kulturell sammanhållning. Informationsflöden spelar här en särskilt central roll. Nowak och McCabe (2003) visar att styrelser inte kan vara vare sig lärande eller rådgivande om VD filtrerar information. Transparens och dialog är därför en del av reflexivitetens sociala motor: utan ett öppet flöde av data, tolkningar och förklaringar kan styrelsen varken förstå verksamhetens risker eller utvärdera sina egna processer. Tillit blir därmed den psykologiska infrastruktur som gör självgranskning möjlig. Det är endast i en miljö där människor vågar dela tvivel och misstag som verkligt lärande uppstår.

Sammantaget kan styrelsens reflexiva kapacitet förstås som samspelet mellan tre dimensioner som förstärker varandra. Den första är de formella systemen: utvärderingar, rapporteringsmodeller och metastyrningskommittéer som gör återkopplingen systematisk och synlig. Den andra är de lärande processerna: introduktioner och faciliterad reflektion som utvecklar ett gemensamt språk och en gemensam förståelse. Den tredje är de relationella villkoren: tillit, öppenhet och respekt som gör det möjligt att tala om svagheter utan att det uppfattas som hotfullt. När dessa tre dimensioner samspelar uppstår en styrelse som inte bara granskar organisationen utan också sig själv. Reflexiviteten blir då det kitt som binder samman styrning, lärande och ansvar i en process där styrelsen både tolkar sin samtid och förnyar sin egen praktik.

Erfarenhetsbaserat lärande och risken för skenlärande

Styrelser lär på två sätt. Det första är det ställföreträdande lärandet (vicarious learning), där man observerar hur andra organisationer agerar och drar slutsatser av deras framgångar eller misstag. Det andra är det erfarenhetsbaserade lärandet (experiential learning), där styrelsen tolkar sina egna beslut och resultat. Båda formerna är avgörande för att bygga kollektiv kompetens, men ingen av dem är per automatik värdeskapande. Erfarenhet i sig utvecklar inte omdöme. Lärande uppstår först när erfarenheter förstås, prövas och placeras i ett meningsfullt sammanhang. Utan denna reflektion riskerar styrelsen att förväxla mönsterigenkänning med insikt och att tolka slumpen som strategi. Resultatet blir det som forskningen kallar skenlärande (superstitious learning): en föreställning om att man har lärt sig något viktigt, när man i själva verket bara förstärkt en felaktig slutsats.

Just denna risk blir tydlig i Tuschke, Sanders och Hernandez' (2014) studie av styrelseinterlocks, det vill säga nätverk av kopplingar som uppstår när ledamöter sitter i flera styrelser samtidigt. Interlocks betraktas ofta som kanaler för lärande, men forskarna visar att de snarare är selektiva tolkningsmiljöer. Det som flödar genom nätverken är inte neutral information utan erfarenheter som färgas av legitimitet, status och relationernas kvalitet. Styrelser lär mer när länkarna går till organisationer med relevant kompetens, men kopplingar som bygger på ytliga relationer eller svag erfarenhet kan lika gärna leda fel. I sådana fall uppstår imitation, grupptänkande och en falsk trygghet där man gör som andra för att det verkar rätt, inte för att det faktiskt är det. Därmed blir det uppenbart att det inte är mängden länkar som avgör om lärandet är värdefullt, utan innehållet i de erfarenheter som förs in och hur styrelsen väljer att tolka dem. Ett nätverk kan alltså bli en källa till ny förståelse, eller en återvinningsstation för gamla sanningar som borde ha prövats i stället för att upprepas.

Samma logik gäller när styrelsen lär av sina egna beslut. Boivie, Gee, Gentry och Graffin (2025) visar i en omfattande studie av VD-rekryteringar att även lång erfarenhet kan bli missvisande. Styrelser som rekryterat många verkställande direktörer tenderar inte att fatta bättre beslut. Tvärtom fann forskarna ett svagt negativt samband mellan erfarenhet och efterföljande VD-prestation. Förklaringen ligger inte i bristande kompetens, utan i tolkningen av erfarenheten. En lyckad rekrytering kan skapa en känsla av skicklighet som leder till att man återanvänder samma urvalslogik utan att pröva den kritiskt. Styrelsen tror att den har lärt sig något robust när den i själva verket har dragit slutsatser ur ett enskilt fall vars utfall lika gärna kan ha påverkats av tur, tajming eller kontextuella faktorer. Detta är skenlärandets signum: att förväxla samband med förklaring och att låta tidiga framgångar bli normativa sanningar.

Denna risk förstärks av att styrelsebeslut ofta är svåra att utvärdera. Det kan ta flera år innan effekterna av en VD-tillsättning, ett företagsförvärv eller ett strategiskt skifte blir synliga, och när utfallet väl visar sig är det ofta oklart vad som faktiskt orsakat det. Tillskrivningsbias (tendensen att ta åt sig äran vid framgångar och skylla misslyckanden på externa faktorer) gör feltolkningar ännu mer sannolika. Erfarenhet kan då bli en källa till övermod snarare än en korrigerande kraft.

Den praktiska implikationen är tydlig: erfarenhet blir värdefull först när den bearbetas systematiskt. Styrelser behöver därför granska sina källor till lärande med samma noggrannhet som de granskar sina informationskällor. Efter större beslut bör de avsätta tid för strukturerade genomgångar där

observation skiljs från tolkning. Vad vet vi egentligen hände? Vilka antaganden styrde oss? Vilka alternativa förklaringar finns? Vad kan ha påverkat utfallet som vi ännu inte har sett? Genom att pröva även framgångsrika beslut kritiskt kan styrelsen undvika att bygga sin framtid på oreflekterade slutsatser från det förflutna.

Det verkliga lärandet uppstår därför inte i själva erfarenheten utan i arbetet med att förstå den. Den styrelse som vågar undersöka sina mönster, ompröva sina antaganden och öppet diskutera vad den faktiskt vet, utvecklar ett kollektivt omdöme som är robustare än enskilda framgångar. På så sätt förvandlas erfarenhet till insikt, och insikt till förmåga att agera klokare nästa gång. Detta är den lärande styrelsens kännetecken: inte att den har flest erfarenheter, utan att den behandlar erfarenheterna som frågor snarare än facit.

Kunskapsflöden inom styrelsen

De senaste årens beteendeorienterade forskning har förskjutit fokus från frågan om vem som sitter i styrelser till vad som faktiskt händer när de väl möts. Det är i samspelet mellan människor (i sättet kunskap delas, prövas och vävs samman) som beslutsfattandet får sin kvalitet och där styrelsens kollektiva lärförmåga tar form. Detta innebär att kompetens inte är något som automatiskt aktiveras, utan något som kräver relationella och språkliga villkor för att bli verksam. I praktiken handlar det därför om att utforma möten och arbetsformer så att ordföranden fördelar talutrymme, att informationsflöden struktureras medvetet, att tillit och olikhet hålls i balans och att samtalen ges utrymme för reflektion i stället för att reduceras till rapportering. Det följande avsnittet visar hur styrelser kan utveckla (eller förlora) sin förmåga att tänka, lära och agera som ett kollektiv.

Styrelsen som kunskapsnätverk

Styrelser lär inte enbart genom den formella kompetens som varje individ bär med sig, utan genom de relationer som binder dem samman. Det är i denna väv av ömsesidig kännedom, tillit och gemensam förståelse som kunskap blir rörlig och användbar. Därför är en styrelse i praktiken mindre en samling experter och mer ett kunskapsnätverk. Den kollektiva förmågan växer inte främst ur meritlistorna, utan ur kvaliteten i de relationer som gör kunskap delbar.

Hillman, Nicholson och Shropshire (2008) visar att direktörers sociala identiteter och inbördes band påverkar deras engagemang. När ledamöter känner samhörighet med varandra och med organisationen ökar viljan att bidra och att dela erfarenheter. Lärandet blir då inte en individuell aktivitet utan ett socialt fenomen där förståelse byggs genom gemensamma referensramar och delade språkliga koder. Stevenson och Radin (2009) illustrerar samma logik genom att visa hur styrelsens sociala kapital (dess förtroende och relationella historia) blir avgörande för vilka röster som faktiskt får genomslag. Formell kompetens räcker alltså inte; det är den relationella öppenheten som gör kunskap cirkulerbar.

Nicholson och Kiel (2004) tar resonemanget vidare och beskriver styrelsens intellektuella kapital som något som uppstår först när individuella erfarenheter kopplas samman till ett gemensamt omdöme. Det kollektiva intellektet är därmed inte summan av individernas kunskap, utan ett mönster som framträder när olika perspektiv kan mötas, översättas och integreras. Detta kräver inte bara kompetenta individer utan en medveten struktur för dialog och meningsskapande.

Voordeckers et al. (2025) och Vandewaerde et al. (2011) konkretiserar dessa idéer genom begreppen delat ledarskap (shared leadership) och transaktivt minnessystem (transactive memory). Delat ledarskap innebär att inflytande och ledningsansvar rör sig mellan medlemmarna beroende på situation och expertis, vilket gör styrelsen mer dynamisk och kapabel att aktivera rätt kunskap vid rätt tillfälle. Det transaktiva minnessystemet handlar i sin tur om att ledamöterna vet vem som vet vad, ett gemensamt mental register som gör det möjligt att snabbt lokalisera relevant kompetens. När dessa två mekanismer samverkar blir styrelsen ett självorganiserande lärsystem där expertis inte är något som enskilda individer förvaltar, utan resurser som kollektivet kan dra nytta av.

Men samma relationella band som skapar trygghet kan också bli en källa till konformitet. Högt socialt kapital kan glida över i en form av lojalitetspress där olikhet upplevs som störande och tystnad blir ett sätt att upprätthålla harmoni. Den mest lärande styrelsen är därför inte den mest friktionsfria, utan den som lyckas kombinera trygghet med intellektuell spänning. När olikhet möts av respekt i stället för försvar uppstår ett klimat där kunskap kan cirkulera, utmanas och omformas till kollektivt omdöme.

Kommunikation, språk och delaktighet

Allt lärande i styrelserummet börjar i samtalet. Styrelser kan därför förstås som språkgemenskaper där grupper skapar mening genom de ord, metaforer och berättelser som används i interaktionen. Språket är inte bara ett verktyg för kommunikation; det är en tolkningsram som avgör vilka perspektiv som hörs, hur erfarenheter förstås och vilka möjligheter som blir tänkbara. När kommunikationen är öppen, jämlik och reflekterande blir styrelsen ett levande kunskapsrum. När den brister tystnar lärandet.

Piekkari, Oxelheim och Randøy (2015) visar att valet av arbetsspråk i internationella styrelser påverkar hela lärandets struktur. När möten förs på engelska i annars nationella grupper uppstår ofta språkliga asymmetrier. Ledamöter som inte känner sig fullt trygga i språket drar sig för att uttrycka nyanser, tvekar i sina formuleringar eller väljer att vara tysta. Det som i praktiken går förlorat är inte bara ord, utan inflytande över tolkningen av verkligheten.

Pugliese, Nicholson och Bezemer (2015) visar genom videobaserade analyser att talutrymme är en av de mest avgörande processfaktorerna i styrelser. När några få röster dominerar begränsas både perspektivbredden och kvaliteten i besluten, medan en mer balanserad fördelning leder till djupare förståelse och rikare analys. Kommunikationens struktur (vem som talar, hur länge och med vilken återkoppling) visar sig vara lika viktig som de formella beslutsreglerna.

Att inkludering inte sker automatiskt framgår tydligt i Tuggle et al. (2022), som visar att underrepresenterade ledamöter ofta sitter med både vilja och kompetens, men hindras av subtila statusmönster och outtalade normer. Deras bidrag får genomslag först när någon aktivt efterfrågar dem. Buse, Bernstein och Bilimoria (2016) bekräftar detta och visar att mångfald i sig inte leder till bättre beslut. Det är de inkluderande beteendena som avgör om mångfalden blir en resurs eller en tyst potential.

I detta sammanhang blir ordförandens roll central. Som samtalsledare, tolkningsnav och kulturbärare ansvarar ordföranden för att fördela ordet, synliggöra olika perspektiv och skapa balans mellan trygghet och friktion. Ett medvetet ledarskap i styrelserummet handlar därför inte bara om effektiv möteshantering utan om att skapa villkor för lärande. När språket används för att inkludera snarare än exkludera, när skillnader i bakgrund eller språk blir resurser i stället för hinder och när reflektion ges tid att ta form, uppstår det som kan kallas en reflexiv dialogkultur.

Det är i samtal där röster möts, erfarenheter översätts och mening förhandlas som styrelsen utvecklar sin förmåga att tänka tillsammans. Här blir kunskap inte något statiskt som ledamöter för med sig, utan något som skapas i ögonblicket där perspektiv korsas, lyssnas på och fördjupas.

Informationsbearbetning och lärande

I en tid då styrelser har tillgång till mer information än någon tidigare generation är det lätt att tro att kunskap i sig leder till bättre beslut. Men forskningen visar något mer krävande och samtidigt mer hoppfullt: att det inte är mängden data som avgör, utan hur informationen bearbetas, delas och ges mening i samtalet (Zhang, 2010). Styrelsens förmåga att lära är därför inte ett resultat av informationsflödenas volym, utan av dess kognitiva infrastruktur: de rutiner, relationer och normer som gör att information blir begriplig, relevant och förhandlingsbar. De mest effektiva styrelserna använder mötena som tolkningsrum där materialet problematiseras i stället för att passivt tas emot. Det är i denna kollektiva bearbetning som lärandet tar form.

Frye och Wang (2010) illustrerar detta genom att studera hur styrelser använder formella beslutsstöd, exempelvis oberoende värderingsutlåtanden (fairness opinions) vid företagsförvärv. Deras resultat visar att sådana utlåtanden ofta används för att ersätta reflektion snarare än för att stödja den. När styrelsen blir osäker på sin egen bedömningsförmåga anlitas externa experter för att legitimera beslutet. Det kan skapa trygghet, men riskerar att signalera brist på kognitiv självständighet och att förskjuta styrelsens ansvar till externa bedömningar. När information outsourcas på detta sätt förloras möjligheten till gemensam analys, och beslutet blir visserligen formellt bekräftat men inte intellektuellt genomlyst.

Piezunka, Aggarwal och Posen (2022) beskriver samma fenomen genom distinktionen mellan att få en sammanställning och att lära. Ju mer en grupp prioriterar snabb konsensus, desto mindre tid ägnas åt individuell bearbetning och kritisk prövning. Informationssammanställningen produceras då effektivt, men på bekostnad av mångfald i perspektiv. Den välmenande strävan efter enighet kan på så sätt leda till kognitiv fattigdom, ett tillstånd där styrelsen tappar den tolkningsbredd som behövs för komplexa beslut.

Också mötesrytmen påverkar lärandets djup. Pavicevic, Haleblian och Keil (2023) visar att hög mötesfrekvens kan stärka förmågan att lära, särskilt i komplexa processer som förvärv och strategisk omställning. Täta möten

skapar kontinuitet och gör det möjligt att följa upp tidigare resonemang och komplettera dem med ny information. Men rytmen måste balanseras. För många möten utan tid för återhämtning och eftertanke kan i stället skapa överbelastning och fragmenterat tänkande, där styrelsen reagerar mer än den reflekterar.

Denna rytm påverkas också av omsättningen av ledamöter. Qiang, Wong, Koh och Tong (2023) visar att hög omsättning tillfälligt försämrar styrelsens förmåga att integrera information eftersom de gemensamma referensramarna bryts ned snabbare än de kan byggas upp. Feng och Xiao (2022) bekräftar detta: organisationer med många nya styrelseledamöter upplever perioder av ökad risk och instabilitet eftersom tolkningarna saknar en gemensam bas. Det tar tid att etablera det ömsesidiga förtroende och den kognitiva karta som gör att information kan omvandlas till kollektiva insikter.

Tillsammans visar dessa studier att informationsarbete i styrelser är en form av gemensamt tänkande. Data blir lärande först när den sätts i dialog, när styrelsen ges tid att tolka och när mötesformen stödjer reflektion. Därför behöver rytmen i möten, strukturen i materialet och ritualerna för eftertanke planeras lika omsorgsfullt som strategiska beslut. Ett effektivt informationsflöde kännetecknas av tydlighet i struktur, yta för eftertanke och ett tempo som gör det möjligt att stanna upp och se det som annars riskerar att gå förlorat.

Rådgivning som lärande

Styrelsens rådgivande funktion beskrivs ofta som en praktisk aktivitet, som att tillföra expertis, ställa frågor eller ge återkoppling. Men i den beteendeorienterade forskningen framträder en mer grundläggande förståelse: rådgivning är en form av lärande. Det handlar mindre om att leverera svar och mer om att tillsammans med ledningen utveckla bättre frågor, utforska antaganden och fördjupa organisationens kollektiva omdöme.

Boivie, Withers, Graffin och Corley (2021) visar hur direktörer allt oftare beskriver sig själva som strategiska partners, inte som övervakare. Styrelsens värde ligger inte i dess kontrollkapacitet, utan i dess förmåga att förädla kunskap genom samtal: att hjälpa ledningen att se mönster, förstå komplexitet och identifiera det som ännu inte blivit synligt. Åberg, Bankewitz och Knockaert (2019) utvecklar detta vidare inom forskningen om servicerollen genom att visa att rådgivning inte längre uppfattas som en instrumentell aktivitet, utan som en reflexiv praktik. Det är i styrelsens frågor, i de prövande

samtalen och i tolkningarna av erfarenheter som strategisk förståelse växer fram.

I denna mening kan den rådgivande rollen förstås som styrelsens integrerade mekanism för lärande. Det är här skenlärande motverkas, inte genom att mer information samlas in, utan genom att informationen tolkas tillsammans. När styrelsen lyckas omsätta samtal till insikt förvandlas styrningen till en kontinuerlig process av lärande där både ledning och styrelse utvecklar sin förståelse i takt med att omvärlden förändras.

Styrelseutvärdering som lärandepraktik

Styrelseutvärdering har under lång tid förståtts som ett kontrollinstrument, en förlängning av den agentteoretiska logiken där tydliga roller, mätbara processer och regelbunden granskning skulle minska agentkostnader och säkra oberoende. Den forskningen är fortfarande betydelsefull eftersom den lägger en grund för ansvar och transparens. Men den förklarar inte varför vissa styrelser faktiskt utvecklas över tid, medan andra, trots goda strukturer, förblir statiska. I den beteendevetenskapliga litteraturen träder en annan bild fram: utvärdering skapar värde först när den fungerar som en strukturerad lärprocess, en cykel där resultat används för att förändra beteenden, rutiner och samspelsmönster (Kiel & Nicholson, 2003; Conger, Finegold & Lawler, 1998; Minichilli, Gabrielsson & Huse, 2007). Det är alltså först när utvärderingen får en praktisk verkan i rummet som den blir ett verktyg för utveckling. Effekten beror därför på hur syfte, metod och användning passar styrelsens uppdrag och kontext.

En central fråga i forskningen rör just denna passform: hur olika logiker för utvärdering formar vad utvärderingen faktiskt leder till. Minichilli, Gabrielsson och Huse (2007) visar att det inte finns någon universell modell, eftersom effekten beror på relationen mellan dem som granskar och dem som granskas. De identifierar fyra återkommande konfigurationer som var och en bygger på skilda antaganden om lärande, legitimitet och kontroll.

I board-to-board-konfigurationen utvärderar styrelsen sig själv, ofta genom kollegiala samtal, strukturerad feedback eller enkäter. Detta fungerar väl när målet är internt lärande och förbättrade processer. Modellen bygger på tillit och psykologisk trygghet och gör det möjligt att synliggöra hur styrelsen faktiskt fungerar: hur beslutsprocesser går till, hur roller fördelas och hur samspelet med ledningen ser ut. Fördelen är den höga praktiska relevansen, men närheten kan också bli en svaghet. Om klimatet präglas av lojalitet eller

försiktighet finns risk att självskattningen blir alltför mild och att mönster av passivitet, undvikande eller dominans förblir oadresserade. Denna modell fungerar bäst i styrelser som redan är reflekterande och vana att omsätta feedback i konkreta förbättringar.

I board-to-market-modellen riktas utvärderingen utåt, till ägare, kapitalmarknad eller andra intressenter. Här står förtroende och legitimitet i centrum. Modellen används ofta i noterade bolag eller organisationer med höga krav på öppenhet. Genom att rapportera om processer, kompetens och utvecklingsinitiativ visar styrelsen ansvar gentemot omvärlden. Men risken är att utvärderingen blir mer symbolisk än substantiell: ett dokumenterat kvitto på att utvärdering har ägt rum, snarare än ett verktyg för förändring. Effekten uppstår först när rapporteringen är selektiv, konkret och integrerad i den strategiska styrningen.

I market-to-board-konfigurationen utvärderas styrelsen av en extern aktör, exempelvis en konsult, forskare eller peer review-panel. Detta används ofta i perioder av skifte, vid låsningar eller efter kriser när intern självgranskning inte längre är tillräcklig. Syftet är att tillföra objektivitet och ge styrelsen en spegel där egna antaganden kan synliggöras och prövas. Fördelen är den externa valideringen som kan bryta självbilder och öppna för förändring. Men modellen kräver en känsla för kontexten. En utvärdering som saknar insikt i organisationens kultur riskerar att bli teknisk och tom på relevans. När den fungerar väl integreras externa observationer i styrelsens egen reflektion där lärandet uppstår i samtalet om vad fynden faktiskt betyder.

Den fjärde modellen, market-to-market, är vanlig i starkt reglerade sektorer såsom bank, finans och sjukvård. Här institutionaliseras utvärderingen som extern granskning och kopplas till licens, regelefterlevnad och riskkontroll. Den ger stabilitet, men formalismen kan bli en begränsning. När utvärderingen reduceras till box-checking går den lärande dimensionen förlorad. Organisationer som lyckas använder därför även dessa obligatoriska processer för meta-lärande. De frågar inte bara om kraven är uppfyllda, utan om de bidrar till bättre diskussioner, tydligare beslutsvägar och ökad riskmedvetenhet.

Tillsammans visar dessa fyra konfigurationer att styrelseutvärderingens syfte måste styra dess design. Kiel och Nicholson (2003) framhåller att denna passform är avgörande för om utvärdering blir ett verktyg för lärande eller en ritual utan verkan. En styrelse som söker beteendeförbättring behöver främst en board-to-board-process där reflektion och gemensam förståelse står i centrum. En som vill bygga extern legitimitet kan komplettera med board-to-

market-inslag. Vid större skiften kan extern spegling ge nödvändig friktion, och i reglerade miljöer kan market-to-market-granskningar ge stabilitet. De mest lärande styrelserna rör sig mellan dessa logiker över tid. De arbetar med årliga interna utvärderingar för att fånga beteenden, återkommande externa speglingar för att bryta vanemönster och öppen rapportering för att bygga förtroende.

När själva designen är på plats uppstår nästa fråga: vad ska processen göra med styrelsen? I det beteendevetenskapliga perspektivet ses utvärdering som en reflexiv mekanism, ett sätt att aktivera självkännedom och kollektiv förbättring. Ingley och van der Walt (2005) beskriver den som ett ”samtal om samtalet”, en möjlighet för styrelsen att observera sina egna interaktioner och sätta ord på det som annars sker i det tysta. Long (2006) menar att utvärdering, rätt integrerad, kan fungera som en återkommande paus, en rytm av reflektion som blir lika naturlig som budgetprocessen eller strategirevisionen. Då förvandlas utvärderingen från ett avbrott till en del av styrningens vävnad.

En annan fråga gäller graden av assisterad reflektion. Parker (2007) utvecklar idén om faciliterade samtal där styrelsen analyserar sina egna beteenden i realtid. Det kan handla om att se videoinspelningar av möten, diskutera varför vissa frågor fastnar eller observera hur ordföranden fördelar ordet. Syftet är inte ännu en rapport, utan att skapa ett gemensamt språk för vad god dialog och effektiv rådgivning innebär. Vandebeek, Voordeckers, Lambrechts och Huybrechts (2016) visar hur detta kan vara särskilt värdefullt i familjeföretag där relationer och roller ibland är outtalade. Genom formaliserad utvärdering skapas en arena där olika perspektiv får utrymme och där osynliga gränser kan mjukas upp.

Sammantaget visar forskningen att en lärande utvärdering inte handlar om att fylla i formulär, utan om att skapa reflexiva ögonblick där styrelsen stannar upp och granskar sig själv som kollektiv aktör. I en sådan praktik blir utvärdering inte ett sidospår, utan en del av själva styrningen: ett sätt att fördjupa omdömet och utveckla den kapacitet som gör att styrelser kan växa med sitt ansvar.

Sammanfattande ord - Den lärande styrelsen

Styrelser lär inte av struktur, utan av process. Deras kollektiva kompetens växer inte fram ur instruktioner eller formella riktlinjer, utan ur det levande växelspel som uppstår när människor tolkar, frågar, lyssnar och omprövar

tillsammans. Forskningen visar att lärande i styrelser varken följer en linjär logik eller kan fångas i en universell modell, eftersom det alltid formas i samspelet mellan människor och kontext. För att förstå styrelsers utvecklingsförmåga behöver vi därför se dem som situationsbundna sociala system där tid, relationer och språk fungerar som centrala byggstenar. I detta perspektiv blir styrelsen inte en samling individer, utan ett distribuerat kognitivt system där kunskap inte befinner sig hos någon utan mellan dem. Det är i dessa flöden som erfarenheter knyts samman, perspektiv möts och strategiskt omdöme växer fram. Wirtz (2011) visar att det just är denna kollektiva tolkningsförmåga (snarare än formell kontroll) som skapar värde i snabbt föränderliga miljöer. Lärande uppstår när styrelsen förmår förena sina olika erfarenheter till ett gemensamt språk, när spänning kan förvandlas till förståelse och när oenighet blir en katalysator snarare än ett hinder. För mycket homogenitet kväver samtalet, medan för mycket fragmentering kan lösa upp sammanhållningen. Den mest effektiva styrelsen befinner sig därför i ett produktivt mellanläge, tillräckligt diversifierad för att utmana och tillräckligt samspelt för att kunna lyssna, bygga vidare och skapa något gemensamt.

Ett sådant styrelserum uppstår dock inte spontant. Det är ett resultat av design. Som Eraković och Overall (2010) framhåller kräver effektiv styrning en medveten konstruktion av relationer och gränssnitt där styrelsens arbete vilar på en reflexiv infrastruktur. Det innebär att processer, utvärderingar och informationsflöden måste vara utformade på ett sätt som gör lärande systematiskt snarare än slumpmässigt. När klimatet präglas av tillit, när ordföranden leder samtalet med både tydlighet och omsorg, och när reflektion utgör en naturlig del av rytmen, kan den kognitiva friktionen kanaliseras till bättre beslut och djupare strategisk involvering. Detta förutsätter också att styrelsen kvalitetssäkrar sina källor till lärande. Det räcker inte att samla erfarenheter; arbetssättet behöver kontinuerligt prövas, kalibreras och revideras.

Flera forskare argumenterar därför för att styrelser bör förstås som organisatoriska lärsystem snarare än som kontrollinstanser. Ingley och van der Walt (2001) och O'Neal och Thomas (1996) visar att tydliga roller, systematiska utvärderingar och fortlöpande utveckling av ledamöternas uppgifter är centrala för att förvandla ansvar till lärande. Gkliatis och Koufopoulos (2024) tar resonemanget ett steg längre genom att uppmana forskningen att skifta fokus från styrelsens anatomi till dess fysiologi: från vem som sitter i rummet till hur rummet fungerar som ett levande system av energi, samspel och förståelse. Den lärande styrelsen är därför inte en idealtyp, utan en praktik som måste byggas och underhållas. Den växer fram i

de små ögonblicken av nyfikenhet, i förmågan att lyssna utan försvar och i modet att ompröva sådant som tidigare tagits för givet. När dessa element hålls levande blir styrelsen inte bara en plats för beslut, utan ett forum för meningsskapande och kollektivt omdöme.

Kapitel 16:

Styrelser som moraliska arenor

Styrelser kan förstås som de rum där organisationers etiska kompass både formas och prövas, inte i abstrakt mening utan genom de konkreta avvägningar som vardagen tvingar fram. I ett bredare perspektiv utgör styrelserummet en arena där samhällets normer om nytta och rättvisa möts, bryts mot varandra och översätts till organisatoriska val (Seierstad, 2016). Här förvandlas politiska förväntningar, kulturella ideal och moraliska krav till beslut som påverkar resurser och relationer. Det innebär att styrelsen rymmer en dubbelhet: den är ett strategiskt organ och en etisk institution på samma gång. I dess arbete vilar alltid två logiker sida vid sida. Den ena är nyttoorienterad där mångfald, transparens och hållbarhet förstås som mekanismer som förbättrar kvaliteten i beslut, innovationstakt och risktagande. Den andra är rättviseorienterad där inkludering, representation och ansvar ses som moraliska värden i sig, oberoende av ekonomisk effekt. Styrelsen blir därmed den institutionella nod där dessa principer förhandlas, integreras eller kolliderar. När organisationer inför jämställdhetsprogram, antikorruptionssystem eller en hållbarhetspolicy kommunicerar de inte bara effektivitet, utan också moralisk mognad och samhällelig förankring. I den meningen fungerar styrelsen som en spegel av samtida legitimitetskrav: dess beslut är aldrig enbart tekniska, de är också uttryck för vilka värden organisationen vill leva efter.

Samtidigt visar forskningen om socialt kapital och tillit att etiska normer inte uppstår genom regler ensamma. De växer också fram ur de relationer och vardagsvanor som präglar den miljö styrelsen verkar i. I studier av Chen et al. (2018), Afzali et al. (2022) och Li och Wang (2023) framträder tillit som ett slags samhälleligt kitt som stabiliserar relationen mellan ledning och styrelse. I kontexter där tilliten är hög präglas arbetet av öppenhet och dialog, eftersom ansvarsfullt beteende internaliseras snarare än påtvingas. Här blir styrning en fråga om samverkan snarare än kontroll, och regelverk fungerar som ramverk snarare än barriärer. I miljöer där tilliten är svag behövs däremot fler regler, mer kontroll och tätare mekanismer för granskning för att säkerställa att etiska principer faktiskt efterlevs. Den moraliska dimensionen av styrelsearbetet är därför alltid relationell. Det handlar om att skapa ett klimat där integritet kan uppstå, inte bara ett system där den kan krävas.

Detta leder oss till en viktig insikt i forskningen: styrelsen utgör organisationens etiska infrastruktur. Studier av Schwartz et al. (2005), Schwartz (2013), samt Lückerath-Rovers och de Bos (2011) visar att styrelsen fungerar som en normativ auktoritet, en kulturell sändare som sätter tonen för hur organisationen tänker om ansvar, risk och moral. Det är det som ofta kallas etiskt ledarskap från toppen (tone at the top), den roll styrelsen spelar i att forma vilka beteenden som uppfattas som rimliga, önskvärda och legitima. Forskningen pekar på tre sammanhängande komponenter som tillsammans skapar denna etiska ledningsfunktion: för det första en tydlig värdegrund som klargör organisationens moraliska riktning; för det andra formella strukturer för etik och efterlevnad, såsom riktlinjer, rapporteringskanaler och oberoende kontrollfunktioner; och för det tredje föredömligt beteende från styrelsen själv, där ledamöternas agerande tydligt visar varför vissa beteenden belönas och andra inte tolereras. När dessa delar förstärker varandra blir etiken inte ett tillägg till styrningen, utan en del av dess arkitektur.

Men ansvar kan inte reduceras till regler. Ett av de mest slående resultaten i forskningen är att frånvaron av tydliga etiska normer på styrelsenivå ofta leder till dramatiska konsekvenser. Historiska exempel som Enron och National Australia Bank visar att brist på etiskt ledarskap på högsta nivå kan bana väg för normupplösning, konflikter och institutionellt förfall (Downes & Russ, 2005; Dellaportas et al., 2007). När styrelsen inte aktivt definierar och modellerar etiskt beteende skapas en tyst tolerans för avvikelser, där kortsiktiga vinster gradvis ersätter långsiktigt ansvar. Som svar på detta har många organisationer infört särskilda etiska koder för sina styrelser, dokument som både tydliggör värdegrunden och skapar förutsägbarhet i relationen mellan ord och handling (Lückerath-Rovers & de Bos, 2011). Men forskningen är tydlig: koder räcker inte. Det är först när styrelsens beslut, rutiner och interaktioner präglas av etisk konsekvens som signalerna får genomslag i resten av organisationen.

Sammantaget framträder styrelsen som organisationens etiska nav, den plats där samhälleliga värden översätts till praktisk styrning. Den fungerar som gränssnitt mellan yttre legitimitetskrav och interna beteenden, och dess agerande avgör om organisationen utvecklar etisk koherens eller etisk erosion. För att förstå denna process behöver vi därför ta ett steg tillbaka och fråga oss vilka moraliska utgångspunkter styrelser faktiskt arbetar utifrån. I nästa avsnitt riktas fokus mot just dessa startpunkter: hur ideologi, religion och kultur formar den etiska grund som styrelsens praktik sedan vilar på.

Värderingarnas rötter - ideologi, religion och kultur

För att förstå hur styrelser gör etik operativ behöver vi först fördjupa oss i var värden faktiskt kommer ifrån, och hur ideologiska, religiösa och kulturella logiker sätter ramarna för vad som uppfattas som legitimt handlande. Styrelsearbete är aldrig värdeneutralt. Varje beslut, varje riskbedömning och varje strategisk prioritering bygger på föreställningar om vad som är rätt, rimligt och ansvarsfullt. Dessa föreställningar hämtar sin näring ur institutionella logiker: de breda normsystem som formar hur organisationer förstår sitt uppdrag. Ur detta institutionella perspektiv framträder styrelsen som något mer än en ekonomisk beslutsarena. Den blir en värdebärande praktik där samhälleliga normer om ansvar, rättvisa och ordning översätts till konkreta styrningsval. Genom styrelsens arbete tar moral form i handling.

Forskningen visar tydligt att religiösa och filosofiska traditioner påverkar styrelsers arbete på flera nivåer, från hur ledamöter rekryteras till hur centrala dilemman tolkas. Ernst et al. (2024) visar att styrelser med religiös orientering ofta lutar mot långsiktiga värden som kontinuitet, lojalitet och omsorg när de väger mellan olika handlingsvägar. Detta märks i allt från hur vinster återinvesteras till hur relationen med medarbetare och samhälle värderas. Religion fungerar här som en moralkod som binder samman strategiska och etiska överväganden och förskjuter fokus från frågan om vad som är möjligt till frågan om vad som bör göras. Det innebär inte att religiösa styrelser är homogena, utan att deras tolkningsramar (deras moraliska utgångspunkter) påverkar hur de navigerar osäkerhet.

Även kulturella traditioner påverkar hur makt, ansvar och legitimitet distribueras i styrelserummet. Exempelvis kan konfucianska värden leda till hierarkiska beslutsmönster där ålder och senioritet väger tungt och där kvinnors inflytande begränsas av kulturella förväntningar. Samtidigt beskriver Collins (2000) hur västerländska moralfilosofiska ideal (ofta präglade av universalism, individualism och dialog) tenderar att forma mer inkluderande och deltagande beslutsprocesser. Dessa skillnader är viktiga eftersom de illustrerar hur kulturens värdehierarkier styr vilka röster som hörs, vilka argument som uppfattas som legitima och hur oenighet får uttryckas. Kultur blir på så sätt en tyst styrningskraft som ramar in själva möjligheten att tänka tillsammans.

På den globala nivån verkar styrelser alltmer i ett landskap där universella principer om mänskliga rättigheter och rättvisa fungerar som vägledande normer. Hemphill och Lillevik (2011) beskriver detta som framväxten av en

global moralisk infrastruktur där initiativ som FN:s Global Compact och The Global Economic Ethic Manifesto erbjuder en gemensam värderingsram för vad ansvarsfullt företagande innebär. För multinationella bolag innebär detta att styrelsen måste göra en dubbel översättning: att förstå de globala principerna och samtidigt översätta dem till den lokala institutionella kontexten där företaget verkar. Därmed blir styrelsens vardag en övning i värdepluralism där omdöme och lyhördhet är avgörande för att inte reducera globala ideal till tom symbolik.

Men styrelser bär också organisationens egen etiska logik. Chadha et al. (2025) visar hur företag med en skapar-orienterad kultur (präglad av innovation, nyfikenhet och lärande) tenderar att integrera hållbarhetsmål i den strategiska kärnan. Hållbarhet blir då inte en rapporteringsfråga utan ett sätt att förstå och utveckla verksamheten. I mer kontroll- eller konkurrensorienterade kulturer riskerar däremot hållbarhetsarbetet att reduceras till compliance, där fokus ligger på rapporter snarare än förändring. Det innebär att styrelsens kulturella mindset (dess sätt att se på utveckling, ansvar och risk) avgör om hållbarhetsfrågor blir ett strategiskt verktyg eller en symbolisk skyldighet.

Ur ett institutionellt perspektiv blir det tydligt att värderingar inte bara påverkar styrelser; de formas i styrelsens arbete. Varje diskussion om etik, risk eller belöningar återskapar de moraliska antaganden som styr organisationens syn på ansvar. Styrelsen blir därmed en plats för ideologisk översättning där religiösa, kulturella och ekonomiska logiker möts, förhandlas och ibland kolliderar. När dessa logiker lyckas förenas uppstår moralisk koherens, en situation där beslut upplevs som både strategiskt rimliga och etiskt hållbara. När de kolliderar, exempelvis när finansiell effektivitet möter social rättvisa eller när globala principer möter lokal kultur, testas styrelsens reflexiva förmåga. Då blir etik ett praktiskt omdöme, inte en abstrakt princip, och styrelsen ett kollektivt forum för att avgöra vad ansvar faktiskt innebär i en given situation.

Sammantaget visar forskningen att styrelser inte bara speglar samhällets värderingar. De återskapar dem och operationaliserar dem, steg för steg, beslut för beslut. Religion, ideologi och kultur är därmed inte perifera bakgrundsfaktorer utan aktiva krafter i styrningens vardag. Det är i mötet mellan moral och strategi som styrelsens värdegrund får sitt konkreta uttryck. När denna värdegrund är etablerad återstår nästa fråga: hur den tar form i koder, riktlinjer och uppföljningar, och hur dessa fungerar i mötet med verkligheten.

När koder möter verklighet - från praxis till efterlevnad

När värdegrunden väl är tydlig uppstår nästa fråga: hur görs den faktisk? Hur omvandlas normer, ideal och etiska ambitioner till levd praktik i styrelserummet? Under de senaste decennierna har styrningen professionaliserats genom ett stort antal koder och riktlinjer som ska säkra ansvarstagande och stärka allmänhetens förtroende. Dessa dokument skapar en arkitektur av regler som på papperet verkar robust, men forskningen visar att det sällan är brist på regler som gör att styrningen fallerar, utan brist på verklig efterlevnad. Koderna finns, processerna finns, rapporterna finns, men det är ofta i själva mötet mellan regel och beteende som avståndet uppstår.

Dulewicz och Herbert (2008) visar detta tydligt i sin studie av den brittiska Combined Code. De fann att koden upplevdes som värdefull och principerna som kloka, men att gapet mellan teori och praktik bestod. Många styrelser hade formella prestationskriterier, reglementen och kommittéer, men saknade samtidigt förmågan att omsätta dessa strukturer i konkreta lärprocesser. Utvärderingar genomfördes, men de riskerade att bli symbolhandlingar, något man gör för att visa att allt är i ordning, snarare än redskap för beteendeförändring. Samma mönster återkom i kommittéutvärderingar, som ofta genomfördes med lägre noggrannhet än styrelseutvärderingen och sällan kompletterades med extern återkoppling. På ytan fanns strukturerna på plats, men i praktiken saknades den psykologiska och organisatoriska infrastrukturen som gör att strukturerna får liv.

Leblanc (2007) förstärker denna bild. I hans genomgång av företag som senare hamnat i etiska eller finansiella skandaler såg han att dessa organisationer i många fall hade föredömliga styrningsstrukturer enligt kodens kriterier. Det som saknades var inte dokument, riktlinjer eller kontrollfunktioner, utan det som sker i rummet: förmågan att ställa svåra frågor, dela information öppet och utmana ledningen på ett konstruktivt sätt. Den avgörande skillnaden mellan effektiva och dysfunktionella styrelser låg alltså inte i den formella arkitekturen, utan i de relationella och kommunikativa processerna som gör det möjligt att använda arkitekturen som stöd för omdöme. När koder blir en integrerad del av reflektionen (snarare än en ritual som upprepas) uppstår lärande, och utvärdering förvandlas från kontrollmoment till utvecklingsverktyg.

Samma logik framträder i forskningen om ansvarsutkrävandets praktiska mekanismer, som revision och whistleblowing. Desender et al. (2013) visar

att revisionens betydelse varierar beroende på ägarstrukturen. I företag med spritt ägande fungerar externa revisorer och en oberoende styrelse som ett sammanhängande system som stärker rapporteringskvalitet och ansvarstagande. I familjeägda företag är dynamiken annorlunda. Där har ägarna ofta djup intern insyn och kan därför minska behovet av extern granskning. Samma mekanism får alltså olika effekt beroende på kontext och kultur. Kaplan och Schultz (2007) visar något liknande för whistleblowing-system: det är inte utformningen av systemen som avgör om missförhållanden rapporteras, utan klimatet. När anonymitet, tillit och trygghet präglar organisationen vågar människor lyfta problem. När rädsla, prestige eller risk för repressalier dominerar tystnar rösterna. Det är därför den etiska miljön, inte strukturen, som ytterst avgör om ansvarssystemen fungerar.

Tillsammans visar dessa studier att effektiv styrning uppstår först när koder och kultur möts i praktiken. Revision, whistleblowing och etiska riktlinjer kan skapa transparens, ansvar och legitimitet, men bara när de används som redskap för reflektion och förbättring, snarare än som skyddande fasader. Styrningen blir i denna mening ett etiskt hantverk där regler översätts till förtroende och formalia till lärande. Det är just i mötet mellan kod och vardag, mellan princip och praktik, mellan dokument och dialog, som styrelsens moraliska kvalitet blir synlig.

Och det är i detta glapp som nästa stora test uppstår: hållbarhetsfrågorna. De kräver mer än efterlevnad. De kräver omdöme, översättning och långsiktig integritet. Nästa avsnitt fördjupar därför hur styrelser gör hållbarhet till styrningspraktik snarare än kommunikation.

Hållbarhet som styrelsepraktik

När principer ska bli beslut prövas styrelsens förmåga att fungera som arkitekt för ansvar eftersom hållbarhet allt oftare framträder som en del av styrningens infrastruktur snarare än som ett perifert tillägg. Under det senaste decenniet har hållbarhetsfrågor rört sig från företagets ytterkanter in i kärnan av styrelsearbetet. Styrelsen förväntas inte längre enbart övervaka rapportering och efterlevnad, utan också forma ett ansvarstagande som balanserar finansiella mål med socialt och ekologiskt värdeskapande. Forskningen visar att detta skifte innebär mer än att införa nya rutiner. Det handlar om en förändrad logik där etik, legitimitet och långsiktig hållbarhetsförmåga integreras i kollektiva resonemang och strategiska vägval. Två kompletterande perspektiv har etablerats i litteraturen: reparativ styrning (restorative governance) och integrerad hållbarhetsstyrning (integrated ESG

governance). Tillsammans beskriver de hur styrelser alltmer behandlar hållbarhet som en aktiv praktik snarare än som en kommunikativ skyldighet.

Från rapportering till reparation: reparativ styrning

När vi går från rapportering till reparation förskjuts fokus från att beskriva vad som sker till att ta ansvar för vad som har skett. I sin studie introducerar Nadeem (2021) begreppet reparativ styrning, som innebär att styrelsen inte nöjer sig med att uppfylla krav på transparens utan aktivt försöker reparera skador och återuppbygga förtroende. I denna logik blir hållbarhetsarbetet en fråga om moralisk återställning, där styrelsen tar initiativ som kompenserande miljöprojekt (så kallade Supplemental Environmental Projects) för att återskapa relationer till både samhälle och natur. Reparativ styrning innebär därför en förskjutning från att mäta prestation till att ta ansvar för konsekvenser. Det är inte kommunikationen som bär förtroendet utan handlingarna, och styrelsen framträder som en aktör som arbetar för försoning mellan företagets verksamhet och dess omvärld. Denna rörelse är viktig att förstå eftersom den beskriver en normativ omställning: från att redovisa till att återställa.

Integrerad styrning: ESG som styrningsinfrastruktur

Parallellt med detta växer en mer strukturell ansats fram genom integrerad hållbarhetsstyrning, där miljömässiga och sociala frågor inte längre behandlas som separata teman utan vävs in i företagets strategiska logik. I denna modell fungerar hållbarhet som ett styrningssystem snarare än som en rapporteringsuppgift. Menicucci och Paolucci (2023) visar att styrelser med hög mångfald, oberoende och aktiva CSR-kommittéer lyckas bättre med sina ESG-prestationer, särskilt i branscher där reglering och förtroende är centrala. Styrelsen blir här en institutionell översättare som tolkar globala normer (exempelvis internationella hållbarhetsprinciper) in i företagets egna kontext. Gangi et al. (2022) identifierar liknande mönster i branscher med hög miljörisk där strukturerad ESG-styrning förbättrar både miljöprestation och finansiellt resultat. Hållbarhet blir då en strategisk resurs eftersom den integreras i riskhantering, incitament, rapportering och uppföljning. Annesi et al. (2025) visar att denna form av integrerad styrning är en process som kräver balans och översättning: styrelsen navigerar mellan intressenters krav, regelverk och strategiska behov för att skapa en praktik som är både genomförbar och legitim. Ed-Dafali et al. (2025) sätter dessa tendenser i en global ram och visar hur ESG-styrning blivit en institutionell standard, där

gemensamma indikatorer och integrerad rapportering flyttat hållbarhet från perifer text till central agenda.

Den nya styrelselogiken: från ansvar till återkoppling

Tillsammans pekar dessa studier på en ny styrelselogik där uppdraget förflyttas från ansvarstagande som kontroll till ansvarstagande som lärande. Den hållbara styrelsen beskrivs genom tre återkommande förmågor som tillsammans formar en reflexiv styrningspraktik. För det första reparativt ansvarstagande, det vill säga att erkänna skada, agera för att återställa och ta ansvar för mer än den formella lagens miniminivå. För det andra integrerad styrning genom att väva in hållbarhetens mål och logiker i styrsystem, processer och strategiska resonemang. Och för det tredje reflexiv legitimitet i meningen att förstå hållbarhet som en relationell process där organisationens ansvar formas i dialog med samhälleliga normer och intressenters förväntningar. Dessa tre förmågor fungerar tillsammans som ett slags normativt ekosystem där hållbarhet blir ett sätt att leda snarare än att kommunicera.

I detta perspektiv upphör hållbarhet att vara en separat kategori av frågor som styrelsen bara granskar i särskilda rapporter. Den blir i stället en del av styrelsens vardagliga arbete med beslutsfattande, riskbedömning och strategisk riktning. Hållbarhet förutsätter därför både systematik och omdöme. Den måste bygga på strukturer för rapportering och ansvar, men också på reflektion och förmågan att hantera de etiska spänningar som uppstår när ekonomiska, sociala och ekologiska intressen möts. När styrelser lyckas med detta skapar de en form av legitimitet som bygger på handling, konsekvens och långsiktig ansvarskultur. Hållbarhet blir då inte en del av företagets image utan en del av dess identitet.

Men även robusta system kan få karaktären av yta när ord och handling drar åt olika håll. Därför behöver vi förstå hur styrelser arbetar med återkoppling, hur de prövar, följer upp och korrigerar sitt hållbarhetsarbete över tid. Det är i denna återkoppling, i skillnaden mellan det som sägs och det som faktiskt görs, som den hållbara styrningens verkliga kvalitet blir synlig. Nästa avsnitt fördjupar detta glapp och vad det innebär i praktiken.

Legitimitetens gränser och symbolisk konformitet

Även när styrningen är djupt förankrad i värderingar uppstår en grundläggande spänning mellan vad organisationer säger och vad de faktiskt gör. I takt med att hållbarhet och etik blivit centrala delar av styrelsers uppdrag har också risken för separation, det som inom institutionell teori kallas decoupling, ökat. Separation innebär att organisationer uppfyller de formella kraven på ansvar genom rapportering, certifiering och policys, men utan att dessa får genomslag i det praktiska beslutsarbetet. Martínez-Ferrero och García-Sánchez (2017) och Gull et al. (2023) visar att detta inte är ett marginalfenomen, utan en utbredd följd av att organisationer pressas att uppfattas som legitima innan de fullt ut har den interna kapacitet som krävs för att agera därefter. I denna dynamik uppstår det som kallas symbolisk konformitet (symbolic conformity), där styrelsen kommunicerar att hållbarhet står högt på agendan samtidigt som den faktiska styrningen fortsätter enligt gamla mönster. Hållbarhetsrapporter, index och certifieringar blir då mer uttryck för ett önskat intryck än för substantiell förändring. Forskningen är dock tydlig med att styrelsen är den aktör som har störst möjlighet att antingen förstärka eller bryta denna separation mellan symbol och handling.

Gull et al. (2023) visar att företag med formella CSR-kommittéer och hög grad av oberoende inom dessa organ tenderar att ha lägre nivåer av separation. Det är i dessa kommittéer som hållbarhetsmål konkretiseras, följs upp och förankras i de strategiska vägvalen, och där kommittéernas storlek, aktivitetsnivå och könsdiversitet samverkar till att skapa strukturer som binder samman normer och praxis. Styrelser där hållbarhetsfrågor får en tydlig hemvist utvecklar med andra ord en intern arkitektur som gör det svårt att låta löften leva ett eget liv vid sidan av beslutsprocesserna. På liknande sätt visar Martínez-Ferrero och García-Sánchez (2017) att risken för symboliska åtaganden minskar när styrelsen låter externa revisorer kvalitetssäkra hållbarhetsrapporter. Oberoende granskning skapar en disciplineringseffekt eftersom den gör det svårare att kommunicera ambitioner som saknar förankring i konkret handling. Transparens fungerar då inte främst som en kommunikativ strategi utan som ett styrningsverktyg som knyter ansvar till resultat.

Ramón-Llorens et al. (2019) tillför en viktig nyans genom att visa att separation inte bara handlar om strukturer utan också om styrelsens mänskliga och sociala kapital. När ledamöter bär med sig genuin erfarenhet av hållbarhetsfrågor, professionella nätverk som sträcker sig bortom företagets gränser och en stabil värdegrund, tenderar kopplingen mellan

hållbarhetskommunikation och faktisk praktik att stärkas. Omvänt ökar risken för symbolisk konformitet i styrelser där hållbarhetsengagemanget är svagt eller där medlemmar med politiska band dominerar. I sådana miljöer blir hållbarhetsrapportering lätt en fasad, en ritual som signalerar modernitet utan att förändra hur beslut faktiskt fattas. Detta mönster återkommer i studier om styrelseutvärdering och efterlevnad. Dulewicz och Herbert (2008) och Leblanc (2007) visar att även organisationer som strikt följer styrningskoder kan misslyckas med att omsätta dessa i meningsfulla lärprocesser. Formell efterlevnad kan skapa ett intryck av ansvar, men det är först när handlingar och dialoger förändras som styrningen blir verkligt effektiv.

Dessa studier pekar sammantaget på att separation inte främst är ett uttryck för cynism, utan för en obalans mellan institutionellt tryck och organisatorisk kapacitet. Organisationer pressas att leverera legitimitet i sina rapporter, men saknar ibland strukturer, kompetens eller kulturell beredskap för att integrera hållbarhet i vardagens styrning. Styrelsens roll blir då att skapa återkoppling (det institutionell teori kallar re-coupling) där hållbarhetslöften kopplas tillbaka till faktiska processer och beslut. Det handlar om att knyta rapportering till löpande beslutsflöden, att stärka kommittéernas autonomi och uppföljningsförmåga och att utveckla en intern kultur där värderingar inte bara nämns utan lever i dialog och beslutslogik.

När styrelser lyckas med detta omvandlas hållbarhetsstyrningen från symbolisk efterlevnad till substantiell integreringspraktik. Legitimitet blir då inte en yta av modernitet utan ett uttryck för hur organisationen faktiskt förstår sitt ansvar och hur den agerar i komplexa avvägningar. Allt detta leder fram till frågan om designlogiken för ansvar: vad den ansvarstagande styrelsen konkret gör annorlunda, och hur den organiserar sina processer för att binda samman värden, beslut och handling. Det är denna princip vi nu kan sammanfatta i kapitlets avslutning.

Samlad kärnlogik - Den ansvarstagande styrelsen

Styrelsen är inte bara organisationens beslutsnav utan också dess moraliska kompass. I skärningspunkten mellan lag, kultur och etik blir dess uppdrag att tolka vad ansvar faktiskt betyder i praktiken. Forskningen visar att styrelser fungerar som institutionella översättare, aktörer som förvandlar samhällets förväntningar på rättvisa, hållbarhet och ansvar till organisatoriska normer, språk och handlingar (Seierstad, 2016; Schwartz, 2013; Chen et al., 2018). Styrelsens sammansättning, dess arbetsformer och de symboliska signaler den

sänder påverkar hur värden inte bara följs utan internaliseras. Därmed blir styrelsearbete lika mycket ett arbete med värderingar som med styrning. Formella regelverk sätter ramarna, men det är kulturen i styrelserummet som ger dessa ramar mening och som gör ansvar till något mer än efterlevnad och etik till något mer än dokument. Leblanc (2007) visar att just denna inre dimension (beteenden, interaktioner och moraliska överväganden) ofta är det som skiljer effektiva styrelser från dysfunktionella. En ansvarstagande styrelse är därför aldrig bara den som följer reglernas bokstav, utan den som gestaltar deras anda genom sitt sätt att tänka, tala och handla.

I detta gränsland mellan regler och värden uppstår styrelsens dubbla mandat. Å ena sidan behöver den säkerställa legitimitet genom att följa de formella krav som koder, standarder och lagar innebär. Å andra sidan behöver den bygga autenticitet genom ett värdebaserat ledarskap som präglar organisationens kultur och gör ansvarstagandet trovärdigt. När dessa två dimensioner möts uppstår en styrningslogik där makt utövas inte bara genom kontroll, utan också genom tolkning, symbolik och normativ riktning. Den ansvarstagande styrelsen arbetar därför inte endast med efterlevnad, utan med kulturell internalisering: den långsamma, relationella och tolkningsmässiga process där värderingar blir del av vardaglig praktik. Det är denna förmåga att binda samman form och mening som gör att ett ansvar inte bara utförs utan också känns, förstås och delas.

Den ansvarstagande styrelsen kännetecknas alltså av en balans som inte är teknisk utan existentiell. Den följer regler men styr genom värden. Den rapporterar prestation men förvaltar förtroende. Den söker legitimitet men bygger trovärdighet genom att låta sina principer vägleda handlingar även när det är svårt, tidskrävande eller strategiskt obekvämt. I ett samhälle där förtroende i allt högre grad blivit grunden för legitim makt är styrelsens etiska kompass inte längre en mjuk fråga vid sidan av. Den är själva kärnan i modern styrning. I detta perspektiv framträder den ansvarstagande styrelsen som styrningens mest mogna form, inte för att den är perfekt, utan för att den ständigt prövar sin praktik i ljuset av värderingar och ser ansvar som en levd, kollektiv och pågående process.

DEL D:

Styrelsens resultat - Output

Styrelsens arbete blir som mest synligt när vi följer dess beslut ut i organisationen och vidare ut i den omgivande världen. Efter att tidigare delar har granskat styrelsens teoretiska logiker (Del A), dess strukturella förutsättningar (Del B) och de praktiska processer som formar arbetet (Del C), riktas nu blicken mot de faktiska konsekvenser som uppstår när styrning omsätts i handling. Output-nivån handlar om det som sker efter beslutet: när strategier förändras, prestationer utvecklas, organisationer växer, kriser hanteras och legitimitet byggs eller förloras i samspelet med omvärlden. I denna del undersöks därför vad styrning gör, snarare än vad den är: de effekter som följer av styrelsens tolkningar, prioriteringar och interaktioner, och som tillsammans formar organisationens strategiska och samhälleliga avtryck.

Styrelser är i detta perspektiv inte bara forum för samtal och kontroll, utan motorer som påverkar strategiska färdriktningar, innovationskraft, finansiell prestation, internationell expansion, organisatorisk motståndskraft och förmåga att hantera kriser. Här vävs trådarna från tidigare delar samman med teorier som förklarar varför vissa styrelser lyckas skapa utveckling och värde, och varför andra stagnerar. Upper Echelons teorin visar hur ledamöters kognitiva mönster avspeglas i strategiska val. Teorin om resursberoende tydliggör hur tillgång till relevanta nätverk och legitimitet skapar handlingsutrymme. Agentteorin och Stewardshipteorin belyser samspelet mellan kontroll, förtroende och långsiktig värdeskapande logik. Tillsammans ger dessa perspektiv en analytisk grund för att förstå hur styrelser bidrar till organisationers resultat i vid bemärkelse.

Del D består av sju kapitel som tillsammans skildrar hur styrelsearbete påverkar organisationers utveckling, prestation och robusthet:

Kapitel 17 - Strategisk förnyelse

Det första kapitlet beskriver hur styrelser formar organisationers förmåga att ompröva sin inriktning, utveckla nya strategiska förmågor och balansera stabilitet och förändring. Styrelsen framträder här som en kognitiv och

meningsskapande arena där framtiden tolkas, riktas och prioriteras, en plats där strategiska vägval får sin intellektuella och normativa grund.

Kapitel 18 - Innovation

I detta kapitel behandlas styrelsens roll i utvecklingen av nya produkter, teknologier och idéer. Genom att förena kognitiva perspektiv med frågor om resursmobilisering belyses hur variation i erfarenheter och nätverk stärker organisationers innovationsförmåga, och vilka hinder som uppstår när styrelsen saknar bredd, omvärldsorientering eller kreativt utrymme.

Kapitel 19 - Strategisk prestation och värdeskapande

Det tredje kapitlet visar hur styrelser bidrar till långsiktig ekonomisk prestation genom ett komplext samspel mellan övervakning, stöd, kompetens, beslutsprocesser och ägaridentifikation. Det handlar om hur dessa dimensioner tillsammans formar organisationens förmåga att skapa värde över tid, och om varför prestation inte kan reduceras till finansiella nyckeltal, utan är ett uttryck för kvalitativa beteenden i styrelsens arbete.

Kapitel 20 - Tillväxt och internationalisering

Här riktas blicken mot organisationers expansion utanför den egna marknaden. Kapitlet beskriver hur styrelsens internationella erfarenheter, nätverk och tolkningar av omvärlden påverkar både möjligheterna och tempot i global utveckling. Internationalisering framstår då inte som en teknisk process utan som en tolkande praktik där styrelsen utgör ett centralt filter mot världen.

Kapitel 21 - Resiliens i styrelser

Det femte kapitlet beskriver hur styrelser bygger motståndskraft i en tid präglad av osäkerhet och komplexitet. Resiliens framträder som en funktion av relationella resurser, strukturell kontinuitet och institutionell förankring, men också av styrelsens förmåga att anpassa sin beslutslogik när systemchocker gör tidigare antaganden obrukbara.

Kapitel 22 - Krishantering i styrelser

I detta kapitel behandlas styrelsens arbete när krisen redan är ett faktum. Fokus ligger på beslutstempo, rollklarhet och omvärldsrelationer, samt på hur styrelsens struktur, erfarenhet och omdöme mobiliseras när tidspress och informationsbrist gör styrning till ett stresstest för både individ och kollektiv.

Kapitel 23 - Gemensamma framgångsfaktorer och perspektivskillnader

Det sjunde kapitlet sammanfattar vad de föregående sex kapitlen visar om styrelsearbetets effekter. Även om strategisk förnyelse, innovation, prestation, internationalisering, resiliens och krishantering bygger på delvis olika logiker (där vissa kräver stabilitet och andra kreativ störning, vissa gynnas av decentralisering och andra av tydlig styrning) framträder flera tvärgående mekanismer som återkommer i nästan alla sammanhang. Kapitlet identifierar dessa gemensamma framgångsfaktorer, synliggör var perspektiven förstärker varandra och var de står i spänning, och visar hur styrelser kan navigera dessa skillnader för att skapa hållbara resultat över tid.

Gemensamt för dessa kapitel är att de visar hur styrelsearbetet sträcker sig långt bortom själva mötesrummet. De belyser hur samtal, prioriteringar, strukturer och normer i styrelsens arbete omsätts i strategiska skiften, innovationssprång, prestationsförändringar, internationell expansion, organisatorisk motståndskraft och förmåga att hantera kriser. Del D knyter därmed samman bokens rörelse från struktur (Del B) till process (Del C) och vidare till konsekvens. Här framträder styrelsen inte bara som ett system för styrning, utan som en källa till organisatorisk utveckling, strategisk kapacitet och samhällelig påverkan, en plats där beslut blir verklighet och styrning får form.

Kapitel 17:

Strategisk förnyelse

Strategisk förnyelse handlar i grunden om organisationens förmåga att ompröva och förnya sin inriktning, struktur och kompetensbas för att möta en värld där villkoren skiftar snabbare än tidigare generationer kunde föreställa sig. I styrelseforskningen används begreppet för att fånga de processer genom vilka styrelser initierar och formar strategiska förändringar, från att omdefiniera affärsmodeller och prioritera om resurser till att utveckla nya ledningsstrukturer och stärka organisatoriska förmågor. Synen på styrelsens roll i detta arbete har förändrats markant över tid. Den traditionella bilden av styrelsen som en kontrollinstans har gradvis ersatts av forskningsinsikter som lyfter fram styrelsen som strategisk katalysator och meningsskapande arena (Davies, 1991; Zahra, 1990). Styrelsen bevakar inte längre enbart ledningens beslut; den deltar aktivt i det intellektuella och normativa arbete som formar organisationens framtid.

Två teoretiska spår har varit särskilt viktiga för denna förskjutning. Det första är Upper Echelons teorin, som belyser hur erfarenheter, värderingar och kognitiva kartor påverkar vilka strategiska val som ses som tänkbara eller önskvärda (Hambrick & Mason, 1984; Ocasio, 1997). I detta perspektiv blir styrelsen en tolkande arena där framtiden formas genom vad som uppmärksammas, vilka frågor som ställs och hur omvärlden förstås. Det andra spåret är Stewardship-orienterade ansatser, där styrelsen betraktas som en utvecklingsresurs snarare än enbart en övervakningsfunktion, en gemenskap där kompetens, erfarenhet och reflektion översätts till kollektiv handlingsförmåga. Tillsammans leder dessa perspektiv till en syn på strategisk förnyelse som en pågående lärprocess. Det är i samtalen vid bordet som balansen mellan stabilitet och förändring förhandlas, där långsiktiga ambitioner får konkret form och där organisationens framtida förmåga till anpassning byggs upp.

I det som följer presenteras forskningen tematiskt: hur styrelsen fungerar som strategisk samtalsarena; hur strategisk konsekvens skapar en länk mellan idé och genomförande; hur kognitiv mångfald kan vara både resurs och hinder; hur ordförandeskapet formar processerna; varför styrelseförmåga väger tyngre än formella indikatorer; och hur otydliga roller, symbolisk mångfald och maktkoncentration ibland hämnar förnyelsen snarare än stödjer den.

Styrelsen som medskapare av strategiskt arbete

Ett av de mest återkommande resultaten inom forskning om styrelser är att deras viktigaste bidrag till strategisk förnyelse inte ligger i den traditionella rollen som kontrollfunktion, utan i deras förmåga att ge kvalificerad rådgivning och skapa mening i komplexa situationer. Tidiga studier av Davies (1991) och Zahra (1990) visade redan då att organisationer utvecklas snabbare och mer genomtänkt när styrelser engagerar sig i att bedöma strategiska alternativ, väga risker och identifiera nya möjligheter. Dessa perspektiv utmanade den dominerande agentteoretiska modellen genom att visa att styrelser inte bara övervakar, de formar strategins riktning och legitimitet.

I denna forskning framträder styrelsen som en strategisk samtalsarena. Här granskas inte enbart ledningens förslag; de utvecklas, omtolkas och förankras. Lorsch och Clark (2008) visar att framgångsrika styrelser lägger en betydande del av sitt arbete på långsiktiga och fördjupande dialoger snarare än på detaljfrågor eller rutinmässig kontroll. På liknande sätt visar Kemp (2006) och Stiles (2001) att styrelser som fungerar som kritiska och empatiska samtalspartners (som ställer nyfikna frågor, utmanar etablerade resonemang och tillför egna erfarenheter) stärker både disciplinen i arbetet och förnyelseförmågan. I sådana styrelser blir strategin inte ett färdigt dokument, utan ett gemensamt projekt som växer fram över tid.

Ett illustrativt exempel är hur styrelser hanterar osäkerhet i snabbt föränderliga marknader. I dessa lägen är det sällan fruktbart att fördjupa sig i rapportdetaljer; det avgörande är att hjälpa organisationen att tolka nya regleringar, teknologiska skiften eller förändrade kundmönster. När styrelsen kombinerar sin breda erfarenhet med ledningens operativa insikter fördjupas förståelsen och beslutsunderlaget blir mer nyanserat. Det är denna syntes av olika tolkningar, snarare än enskilda analyser, som forskning konsekvent pekar ut som central för strategisk förnyelse.

Forskningen visar också vikten av tydlighet i engagemanget. Federo och Saz-Carranza (2018) visar att både låg och hög styrelseinvolvering kan fungera, men att mellannivån ofta skapar osäkerhet. När styrelsen varken delegerar tydligt eller deltar aktivt riskerar den att underminera ansvarsfördelningen och försvaga det strategiska arbetet. I kontrast står de styrelser som tydligt definierar sig själva som strategiska partners: de tolkar omvärlden tillsammans med ledningen, prövar antaganden och medverkar i att formulera en framtida riktning som är både begriplig och förankrad.

Sammantaget pekar dessa studier mot en tydlig slutsats: styrelser bidrar mest till strategisk förnyelse när de fungerar som medskapare snarare än granskare. Förnyelse uppstår inte genom ett avgörande beslut, utan genom kvaliteten i de samtal där framtiden utforskas, delas och omformas. Styrelser som skapar utrymme för öppna, ärliga och reflekterande dialoger lägger därmed grunden för organisationens förmåga att tänka nytt och navigera en omvärld i förändring.

Strategisk konsekvens: från beslut till vardagligt genomförande

En andra central dimension i forskningen om strategisk förnyelse rör styrelsens förmåga att skapa strategisk konsekvens, alltså den ofta förbisedda men avgörande länken mellan de beslut som fattas i rummet och det som faktiskt sker i organisationens vardag. Brauer och Schmidt (2008) samt Schmidt och Brauer (2006) visar tydligt att en strategi inte får sitt värde i samma ögonblick som den antas. Den får sitt värde när den tar form i praktiken: i hur resurser fördelas, hur investeringar prioriteras, hur arbete organiseras och hur beslut följs upp. Ur detta perspektiv blir styrelsens roll inte bara att godkänna riktningen, utan att säkerställa att riktningen verkligen bär hela vägen genom verksamheten. Just detta vävande av idé till handling är en av styrelsens mest komplexa och samtidigt mest förbisedda uppgifter.

När styrelsen regelbundet följer upp hur strategiska mål tar sig uttryck i budgetar, kapitalallokering, organisationsdesign och interna processer uppstår en form av återkoppling där strategiskt tänkande och praktiskt agerande möts. Styrelsen blir då inte enbart en formell instans, utan en tolkande och vägledande aktör som hjälper organisationen att förstå om den faktiska utvecklingen ligger i linje med ambitionerna. Det är i denna dynamik, i den ständiga rörelsen mellan det uttalade och det gjorda, som strategisk konsekvens tar form.

För att förstå denna funktion mer på djupet är det fruktbart att återvända till det kognitiva perspektivet, utvecklat av Hambrick och Mason (1984) och senare av Ocasio (1997). Perspektivet utgår från att det som organisationens aktörer uppmärksammar får oproportionerligt stort inflytande över vad som faktiskt genomförs. Översatt till styrelserummet innebär det att styrelsens frågor, prioriteringar och informationsbehov sätter en norm för vad organisationen betraktar som viktigt. När styrelsen lägger tid på att pröva antaganden, ställa följdfrågor och återkoppla till tidigare beslut blir det lättare att upptäcka strategiska felsteg innan de cementeras i strukturer och

investeringar. Denna förmåga att förstå när riktningen riskerar att glida kräver både kompetens och mod, och forskning visar att det är just styrelsens samlade professionella kapacitet som blir avgörande.

Dulewicz och Herbert (2004) lyfter fram att framgångsrika styrelser inte utmärks av sina strukturella attribut (antalet ledamöter, andelen oberoende eller kommittéernas formella utseende) utan av ledamöternas faktiska kompetens, analysförmåga och erfarenhet av komplexa situationer. Adjaoud, Zéghal och Andaleeb (2007) pekar i samma riktning och visar att styrelser som arbetar genom öppna processer, tydliga rutiner och välutvecklad professionell disciplin skapar de psykologiska och kommunikativa villkor som krävs för att hålla strategin levande genom tiden.

Man kan tänka sig ett företag som beslutar om en större digitaliseringssatsning. En styrelse som godkänner planen och sedan lämnar frågan åt ledningen riskerar att få kännedom om problem först när kostnaderna rusat eller personalen börjat motsätta sig förändringen. En styrelse som däremot följer upp både mjuka och hårda konsekvenser (hur tekniken integreras i arbetssätten, hur kompetensen utvecklas, hur kundrelationerna påverkas) kan fånga upp avvikelser tidigt och bidra till konstruktiva korrigeringar. Det är denna sammanlänkning av tanke och handling, av strategi och vardag, som forskningen lyfter fram som kärnan i strategisk konsekvens.

Sammantaget visar studierna att strategisk förnyelse inte handlar om att formulera briljanta idéer, utan om att se till att idéerna får verklig bärkraft i organisationens processer och beteenden. Styrelser bidrar mest när de knyter samman vision och vardag, när beslut följs av praktiska prioriteringar och när erfarenheterna från genomförandet återförs till den strategiska diskussionen. Det är i detta dubbelarbete, samtidigt framåtblickande och uppföljande, som styrelsen blir motorn i en konsekvent och uthållig strategisk utveckling.

Kognitiv mångfald som förnyelsekapital

En av de starkaste och mest samstämmiga förklaringarna till varför vissa styrelser är bättre än andra på att driva strategisk förnyelse handlar om kognitiv mångfald, det vill säga variationen i erfarenheter, utbildningar, kön, branscher, perspektiv och nationella bakgrunder som ledamöterna för med sig. Denna mångfald ger en rikedom av tolkningsramar, och i styrelserummets samtal blir dessa olika sätt att se, analysera och förstå världen en form av strategiskt kapital. När den kognitiva bredden aktiveras i arbetet uppstår en

analytisk och kreativ spänning som ger styrelsen större förmåga att upptäcka möjligheter, förstå risker och formulera alternativa framtider.

Meta analyser av Erhardt, Werbel och Shrader (2003), Post och Byron (2015) samt Byron och Post (2016) ger stark evidens för att mångfald ofta hänger samman med ökad strategisk flexibilitet och innovationsförmåga. Men de visar också något viktigt: det är inte mångfalden i sig som skapar värdet, utan hur den används. Effekten uppstår först när olikheterna kommer till uttryck i reflekterande dialoger, utskottsarbete och strategiska diskussioner, det vill säga när skillnaderna blir till resurser som prövas, bryts och sammanfogas i beslutsprocessen.

Flera studier ger konkreta exempel på detta. Genin med flera (2023) visar att företag med ledamöter från olika utbildnings- och branschbakgrunder oftare initierar strategiska förändringar kopplade till innovation och teknologisk förnyelse. Dessa ledamöter bär med sig erfarenheter som gör det möjligt att tolka tekniska skiften på ett mer nyanserat sätt. Hsieh med flera (2022) finner att teknisk och naturvetenskaplig kompetens i styrelserummet ökar sannolikheten för långsiktiga investeringar i forskning, utveckling och nya plattformar: beslut som kräver både förmåga att förstå komplexitet och mod att agera långsiktigt.

Samtidigt blir kopplingen till Upper Echelons teorin (Hambrick och Mason, 1984) och Ocasios uppmärksamhetsperspektiv (1997) tydlig. Kognitiv mångfald breddar styrelsens kollektiva uppmärksamhet, vilket ökar chansen att svaga signaler (tidiga tecken på teknologiska skiften, förändrade kundbeteenden eller institutionella omvandlingar) fångas upp och förstås som strategiskt relevanta. Där en homogen styrelse riskerar att dela blinda fläckar ökar sannolikheten i en mer varierad styrelse att någon ställer en fråga som skaver, ser ett hot där andra ser stabilitet eller identifierar en möjlighet som ännu inte fått namn.

Kognitiv mångfald fungerar därmed som förnyelsekapital, ett immateriellt men kraftfullt tillgångsslag som gör organisationen mer lyhörd inför förändring. När styrelsen dessutom arbetar i en anda av öppenhet, respekt och genuin dialog blir denna bredd en strategisk resurs som skapar både ny förståelse och bättre beslut. Det är så mångfald tar steget från att vara en sammansättningsfråga på papperet till att bli en levande källa till strategisk utveckling i praktiken.

När mångfald blir symbolik och splittring

Forskningen visar samtidigt att kognitiv mångfald inte är en automatisk källa till förnyelse. Den rymmer också en mer skör och komplex dimension som kräver omtanke för att fungera i praktiken. Joshi och Rohs översikt från 2009 är tydlig: när variationen i erfarenheter och perspektiv blir alltför stor, och när styrelsen saknar strukturer som håller samman olikheterna, riskerar mångfalden att bli en källa till missförstånd, konflikt och långsammare beslutsprocesser. Olikheterna finns då i rummet men blir inte produktiva eftersom gruppen saknar ett gemensamt språk för att väva ihop dem till en sammanhängande analys. Det är i dessa situationer som mångfalden skapar mer tolkningssplittring än strategisk förnyelse.

Meta-analyserna av Erhardt, Werbel och Shrader (2003), Post och Byron (2015) samt Byron och Post (2016) förstärker bilden: diversitet blir en tillgång endast när styrelsens processer håller hög kvalitet. När möten präglas av formalia, snäva agendor eller outtalade hierarkier tenderar mångfalden att få ett mer symboliskt än praktiskt värde. Den fungerar då som en legitimitetssignal utåt (något som syns i årsredovisningen) medan besluten i praktiken fortsätter att formas av ett fåtal dominerande perspektiv. Genin et al. (2023) visar att mångfald endast leder till nyskapande initiativ när arbetssättet är interaktivt och bygger på genuin dialog. I dess frånvaro stannar mångfalden på ytan; de olika erfarenheterna kopplas inte till strategiska frågor och får därmed inget genomslag i analys eller beslut. Det blir en mångfald som syns men inte används.

Sammantaget visar forskningen att kognitiv mångfald är en kraftfull men känslig mekanism. Den kan bredda styrelsens uppmärksamhet, stärka förmågan att tolka komplexitet och öppna dörrar till nya sätt att tänka. Men den kan också skapa splittring, tystnad eller symboliska lösningar om inte arbetssätten och ledarskapet utformas för att göra skillnaderna produktiva. När styrelser lyckas skapa ett klimat där mångfalden används snarare än tolereras, blir den ett av organisationens mest robusta förnyelsekapital.

Reflekterande ordförandeskap som motor för lärande

Styrelsens förmåga att bidra till strategisk förnyelse beror inte bara på vilka som sitter runt bordet och vilka erfarenheter de bär med sig. Den formas lika mycket av hur rummet leds: av det sätt på vilket samtalet tar form. I centrum

för detta står ordföranden, som i forskningen framträder som en arkitekt för styrelsens arbetssätt. Det är ordföranden som skapar de kognitiva och emotionella villkor som gör kollektiva lärprocesser möjliga, och som därmed präglar styrelsens strategiska kapacitet i praktiken.

Machold et al. (2011) och Huse et al. (2009) visar hur ordföranden behöver balansera struktur med delaktighet för att mötena ska bli både fokuserade och kreativa. Ett reflekterande ordförandeskap innebär att det finns tydliga ramar för mötet, samtidigt som diskussionen ges utrymme att mogna. Ledamöterna får möjlighet att utveckla sina resonemang, pröva osäkerheter och höra varandras sätt att förstå problemet innan diskussionen sammanfattas. I sådana styrelser blir samtalet ett verktyg för analys, inte en arena för positionering. Det är dialog snarare än debatt.

Kemp (2006) och Stiles (2001) betonar att ordföranden även fungerar som meningsskapare. Genom att formulera relevanta frågor, knyta ihop olika perspektiv och återföra diskussioner till organisationens strategiska kärna hjälper ordföranden styrelsen att tolka komplex information. Detta är särskilt viktigt i situationer präglade av osäkerhet, där styrelsen inte har färdiga svar utan behöver utveckla sin förståelse i realtid. Ett reflekterande ordförandeskap skapar den struktur och trygghet som behövs för att tolka osäkerhet utan att förenkla den.

Samtidigt spelar ordföranden en normativ roll. Huse et al. (2009) lyfter att ordföranden genom sin närvaro, sina frågor och sitt sätt att lyssna sätter tonen för vilken kultur som råder i rummet. När ordföranden signalerar öppenhet, nyfikenhet och ödmjukhet uppstår en psykologisk trygghet som gör det legitimt att tänka högt, pröva alternativa perspektiv och formulera tvivel. Det är just i detta klimat som mer djupgående lärprocesser får fäste, och där styrelsen kan utveckla sin kollektiva förmåga att tolka omvärlden och ompröva sin strategi.

Sammantaget visar forskningen att ordföranden sätter rytmen i styrelsens intellektuella arbete. Det gäller fördelningen mellan strategi och rapportering, sättet frågor ställs på och hur oenigheter hanteras. När ordföranden leder möten på ett reflekterande sätt omvandlas styrelserummet till en arena för organisatoriskt lärande. Det innebär också att ordförandeskapet blir en av de mest centrala drivkrafterna bakom strategisk förnyelse: genom att forma ett arbetssätt som möjliggör eftertanke, dialog och gemensam tolkning lägger ordföranden grunden för att organisationen ska kunna förstå sin omvärld, och förändra sig med den.

Otydliga roller och involvering på mellannivå

Forskningen visar att styrelsens strategiska bidrag ofta försvagas inte främst av brist på engagemang, utan av fel sorts engagemang. Federo och Saz-Carranza (2018) beskriver hur styrelsens involvering i strategiarbetet följer en U-formad logik. I ena änden finns den låga involveringen, som paradoxalt nog kan fungera väl när ledningen är stark, samspelet är tydligt och förtroendet högt. I den andra änden finns den höga involveringen, där styrelsen kliver in som en uttalad strategisk partner och medskapare, vilket också kan vara effektivt. Men däremellan, i mellanskiktet, uppstår det som forskarna beskriver som ett strategiskt ingenmansland. Här är styrelsen engagerad, men utan tydligt mandat, arbetsform eller riktning. Den varken övervakar renodlat eller medskapar på allvar, och det är just i detta mellanläge som förnyelsekraften försvinner.

Kemp (2006) och Stiles (2001) visar hur detta mellanting ofta leder till ett slags strategiskt vakuum. Ledningen lägger då oproportionerligt mycket tid på att rapportera uppåt, samtidigt som styrelsen försjunker i detaljgranskning snarare än att hålla blicken riktad mot helheten. I ett sådant klimat blir strategiska initiativ antingen fördröjda eller urvattnade; ägarskapet är oklart, ansvarsfördelningen flyter och energin i strategiarbetet tunnas ut. Lorsch och Clark (2008) visar att nyckeln ofta ligger i relationen mellan ordförande och VD. När deras syn på rollfördelningen inte är samstämmig tenderar styrelsens arbete att pendla mellan två dysfunktionella ytterligheter: antingen ett överaktivt beteende där alltför många frågor lyfts upp till styrelsen, vilket skapar långa beslutsvägar och organisatorisk tröghet, eller ett underaktivt beteende där strategiska frågor inte behandlas alls eftersom ingen riktigt driver dem framåt. Båda ytterligheterna gör det svårt att skapa förnyelse. I det ena fallet dräneras ledningen på tid och handlingsutrymme; i det andra saknas det strategiska samtal som utgör grunden för utveckling.

Stewardship-inspirerad forskning (Astrachan och Kolenko, 1994; Huse et al., 2009) tydliggör att förnyelse kräver en balanspunkt där tillit och tydliga gränser samspelar. När ansvarsfördelningen är oklar, även om relationerna är goda, präglas samspelet ofta av försiktighet snarare än av det konstruktiva mod som strategiskt nytänkande kräver. Resultatet blir inte konflikt, utan stiltje.

Sammantaget visar forskningen att otydliga roller och involvering på mellannivå hör till de mest hämmande faktorerna för strategisk förnyelse. För lite engagemang gör styrelsen irrelevant i frågor som formar organisationens

framtid. För mycket engagemang utan tydliga gränser gör att styrelsen riskerar att dras in i operativa detaljer och därmed tappa sin strategiska höjd. Förnyelse förutsätter därför ett väldefinierat partnerskap där styrelsen fungerar som en reflekterande och riktgivande samtalspartner, inte som en parallell ledning och inte som en passiv mottagare av information, utan som en integrerad del av organisationens strategiska kompass.

Styrelseförmåga som grund för strategisk förnyelse

Ett av de mest återkommande fynden i forskningen är att styrelsers strategiska förmåga inte kan förstås genom formella strukturmått. Antalet ledamöter, andel oberoende eller graden av rollseparation berättar väldigt lite om vad styrelsen faktiskt förmår. I stället pekar studierna på något betydligt mer grundläggande: förmåga. Det handlar om kompetens och erfarenhet, men lika mycket om processkvalitet, arbetssätt och kollektiv kapacitet. Struktur skapar ramar, men det är hur dessa ramar fylls som avgör styrelsens strategiska betydelse.

Dulewicz och Herbert (2004) visar att formella attribut har svaga samband med framtida prestation i brittiska börsbolag. Däremot uppvisar styrelser med bred erfarenhet, hög analysförmåga och professionella arbetsprocesser en markant större kapacitet att stödja strategisk utveckling. Adjaoud, Zéghal och Andaleeb (2007) finner samma mönster i Kanada. Det är inte arkitekturen som skapar förnyelse, utan förmågan, och förmågan är i grunden en kollektiv egenskap.

Federo och Saz-Carranza (2018) förstärker den bilden genom att visa att effekten av styrelsens engagemang beror på hur rollerna är definierade och hur samarbetet med ledningen är organiserat. En kompetent och samtränad styrelse kan etablera ett partnerskap som kombinerar snabbhet och klokhet: beslut fattas i rätt tid, men bara efter reflektion och gemensam analys. Formellt sett välkomna lösningar (som hög andel oberoende eller tydlig formell rollseparation) kan i praktiken bli tomma skal om arbetssätten inte förmår omvandla strukturen till strategiskt värde.

Kvalitativa studier av Kemp (2006), Stiles (2001), Huse et al. (2009) och Machold et al. (2011) visar att denna förmåga byggs i samspelet mellan ledamöterna. Det är i frågorna de ställer till varandra, i hur oenighet hanteras, i hur perspektiv vävs samman och hur styrelsen lär av sina egna beslut som den kollektiva kapaciteten tar form. Förnyelse uppstår alltså inte genom

enskilda experter eller imponerande meritlistor, utan genom en grupp som förmår tänka tillsammans.

Sett ur ett bredare styrningsperspektiv markerar dessa studier ett tydligt skifte: från fokus på struktur till fokus på förmåga. Tidigare generationer av forskning letade efter enkla samband mellan arkitektur och resultat. De senaste decenniernas studier visar att värdeskapande uppstår när kompetensbasen matchar organisationens strategiska utmaningar, när arbetssätten bygger reflektion och lärande, och när kulturen i rummet präglas av tillit, disciplin och gemensamt ansvar. När dessa dimensioner samspelar blir styrelsen inte enbart en kontrollinstans, utan en strategisk kapacitetsmotor som förmår förstå förändring, formulera riktning och förnya organisationen över tid.

Överkoncentration av makt i toppen och dess betydelse för förnyelse

En av de frågor som återkommer i forskningen om styrelsers strategiska arbete handlar om hur makten är organiserad i toppen av företaget, och vilka konsekvenser denna fördelning får för styrelsens förmåga att bidra till långsiktig utveckling. Särskilt uppmärksammad är situationen när VD och styrelseordförande är samma person, ett arrangemang som i forskningen beskrivs som ”CEO duality”. När dessa två roller, den operativa och den övervakande, förenas i en och samma individ samlas både strategiskt ledarskap och kontrollfunktion i en punkt. Detta påverkar inte bara dynamiken i styrelsens arbete, utan också dess möjlighet att forma en reflekterande och förnyelseinriktad styrning.

Rechner och Dalton (1991) var bland de första att visa att företag med rollseparation i genomsnitt presterar bättre än företag där VD och Ordförande är samma person. De menade att en tydlig uppdelning av roller skapar utrymme för kritiska samtal, öppna frågor och djupare reflektion: alla centrala mekanismer för att en styrelse ska kunna pröva antaganden och utmana strategiska vägval. När ordföranden är oberoende ökar sannolikheten att styrelsens samtal präglas av nyfikenhet och prövande resonemang snarare än av bekräftelse och lojalitet. Det är i dessa samtal som organisationens framtida riktning tar form.

Samtidigt visar senare forskning att effekterna av maktkoncentration inte är likformiga. Boyd (1995) visar att kontexten spelar stor roll. I stabila miljöer,

där lärande, eftertanke och uthållighet är centrala, tenderar maktkoncentration att minska organisationens anpassningsförmåga. Det blir svårare att fånga upp svaga signaler i omvärlden, svårare att ifrågasätta etablerade mönster, svårare att driva utveckling. I mer turbulenta miljöer, där snabbhet och samordning är avgörande, kan en förenad roll ibland underlätta genom att reducera friktionen i beslutsvägarna. Detta innebär att maktkoncentration inte per definition är skadlig, men att dess fördelar nästan alltid betalas med minskat utrymme för reflektion och dialog.

Duru et al. (2016) förstärker denna bild genom att visa att CEO duality oftast är kopplat till svagare resultat, men att effekterna kan mildras när styrelsen är stark och oberoende. Oberoende ledamöter blir då en slags intern motkraft: de ställer frågor, ifrågasätter resonemang och bidrar med egna perspektiv. De skapar en sorts kollektiv motvikt som återinför kritisk reflektion även när den formella makten är koncentrerad. Det är ett viktigt fynd, eftersom det visar att styrningskvalitet inte bestäms enbart av struktur utan av hur strukturen fylls med professionell kapacitet.

Federo och Saz-Carranza (2018) visar samtidigt att snabbhet och beslutsförmåga inte behöver kräva maktkoncentration. Separata roller kan skapa lika hög beslutsrytm förutsatt att relationen mellan VD och Ordförande präglas av ömsesidigt förtroende och tydligt definierade ansvarsnivåer. När dessa roller arbetar i partnerskap kombineras samordningens effektivitet med den kritiska dialogens bredd, och styrelsen får möjlighet att både stödja och utmana ledningen. Ur ett strategiskt förnyelseperspektiv är detta en av de mest värdefulla konfigurationerna.

Från ett bredare styrningsperspektiv blir kärnproblemet med maktkoncentration tydligt: när samma person kontrollerar både daglig styrning och styrelsens agenda minskar utrymmet för det lärande samtal som strategisk förnyelse kräver. Lorsch och Clark (2008) visar att organisationer med stark koncentration av makt ofta blir arenor för bekräftelse snarare än för prövning. Strategin reproduceras snarare än omformuleras, och organisationen tappar gradvis sin förmåga att tänka nytt i en värld där förändring är det enda som är konstant.

Samlad kärnlogik: styrelsen som katalysator för strategisk förnyelse

När man betraktar forskningsläget i sin helhet framträder en tydlig och sammanhållen bild. Styrelsens bidrag till strategisk förnyelse kan inte förklaras genom enkla logiker eller mekaniska strukturmått. Det är varken antalet ledamöter, graden av oberoende eller rollseparation i sig som avgör skillnaden. Förnyelsekapacitet växer fram först när flera mekanismer samspelar - och när de gör det på ett sätt som ger både riktning och intellektuell spänst.

För det första stärks strategisk förnyelse när styrelsen fungerar som en aktiv strategisk arena. Det innebär att styrelsen inte nöjer sig med att granska rapporter eller godkänna förslag, utan deltar i utforskningen av framtida möjligheter, testar antaganden och följer hur strategiska val förankras i budget, organisering och praktiskt genomförande. Styrelser som arbetar på detta sätt utvecklar en form av kollektiv känslighet för förändring som gör dem mottagliga för både möjligheter och risker.

För det andra beror förnyelse på att kognitiv mångfald förvaltas som ett förnyelsekapital snarare än som en symbolisk markör. Variation i erfarenheter, utbildningar och perspektiv breddar tolkningen av omvärlden, men dessa skillnader får betydelse först när de integreras i dialoger, utskottsarbete och gemensam analys. När mångfald inte aktiveras, utan stannar vid representation, riskerar den i stället att skapa splittring eller bli en fasad utan strategiskt värde.

För det tredje visar forskningen att styrelseförmåga väger tyngre än formell struktur. Det är kompetensen, processkvaliteten och den kollektiva förmågan som avgör hur väl styrelsen kan identifiera förändringsbehov, formulera realistiska alternativ och stödja ett genomförande som håller över tid. Strukturer kan skapa ordning, men det är först när de fylls med professionellt omdöme som de blir strategiska tillgångar.

Och slutligen blir det tydligt vilka mekanismer som hämmar förnyelse. Otydliga roller, för svagt eller för otydligt engagemang och koncentration av makt skapar ett strategiskt vakuum där ingen riktigt äger riktningen. Symbolisk mångfald utan aktiva processer skapar illusionen av utveckling men förmår inte förändra de tankemönster där de verkliga besluten formas.

Kärnan i forskningen kan sammanfattas så här: styrelser främjar strategisk förnyelse när de fungerar som tolkande, lärande och ansvarstagande arenor där kompetens, mångfald och processledarskap drar åt samma håll. De minskar förnyelsekraften när de reduceras till formella organ eller när makten samlas så tätt att kritisk reflektion tystnar. De styrelser som lyckas bäst förenar två till synes motsatta krav, kontinuitet och förändring, och gör det genom att kombinera disciplin och nyfikenhet, struktur och dialog, kontroll och tillit. I sådana styrelser blir strategisk förnyelse inte ett projekt, utan en återkommande förmåga: ett sätt att se, tolka och agera när omvärlden rör sig snabbare än tidigare generationers kartor kan beskriva.

Kapitel 18:

Innovation

Innovation handlar i grunden om organisationens förmåga att utveckla och omsätta nya idéer, produkter, tjänster eller processer i praktiken. I styrelseforskningen fångas denna förmåga genom indikatorer som forsknings- och utvecklingsintensitet, antal patent, graden av teknologisk förnyelse och andelen intäkter från nya eller omarbetade produkter. Till skillnad från strategisk förnyelse, som beskriver organisationens förmåga att ompröva och omdirigera sin övergripande kurs, rör innovation den konkreta kapaciteten att skapa något nytt som faktiskt förändrar denna kurs. Det är det praktiska ögonblick där idéer lämnar ritbordet och börjar forma organisationens framtida mönster.

Synen på styrelsens roll i innovationsprocesser har genomgått en tydlig utveckling. Äldre forskning tenderade att se innovation som något som framför allt ägde rum i ledningens eller verksamhetens domäner. Mer modern forskning visar i stället att innovation stärks när styrelsen fungerar som en kognitiv, tolkande och resursmobiliserande arena. Två forskningslinjer har varit särskilt avgörande för att förstå detta skifte. Den första linjen utgår från Upper Echelons teorin (Hambrick och Mason, 1984; Ocasio, 1997), som förklarar hur beslutsfattande formas av de kognitiva perspektiv, erfarenheter och tolkningsramar som individer tar med sig in i kollektiva sammanhang. Ur detta perspektiv blir styrelsen en intellektuell miljö där innovation uppstår därför att ledamöterna riktar sin uppmärksamhet mot frågor som teknologiska möjligheter, antaganden om risk och tidshorisont samt vilken typ av långsiktiga investeringar som är meningsfulla. Variation i utbildning, erfarenhet och branschlogiker gör det möjligt för styrelsen att urskilja vilka teknologiska alternativ som är robusta, hur osäkerhet bör tolkas och vilka idéflöden som är värda att fördjupa sig i.

Den andra forskningslinjen är förankrad i Teorin om resursberoende (Pfeffer, 1972; Pfeffer och Salancik, 1978), som betonar att organisationer utvecklas genom den koppling de har till omvärldens resurser. Ur detta perspektiv handlar innovation inte bara om interna idéer och teknisk skicklighet, utan också om tillgång till externa samarbeten, kapital, legitimitet och kunskap. Styrelseledamöters nätverk, branscherfarenhet och institutionella positioner

fungerar som kanaler till inflöden av idéer som företaget annars inte skulle nå. I praktiken innebär detta att styrelsen genom sina externa relationer påverkar vilka möjligheter som upptäcks, vilka samarbeten som blir möjliga och vilka innovationsprojekt som kan växa till något verkligt.

Tillsammans leder dessa två teoretiska perspektiv till en central insikt: innovation är inte enbart ett tekniskt fenomen eller resultatet av operativa initiativ. Det är också en styrningsfråga. Det är i styrelserummet som organisationens kognitiva bredd möter dess förmåga att agera, där långsiktiga investeringar prövas, och där riskvillighet och omvärldsanalys integreras till meningsfull riktning. I det följande presenteras vad den empiriska forskningen visar om hur styrelsers egenskaper och arbetssätt stärker eller hämmar organisationers innovationsförmåga.

Styrelsekapital och kunskapsbredd

En första central mekanism handlar om styrelsens samlade kunskapskapital, det vill säga den utbildningsnivå, branscherfarenhet och yrkesmässiga bredd som ledamöterna bär med sig in i rummet. Detta kapital fungerar som en kognitiv grund för ett beslutsfattande som klarar av innovationens särskilda krav: att kunna värdera teknologiska skiften, identifiera möjligheter i tid, särskilja svaga signaler från bruset och samtidigt behålla strategisk riktning i en miljö präglad av osäkerhet. Chen (2014) visar i en studie av taiwanesiska elektronikföretag att styrelser som förenar hög utbildningsnivå med teknisk kompetens och omfattande nätverkskopplingar (så kallade interlocks) tenderar att investera mer i forskning och utveckling och generera högre innovationsgrad. Förklaringen ligger inte i strukturella mått utan i förmågan att förstå vilka tekniska projekt som är strategiskt relevanta, vilka risker som är rimliga och hur externa kunskapssamband kan mobiliseras på ett sätt som stärker företagets långsiktiga utvecklingslogik. Chen visar dessutom att denna effekt förstärks när VD besitter tillräcklig handlingskraft för att omsätta styrelsens insikter i faktiska prioriteringar och beslut.

I små och medelstora företag identifierar Wincent et al. (2010) en liknande mekanism, men där betoningen ligger mer på nätverksdimensionen. De visar hur nätverksstyrelser, där ledamöter sitter i flera styrelser och har skilda professionella rötter, skapar ett bredare inflöde av idéer och möjliggör snabbare organisatoriskt lärande. Här är det inte enbart formell utbildning som spelar roll. Det är den förankring ledamöterna har i olika branscher, logiker och kunskapsmiljöer som gör att fler perspektiv blir synliga och kan användas i styrelsens diskussioner. Ett av deras viktiga fynd är att hög

utbildningsnivå främst kopplas till mer radikal innovation, medan erfarenhetsbredd och nätverkskopplingar främjar mer inkrementell (stegvis) utveckling. Detta visar att styrelsens kunskapskapital inte bara påverkar mängden innovation, utan också dess karaktär.

Även Genin et al. (2023) lyfter fram erfarenhetsmässig mångfald som en stark drivkraft bakom innovation. De visar att företag med styrelser som uppvisar variation i utbildning, branscherfarenhet och organisatorisk bakgrund producerar fler och mer avancerade patent. Effekten uppstår inte därför att mångfald i sig är värdeskapande, utan därför att den skapar kognitiv flexibilitet i rummet. Styrelsen blir bättre på att upptäcka teknologiska signaler, utmana etablerade antaganden och omformulera problem på sätt som öppnar för nya lösningar. Denna flexibilitet gör det lättare att välja rätt innovationsspår, särskilt i situationer där resurser är begränsade och valen måste vara strategiskt precisa.

Sammantaget visar forskningen tre mekanismer som förklarar varför styrelsens kunskapskapital är så betydelsefullt för innovation. För det första breddar det styrelsens tolkningsförmåga, vilket gör det möjligt att förstå teknologisk utveckling i sitt rätta sammanhang. För det andra skapar det legitimitet för långsiktiga satsningar på forskning och utveckling eftersom besluten vilar på kompetenta och förankrade bedömningar. För det tredje förbättrar det styrelsens förmåga att prioritera mellan olika innovationsspår, vilket minskar risken att resurser binds i projekt utan strategiskt värde. Det är kombinationen av kognitiv bredd, legitimitet och analytisk precision som gör styrelsekapital till en av de mest robusta förklaringsfaktorerna bakom företags innovationskraft.

Teknisk kompetens som kognitiv förstärkare

I forskningen framstår teknisk och naturvetenskaplig kompetens som en särskilt kraftfull del av styrelsens kunskapsbas. Till skillnad från mer generell erfarenhets- eller utbildningsmässig bredd handlar teknisk kompetens om att förstå själva substansen i teknologisk utveckling: logiken i hur tekniska system fungerar, hur forskningsresultat omsätts till lösningar och vilka risker som följer med komplexa tekniska vägval. Denna typ av kunskap höjer styrelsens förmåga att värdera, styra och försvara innovationsprojekt, särskilt i situationer där teknologier förändras snabbt och där osäkerheten är betydande. Hsieh et al. (2022) visar att företag vars styrelser inkluderar ledamöter med utbildning inom naturvetenskap, ingenjörsvetenskap, teknik och matematik konsekvent uppvisar högre intensitet i satsningar på forskning

och utveckling och en mer avancerad teknologisk innovationsgrad. Effekten syns både i viljan att initiera långsiktiga tekniksatsningar och i förmågan att hålla fast vid dem även när de kräver kortsiktiga uppoffringar. När styrelsen verkligen förstår det tekniska innehållet blir innovationsarbete mindre av ett risktagande i mörker och mer av en styrd process där analys och omdöme går hand i hand.

Mekanismerna bakom dessa resultat är i första hand kognitiva. Ledamöter med teknisk bakgrund kan läsa och tolka forskningsrapporter, förstå prototypdata, värdera tekniska risker och se hur forskningsresultat kan skalas upp kommersiellt. Denna förmåga fungerar som en slags analytisk förstärkning i styrelserummet. Diskussioner blir mer kvalificerade, risker värderas mer precist och möjligheter tolkas i sitt rätta sammanhang. Tekniska frågor isoleras därför inte till organisationens utvecklingsavdelningar, utan integreras i styrelsens strategiska kärnfrågor. Chen (2014) förstärker denna bild genom att visa hur branschspecifik teknisk kompetens fördjupar sambandet mellan styrelsens humankapital och företagens investeringar i forskning och utveckling. När ledamöter behärskar den tekniska logiken i den miljö där företaget verkar ökar förmågan att avgöra vilka projekt som har strategisk bärkraft och vilka som riskerar att fastna som kostsamma återvändsgränder. Styrelsen blir därmed en översättningsyta mellan teknisk potential och organisatorisk riktning, en plats där möjligheter inte bara upptäcks utan också ges form och mening.

I studien av Genin et al. (2023) blir denna logik ännu tydligare. De visar att mångfald som inkluderar teknisk specialisering är särskilt kopplad till banbrytande innovationer, alltså de patent och tekniska genombrott som innebär verklig förnyelse snarare än stegvisa förbättringar. Tekniskt skolade ledamöter bidrar här inte bara som analytiker utan också som kreativa tolkar av tekniska möjligheter. De formulerar alternativa sätt att definiera problem, identifierar teknologiska komplement och fångar tidiga signaler om framtida utvecklingsbanor. På detta sätt blir teknisk kompetens inte ett isolerat styckegods, utan en katalytisk kraft som förstärker styrelsens kollektiva förmåga att förstå, tolka och prioritera teknisk förnyelse.

Teknisk kompetens framstår därmed som mer än en dimension av styrelsens humankapital. Den fungerar som en kognitiv förstärkare som ökar precisionen i styrelsens analys, skärper dess omdöme och gör det möjligt att integrera tekniska möjligheter med företagets övergripande strategiska prioriteringar. I företag där denna kompetens finns på styrelsenivå blir innovation inte en perifer fråga, utan en del av själva styrningens kärnlogik.

Socialt och symboliskt kapital som innovationsinfrastruktur

Innovativa företag kännetecknas inte bara av intern kreativitet utan också av sin förmåga att koppla sig till de miljöer där ny kunskap utvecklas, där teknikskiften sker och där framtida marknader formas. I detta arbete fungerar styrelsen som en strategisk omvärdslänk. Genom sina externa relationer fångar styrelsen upp idéer och erfarenheter som kan översättas till nya möjligheter i organisationens innovationsprocesser. På så sätt blir styrelsen en del av den infrastruktur som gör det möjligt att både uppmärksamma och agera på svaga signaler om förändring.

En viktig mekanism i denna infrastruktur är interlocks, det vill säga situationer där en ledamot sitter i flera styrelser samtidigt. Chen (2014) visar att företag med fler och mer kvalificerade interlocks investerar mer i forskning och utveckling och uppvisar högre innovationsgrad. Dessa styrelser fungerar som kanaler för kunskaps- och informationsflöden mellan organisationer. När ledamöter rör sig mellan olika företag tar de med sig insikter om teknologiska trender, regulatoriska förändringar, möjliga partnerskap, forskningsrön och tidiga kundbehov. Detta minskar osäkerheten kring innovationsprojekt och gör det lättare att avgöra när det är viktigt att agera snabbt och när försiktighet är mer rationellt. För mindre företag, där resurserna för egen forskning och utveckling ofta är begränsade, blir denna mekanism särskilt avgörande. Wincent et al. (2010) visar att interlocks i små och medelstora företag skapar broar mellan miljöer som annars inte skulle mötas. Denna brobyggande funktion för in kunskap från andra branscher, andra kunder och andra innovationslogiker och blir därmed en bas för både gradvis och mer radikal utveckling.

Samtidigt visar Genin et al. (2023) att det inte är mängden nätverkslänkar som spelar störst roll, utan kvaliteten på dem. Interlocks som kopplar företaget till tekniskt avancerade, forskningsintensiva eller innovationsdrivande miljöer är särskilt kopplade till banbrytande innovationer. Dessa länkar tillämpar inte bara kunskap, de genererar den. De blir en förbindelse mellan organisationen och de sammanhang där framtida teknologier formas.

Utöver det sociala kapitalet spelar styrelsens symboliska kapital en viktig roll. Innovationsprojekt är ofta riskfyllda och kräver att andra aktörer (exempelvis investerare, forskningspartners eller pilotkunder) är beredda att engagera sig i något som ännu inte är bevisat. I dessa situationer representerar styrelsens

legitimitet en strategisk resurs. Styrelser som är sammansatta av personer med professionell trovärdighet, hög status eller stark institutionell förankring minskar upplevd osäkerhet för externa aktörer. Dessa aktörer ser att företaget har kompetenta beslutsfattare, robust bedömningsförmåga och stabilitet i styrningen. Legitimitet blir därmed en form av riskreducering, vilket i sin tur gör det lättare att mobilisera kapital, ingå strategiska samarbeten och driva innovationsprojekt framåt.

Sammantaget fungerar styrelsens sociala och symboliska kapital genom två samverkande mekanismer. Det sociala kapitalet öppnar dörrar till kunskap, samarbeten och resurser som företaget inte förfogar över internt. Det symboliska kapitalet minskar osäkerhet och ökar förtroendet hos externa parter. När dessa dimensioner möts blir styrelsen inte enbart mottagare av omvärldssignaler, utan en aktiv möjliggörare av innovation, en nod i den infrastruktur som gör långsiktig teknologisk och strategisk utveckling möjlig.

Överbundenhet och homogenitet som hinder för innovation

De nätverk som ger företag tillgång till nya idéer och kunskapsmiljöer kan, när de växer sig för täta eller för likriktade, samtidigt bli en källa till stagnation. Forskningen om innovation visar tydligt att externa länkar förlorar sitt värde när de slutar bredda styrelsens utsiktspunkter och i stället bara reproducerar redan etablerade perspektiv. Wincent et al. (2010) beskriver detta som ett dynamiskt mönster där interlocks först fungerar som broar till nya teknologier och marknader, men där effekten gradvis avtar när nätverken expanderar utan att öka i mångfald. I början skapar de variation i kunskapsinflödena; senare bidrar de främst med repetitiv information. När styrelsen hör samma typer av tolkningar oavsett vilken extern aktör den vänder sig till, minskar förmågan att uppfatta svaga signaler om tekniska möjligheter, institutionella skiften eller förändrade marknadsbeteenden. Forskningen beskriver detta som ett inverterat samband: en måttlig nivå av nätverkskopplingar stärker innovation, medan ett övermått tenderar att skapa likriktning och tröghet.

Denna logik förstärks av Genin et al. (2023), som visar att banbrytande innovationer, de som verkligen förändrar teknologiska spelplaner, är starkt kopplade till erfarenhetsmässig mångfald. När interlocks koncentreras till likartade miljöer minskar den kognitiva variationen i styrelserummet, och därmed också förmågan att utmana etablerade föreställningar. Chen (2014) visar att interlocks är innovationsstödjande när de tillför specialiserad

kunskap från nya eller kvalificerade miljöer, men att effekten försvagas när nätverken rör sig i cirklar och länkar tillbaka till samma typer av organisationer. Zona et al. (2013) nyanserar bilden ytterligare genom att visa att konsekvenserna varierar mellan olika typer av företag. I mindre företag blir täta och homogena nätverk snabbt en källa till beslutsmässig tröghet, eftersom inflödet av alternativa synsätt begränsas. I större företag kan samma mönster skapa ett överberoende av ett fåtal informationskällor. I båda fallen ersätter homogenitet det kritiska inflöde av alternativa perspektiv som innovation kräver.

Sammantaget framträder en dubbelhet: externa nätverk är som mest värdefulla när de öppnar organisationen för det oväntade, det nya och det ännu inte självklara. De blir samtidigt begränsande när de skapar konformitet, när variation ersätts av repetitiv information och styrelsen börjar tänka i slutna cirklar. För att innovation ska kunna ta form behöver nätverken vara broar snarare än ekokammare; källor till heterogen kunskap snarare än repetitiva bekräftelser. När denna variation bevaras och kultiveras stärks också styrelsens förmåga att uppfatta möjligheter och fatta beslut som driver utvecklingen framåt.

Kognitiv mångfald utan integration

På motsatt sida av spektrumet återfinns problemet med alltför stor kognitiv heterogenitet. Mångfald i erfarenheter, referensramar och analyser är en central källa till innovationskraft, men forskningen visar att effekten inte ökar i takt med variationen. Mångfalden behöver samlas, integreras och ges riktning. Utan dessa processer riskerar variationen att lösas upp i fragment.

Wincent et al. (2010) visar att små och medelstora företag med mycket heterogena styrelser ofta möter ökade koordinationskostnader när de arbetar med innovation. Ledamöter läser tekniska möjligheter och marknadssignaler genom vitt skilda erfarenhetsbaser, vilket gör att diskussioner tar tid och beslutsprocesser drar ut. I innovationssammanhang kan sådana fördröjningar få konkreta konsekvenser: möjlighetsfönster stängs, konkurrenter agerar snabbare, och idéer som kunde ha blivit första steg i nya utvecklingsspår rinner ut i sanden. Variation i sig ger alltså inte alltid kreativitet, utan rätt integrerande arbetssätt kan den tvärtom bli en källa till osäkerhet.

Genin et al. (2023) betonar att erfarenhetsmässig mångfald bara leder till fler och mer banbrytande patent när variationen hålls samman av gemensamma processer. När styrelsen saknar delade referensramar, eller när det inte finns

strukturer som hjälper ledamöterna att väva samman sina perspektiv, faller idéflödet isär. I stället för att förstärka varandra kolliderar analyserna. Diskussioner glider i sidled, argumenten saknar gemensam grund och gruppen arbetar med parallella tolkningar snarare än en kollektiv analogi. Mångfalden blir då synlig på pappret men osynlig i praktiken. Ledamöterna sitter på olika öar av erfarenheter, men det finns inga broar mellan dem.

Forskningen pekar därför på ett känsligt balansförhållande. Kognitiv mångfald är en kraftfull mekanism, men den behöver strukturer som integrerar och riktar variationen. När heterogeniteten är måttlig och kompletteras av arbetssätt som skapar dialog, struktur och gemensam förståelse, uppstår just det kreativa klimat som innovationsarbete kräver. När variationen blir för stor, eller när de integrerande mekanismerna saknas, förvandlas mångfalden till tolkningssplittring. Organisationen tappar då handlingskraft i de situationer där snabb, samlad och nyfiken analys är avgörande.

Felmatchning mellan styrelsekapital och organisatorisk kontext

En av de tydligaste insikterna i forskningen om innovation är att styrelsens bidrag aldrig kan förstås isolerat från den organisatoriska kontexten. Egenskaper som i en miljö fungerar som en tillgång kan i en annan bli en källa till tröghet. Innovation handlar därför inte om att addera mer kompetens eller större variation, utan om att säkerställa att det styrelsekapital som finns (kunskaper, erfarenheter, nätverk och professionell tyngd) matchar organisationens strategiska behov och dess interna förmåga att tolka och integrera ny kunskap. Denna interna förmåga benämns i forskningen som absorptionsförmåga (absorptive capacity), och handlar i grunden om organisationens kapacitet att göra idéer till verkligt värde.

Zona et al. (2013) visar att klassiska strukturmått (styrelsestorlek, grad av oberoende och sammansättning) får helt olika konsekvenser beroende på företagets storlek och komplexitet. I mindre företag, där resurserna är begränsade och där beslutsprocesserna ofta sker genom informella samtal snarare än formaliserade analysrundor, kan stora och heterogena styrelser leda till ökade koordinationskostnader. När styrelsens variation blir större än organisationens förmåga att tolka och integrera den, uppstår en obalans där beslutsvägarna blir längre och innovationshastigheten sjunker. I större företag, där det finns mer utvecklade interna strukturer och högre analytisk kapacitet, kan samma grad av mångfald och oberoende fungera som en källa

till strategisk flexibilitet och innovationskraft. Skillnaden ligger inte i mångfalden i sig, utan i organisationens förmåga att bära den.

Wincent et al. (2010) beskriver en liknande mekanism i små och medelstora företag. Dessa företag saknar ofta de processer och rutiner som krävs för att hantera stora mängder extern kunskap i innovationsarbetet. När styrelsen blir för stor eller för diversifierad uppstår en situation där idémängden växer snabbare än analysförmågan. Styrelsen tillför då fler impulser än organisationen hinner bearbeta, vilket leder till osäkerhet, fördröjningar och ibland till att viktiga innovationsspår aldrig materialiseras. Chen et al. (2016) fördjupar detta resonemang genom att visa att oberoende ledamöter kan stärka innovation när företaget verkar i teknologiska miljöer där olika tekniska områden konkurrerar om resurser. I sådana sammanhang fungerar externa perspektiv som en nödvändig korrigering till interna intressen och bidrar med legitimitet till långsiktiga satsningar. Men när organisationens interna forskningssystem och kunskapsintegration redan är starka kan samma externa impulser skapa överskott på idéer som inte kan tas om hand. Företaget får då fler strategiska signaler än det har operativ kapacitet att agera på.

Genin et al. (2023) visar att mångfaldens positiva effekter bara uppstår när interna förutsättningar och integrerande processer är tillräckligt utvecklade. Erfarenhetsmässigt diversifierade styrelser producerar fler och mer banbrytande patent, men endast när organisationen har rutiner som filtrerar, prioriterar och omsätter variationen i konkreta beslut. När absorptionsförmågan är låg riskerar mångfalden att skapa fragmentering och tolkningssplittring i stället för att bli en källa till samlad innovationskraft.

Sammantaget visar forskningen att styrelsekapital inte är en fristående resurs. Det får värde först när styrelsens kunskapsbas, erfarenhetsbredd och externa kontakter matchas mot organisationens interna förmåga att ta emot och omsätta dessa resurser i faktiska innovationsresultat. Innovation kräver alltså ett samspel mellan två nivåer: en styrelse som tillför variation och ett organisatoriskt system som förmår integrera den.

Samlad kärnlogik om styrelsen som innovationsmotor

Det samlade forskningsläget visar att styrelsens bidrag till innovation inte vilar på enskilda egenskaper eller strukturella drag, utan på dess förmåga att fungera som en arena där kunskap integreras, prioriteringar formas och

resurser mobiliseras. Innovationskraft växer fram när styrelsen blir en plats där intern kognitiv bredd möter externa resurser, och där samspelet mellan dessa hålls samman av arbetssätt som skapar ordning, riktning och meningsfull variation. Det är i denna dynamiska kombination av perspektiv, processer och omvärldskopplingar som styrelsens innovationskapacitet etableras.

En första del i denna kapacitet är styrelsens egen kunskapsbas. Ledamöter med teknisk kompetens, branschspecifik erfarenhet och bakgrund i olika organisatoriska miljöer bidrar till att skärpa styrelsens förmåga att bedöma tekniska möjligheter, förstå risker i sitt sammanhang och legitimera långsiktiga satsningar på forskning och utveckling. När denna kunskap finns i rummet ökar både precisionen i besluten och uthålligheten i innovationsarbetet. Beslut baseras inte enbart på intuition eller managementtrender, utan på analytisk förmåga och teknisk förståelse.

En andra mekanism är styrelsens kapacitet att länka organisationen till omvärlden. Genom nätverk, interlocks och det symboliska kapital som följer av professionell trovärdighet får företaget tillgång till idéer, samarbeten och finansiering som annars vore svåra att nå. Detta externa inflöde minskar osäkerheten kring teknologiska vägval och gör det möjligt att identifiera partners som är avgörande för innovationsprojekt som är både tekniskt avancerade och finansiellt riskfyllda.

En tredje mekanism rör kvaliteten i styrelsens interna processer. Kognitiv mångfald är en resurs först när den hålls samman av arbetssätt som skapar struktur, gemensam förståelse och reflekterande dialog. Styrelser som arbetar med tydliga beslutsramar, som avsätter tid för långsiktiga samtal och som låter olika perspektiv mötas i en ordnad form, förmår omvandla variation till konstruktiv energi. Utan dessa processer blir samma variation en källa till splittring, utdragna diskussioner och missade möjlighetsfönster.

En fjärde mekanism handlar om förmågan att prioritera. Innovation kräver selektivitet. Styrelser som kan avgöra vilka tekniska spår som är strategiskt viktiga, vilka som bör läggas ned och vilka som behöver stärkas, hjälper organisationen att undvika resurssprid ning och i stället forma en sammanhållen innovationsagenda. Detta är särskilt centralt i miljöer där resurserna är knappa, konkurrensen hård och felaktiga val får långsiktiga konsekvenser.

När dessa mekanismer inte samspelar uppstår de mönster som forskningen varnar för. Nätverk som blir för täta skapar konformitet. Kognitiv mångfald utan integrerande processer skapar tolkningssplittring. Felmatchning mellan styrelsekapital och organisatorisk kapacitet skapar otydlighet och tröghet. Det är alltså inte någon enskild egenskap som hämmar innovation, utan obalanser mellan styrelsens olika former av kapital och organisationens interna förmåga att bära dem.

Kärnan i forskningen kan därför sammanfattas i en enkel princip: innovation växer fram när styrelsen integrerar intern kunskap med externa resurser genom processer som gör olikheter produktiva och prioriteringar tydliga. När dessa krafter drar åt samma håll blir styrelsen en verklig innovationsmotor. När de faller isär uppstår stagnation. De mest innovativa styrelserna kännetecknas därför inte av sina formella strukturer, utan av sitt sätt att tänka, sitt sätt att länka organisationen till sin omvärld och sitt sätt att lära tillsammans.

Kapitel 19:

Strategisk prestation och värdeskapande

Strategisk prestation handlar om organisationens förmåga att skapa värde över tid genom lönsamhet, effektiv resursanvändning och ett riskmedvetet beslutsfattande som gör att verksamheten kan utveckla sin kapacitet på ett stabilt och uthålligt sätt. I styrelseforskningen fångas denna förmåga genom mått som finansiell avkastning, marknadsvärde och operativ effektivitet. Där strategisk förnyelse beskriver hur organisationer anpassar sig, omprövar sin kurs och utvecklar nya möjligheter, beskriver strategisk prestation i vilken utsträckning dessa ansträngningar faktiskt omvandlas till konkreta resultat. Det är i detta möte mellan idé och utfall som styrelsens roll blir tydlig: prestationen växer fram när strategiska ambitioner får organisatorisk bäring.

Modern forskning visar att ekonomiska resultat inte är direkta effekter av enskilda strukturella faktorer i styrelsen. I stället formas de av hur styrelsen förenar övervakning, stöd och lärande med långsiktig förvaltning. Två forskningslinjer är särskilt centrala för att förstå denna dynamik. Den första betonar styrelsens förmåga att skapa kollektivt ansvarstagande och ett långsiktigt ägarorienterat handlande. I studier av Astrachan och Kolenko (1994), Tsao et al. (2016), Abebe och Tangpong (2018) samt Bauweraerts och Colot (2017) framträder en bild av styrelsen som en relationell förvaltare: en aktör som bygger förtroende, etablerar stabila strukturer och upprätthåller ett gemensamt ansvar för verksamhetens utveckling. Denna form av styrning är särskilt betydelsefull i miljöer där värdeskapandet är beroende av kontinuitet och långsiktiga investeringar. Den andra forskningslinjen tar sin utgångspunkt i Upper Echelons-perspektivet (Hambrick & Mason, 1984) och uppmärksamhetsperspektivet (Ocasio, 1997). Den visar hur ledamöternas erfarenhetsbas, värderingar och kognitiva ramar påverkar hur risk, lönsamhet och utvecklingspotential tolkas. Det innebär att styrelsens sammansättning formar både vilka frågor som prioriteras och vilka beslut som upplevs som strategiskt riktiga, och därmed påverkar prestationens faktiska nivå.

I detta kapitel möts dessa perspektiv. Fokus ligger på hur strategisk prestation växer fram i samspelet mellan relationell styrning, kvaliteten i

beslutsprocesserna, ägaridentifikation, incitamentsstrukturer och utvärderingspraktiker, samt i strukturella arrangemang som rollfördelning och maktbalans. Det är i denna väv av relationer, förmågor och institutionella ordningar som styrelsen blir en stabil värdeskapande kraft med förmåga att förena långsiktighet med analytisk precision och ett lyhört agerande när organisationen står inför avgörande vägval.

Relationell förvaltning som grund för långsiktigt värdeskapande

Ett av de mest samstämmiga fynden i forskningen är att långsiktigt värde ofta skapas genom relationell förvaltning. Det innebär att styrelsen inte enbart arbetar med formella kontroller och regler, utan med människor och förtroendebaserade styrningspraktiker. I denna forskning framträder en tydlig insikt: organisationers prestation stärks när styrelsen aktivt bidrar till att bygga kapacitet, struktur och ansvarstagande.

Astrachan och Kolenko (1994) visar i sin studie av över sexhundra familjeföretag att kvaliteten i styrningen i hög grad avgörs av hur väl styrelsen lyckas utveckla organisatoriska system som gör det möjligt för människor att prestera. Styrelsen bidrar till ekonomiskt resultat genom att initiera professionalisering, stödja formalisering av strukturer och främja systematiska arbetssätt. Dessa processer, som ofta sker bortom de formella beslutsdokumenten, skapar en stabilitet som gör att organisationen både kan växa och hantera ökande komplexitet.

Tsao et al. (2016) utvecklar detta resonemang genom att identifiera hur aktivt styrelseengagemang kan leda till framväxten av det som i forskningen kallas högpresterande arbetssystem (high-performance work systems). Det handlar om praktiker som stärker lärande, autonomi och meningsfull delaktighet i organisationens vardag. När styrelsen bidrar till att forma en miljö där människor utvecklar sina kompetenser, och använder dem strategiskt, stärks organisationens kapacitet att leverera prestation över tid. Värdeskapandet blir då inte en produkt av enskilda toppbeslut, utan av den arkitektur av rutiner och relationer som styrelsen hjälper till att etablera.

Relationell förvaltning syns också i studier som beskriver styrelsen som coach, medlare och erfaren rådgivare. Bergh et al. (2016) visar i en omfattande genomgång av över tvåhundra studier att en betydande del av styrelsens prestationsbidrag består i dialog: i reflekterande samtal, i

gemensam analys och i den erfarenhetsbaserade guidning som gör ledningens beslut mer balanserade. Tian och Lau (2001) visar hur prestationer förbättras när styrelseordförande och VD arbetar i en relation präglad av förtroende, öppenhet och gemensamt ansvar. Detta samspel gör beslutsvägarna kortare och implementeringen stabilare eftersom styrelse och ledning tolkar organisationens utvecklingsbehov tillsammans och inte i separata logiker.

Samtidigt påminner forskningen om riskerna. När relationer blir alltför nära eller när det saknas tydliga strukturer för ansvarsutkrävande, finns alltid möjligheten att förtroende övergår i lojalitet och att kritisk granskning ersätts av undvikande. Trots detta visar samlad forskning om strategisk prestation att styrelser som lyckas kombinera förtroende med tydliga ramar, och stöd med strukturerad uppföljning, skapar organisationer som presterar starkare över tid. Värde uppstår när styrelsen fungerar som arkitekt för de strukturer som gör det möjligt för människor att växa, ta ansvar och bidra till organisationens långsiktiga resultat.

Styrelsen som beslutsarkitekt och kvalitetssäkrare av strategiska beslut

En andra central mekanism i forskningen om strategisk prestation handlar om styrelsens roll som beslutsarkitekt (decision architect). Perspektivet flyttar fokus från enskilda strukturdrag till hur styrelsen formar själva kvaliteten i de strategiska beslutsprocesser som driver organisationens resultat. Forskningen visar att värde skapas när styrelsen inte bara övervakar eller bekräftar ledningens arbete, utan när den bidrar till en mer disciplinerad, reflekterad och analytiskt genomarbetad process för hur viktiga beslut formuleras och granskas.

Bergh et al. (2016) visar i sin omfattande metastudie att styrelsens påverkan på ekonomisk prestation i första hand är indirekt. Effekten uppstår när styrelsen förbättrar ledningens förmåga att fatta långsiktiga och välgrundade beslut. Det sker genom att målbilder förtydligas, alternativa handlingsvägar jämförs mer systematiskt och centrala antaganden prövas i en strukturerad strategisk dialog. Styrelsen skapar därmed ett arbetssätt där ledningen både får stöd och utmanas, och där reflektionen kring risker, möjligheter och långsiktiga konsekvenser fördjupas. Det handlar mindre om att kontrollera och mer om att göra beslutsmiljön mer genomtänkt.

Walters et al. (2015) visar att företag presterar bättre när styrelsen etablerar tydlighet och ansvarstagande utan att begränsa den flexibilitet som krävs för att agera i turbulenta miljöer. Effekten ligger i balansen mellan autonomi och synlighet. Ledningen ges ett tydligt handlingsutrymme, men detta utrymme vilar på en förväntan om ordning, konsekvens och regelbunden uppföljning. Styrelsen fungerar som en strukturgivare, en instans som skapar ramar, rytm och analytisk stadga utan att tränga ner i operativa detaljer. Forskningen visar att när styrelsen inte tar en aktiv roll i att strukturera och kvalitetssäkra beslutsprocesserna, eller när arbetet i styrelsen präglas av alltför informella relationer, försvagas dess värdeskapande funktion. Strategiska misstag upptäcks senare, riskbedömningar blir mindre genomlysande och kopplingen mellan beslut och uppföljning blir bristfällig. Prestationen beror därför mindre på att en styrelse existerar och mer på hur den organiserar och leder det strategiska samtalet: på dess förmåga att skapa en rytm av prövning, reflektion och disciplin som gör besluten mer hållbara över tid.

Ägaridentifikation och dess dubbla påverkan på strategisk prestation

En tredje återkommande mekanism i forskningen rör ägaridentifikation (ownership identification), alltså den psykologiska dimension av ansvar som uppstår när styrelseledamöter också är ägare. Ägande kan skapa engagemang och kontinuitet, men effekten är inte linjär. Forskningen visar att ägande påverkar strategisk prestation på ett sätt som både kan stärka och hämma utvecklingen beroende på storleken på ägarandelen och hur den balanseras med andra styrningsmekanismer.

Sakawa och Watanabe (2019) visar att japanska företag med stark ägarrepresentation i styrelsen tenderar att uppvisa högre lönsamhet. Ägarrollen skapar en längre tidshorisont, en djupare ansvarskänsla och ett fokus på uthålligt värdeskapande. Ledamöter som själva är ägare har mycket att förlora på kortsiktiga beslut som skadar verksamheten och mycket att vinna på att utveckla organisationens långsiktiga kapacitet. Detta gör att ägaridentifikation kan fungera som en kraftfull drivkraft för stabilitet och fokus.

Forskningen visar samtidigt att sambandet är ambivalent. Poutziouris et al. (2015) identifierar ett inverterat U-format samband där prestation förbättras när ägarandelen går från låg till måttlig nivå, men där effekten avtar när kontrollen blir alltför koncentrerad. Vid måttliga nivåer är ägandet tillräckligt stort för att skapa ansvar och engagemang, men lämnar samtidigt utrymme

för professionell distans och intern kritisk förmåga. När ägandet övergår i dominans riskerar däremot andra perspektiv att tystna. Styrelsen kan förlora sin funktion som kollektiv beslutsplattform och viktiga möjligheter till lärande kan stängas ute. Hung och Chen (2009) finner liknande mönster i taiwanesiska små och medelstora företag: låga nivåer av insiderägande skapar svagt ansvarstagande, måttliga nivåer stärker långsiktigheten, men höga nivåer leder till maktkoncentration, nepotism och strategisk stagnation eftersom nya perspektiv får svårt att få genomslag.

Ägaridentifikation framstår därmed som en resurs med två sidor. Den kan ge stabilitet, ansvarstagande och en tydlig långsiktig orientering när den ligger på en nivå som kombinerar engagemang med pluralism. Den blir samtidigt en risk när ägandet ersätter professionella strukturer för kontroll, transparens och lärande. Forskningen visar att strategisk prestation stärks när ägandet är tillräckligt stort för att skapa ansvar, men balanseras av oberoende ledamöter, tydliga processer och en arbetsform som värnar kollektiva beslut. När ägandet övergår i dominans minskar styrelsens förmåga att agera som en reflekterande, prövande och gemensamt orienterad beslutsarena, och det är just denna förmåga som ligger till grund för uthålligt värdeskapande.

Ersättningssystem som incitament och riskfaktor i strategisk prestation

Ersättningssystem skiljer sig från ägaridentifikation genom att de inte bygger på psykologiskt ansvarstagande utan på formella incitament. Det är genom kontraktsdesignen som ersättningssystem styr vilka handlingar som belönas, vilka prioriteringar som förstärks och vilka strategiska beteenden som anses önskvärda. Forskningen visar dock att sambandet mellan ersättning och prestation är betydligt mer komplext än vad de tidiga styrningsmodellerna förutsatte. Jensen och Murphy (1990), Zajac och Westphal (1994) samt Hou et al. (2017) beskriver en relation som är svagare och mer villkorad än den linjära logik där högre incitament automatiskt skulle leda till bättre resultat. I stället framträder en bild där ersättningssystem fungerar som förstärkare av styrning som redan är på plats, men där de lika gärna kan cementera beteenden som är skadliga för organisationens långsiktiga utveckling.

En stor del av litteraturen betonar hur ersättning fungerar under osäkra och volatila omvärldsförhållanden. Chowdhury et al. (2023) visar att högre och mer prestationskänslig ersättning till styrelseledamöter och toppchefer kan stärka strategisk prestation i miljöer där konkurrensen är intensiv och marknaderna snabbt förändras. Under sådana betingelser blir både tid och

analytisk kapacitet knappa resurser. Rörliga incitament kan då fungera som ett sätt att mobilisera större engagemang kring frågor som kräver snabb anpassning, mer avancerade analyser och högre beslutsprecision. Effekten är dock långt ifrån obegränsad. Mousa et al. (2025) visar att resultatkänsliga ersättningar i kunskapsintensiva och teknologiskt avancerade verksamheter ofta följer en avtagande kurva. När incitamenten blir alltför aggressiva riskerar de att förskjuta fokus mot mätbara och kortsiktiga resultat samt skapa intern konkurrens som tränger undan långsiktig kompetensuppbyggnad. Forskningen pekar därför mot en optimal zon där ersättningen är tillräckligt attraktiv för att mobilisera styrelsens och ledningens kapacitet, men inte så dominerande att den underminerar omdöme.

Hur ersättningssystemen utformas framstår också som avgörande för deras funktion. Conyon och Peck (1998) samt Schiehll och Bellavance (2009) betonar att kopplingen mellan ersättning och prestation blir starkare när professionellt sammansatta och oberoende ersättningskommittéer ansvarar för designen. Dessa kommittéer tenderar att använda en bredare uppsättning prestationsmått, vilket gör det lättare att rikta styrningen mot uthållig prestation snarare än mot kortsiktiga vinster. Cho et al. (2019) visar att könsdiversitet i ersättningskommittéer ytterligare förstärker denna mekanism. När fler perspektiv representeras minskar beroendet av rena kontantlöner och incitamenten kopplas i högre grad till långsiktigt värdeskapande. Usman et al. (2018) och Lucas Pérez et al. (2015) visar att kommittéer med högre grad av diversitet tenderar att ifrågasätta normer och förväntningar som annars riskerar att förbli osynliga, vilket leder till mer genomtänkta och nyanserade system.

Men forskningen visar också att ersättningssystem kan förvridas av maktstrukturer och sociala normer. Ezzamel och Watson (2002) samt Boivie et al. (2015) visar hur den utbredda användningen av benchmarking mot andra företag skapar ett självförstärkande mönster där ersättningsnivåer drivs upp utan att detta motsvaras av högre prestation. Sauerwald et al. (2016) beskriver hur socialt kapital och elittillhörighet i styrelser kan normalisera höga ersättningsnivåer som snarare uttrycker status än strategisk rationalitet. I sådana fall blir ersättning mindre ett verktyg för styrning och mer ett symboliskt uttryck för grupptillhörighet, ett fenomen som ökar risken för svag koppling mellan incitament och verkliga resultat.

Ett särskilt tydligt exempel på felkalibrerade incitament återfinns i forskningen om företagsförvärv. Certo et al. (2008) visar att när styrelsearvoden stiger i samband med förvärv ökar också risken för att affärer godkänns som inte är ekonomiskt motiverade. Marsh et al. (2016) beskriver

samma fenomen ur ett annat perspektiv: när ersättningssystem belönar mängden eller storleken på affärer (snarare än deras kvalitet) skapas en incitamentslogik där aktivitet förväxlas med värdeskapande. Följden kan bli ineffektiv kapitalanvändning, överoptimistiska investeringar och i värsta fall en systematisk underskattning av risker.

Sammantaget framträder ersättningssystem som känsliga förstärkare i strategisk prestation. De kan stödja utveckling och disciplinera beslutsprocesser när de är måttfulla, långsiktiga och professionellt designade. Men de kan lika snabbt försvaga samma prestation när de präglas av benchmarking, statusnormer eller kortsiktiga incitament. Effekten beror därför mindre på nivån i sig och mer på hur ersättningen vävs in i organisationens samlade styrningspraktik som en avstämningspunkt, en signalstruktur och en del av den kultur som formar hur ansvar, risk och belöning förstås i vardagen.

Styrelseutvärdering som lärandeverktyg eller symbolisk ritual

Styrelseutvärdering (board evaluation) lyfts ofta fram som ett av de mest konkreta verktygen för att stärka styrelsens arbete och därigenom organisationens strategiska prestation. Men forskningen visar en påtaglig dubbelhet. Utvärderingar kan bli en verklig motor för förbättring när de används som verktyg för reflektion och utveckling. De kan lika lätt reduceras till en administrativ ritual om de genomförs utan koppling till beteenden, arbetssätt eller strategiska beslut. Det är därför inte själva utvärderingen som skapar värde, utan hur den används och vilka samtal den ger upphov till.

Kiel och Nicholson (2003) samt Conger et al. (1998) visar att organisationer som arbetar systematiskt med styrelseutvärderingar tenderar att förbättra sin finansiella prestation över tid. Denna förbättring uppstår när utvärderingar synliggör brister i kompetens, processer eller informationsflöden och när dessa insikter leder till faktiska förändringar. I sådana fall fungerar utvärderingen som en intern lärmekanism där styrelsen skapar tydligare fokus, bättre riskövervakning och mer välgrundade beslut. Minichilli et al. (2007) förtydligar denna logik genom att visa att utvärderingar endast skapar värde när de riktas mot det arbete som faktiskt formar styrelsens förmåga att bidra till strategisk prestation: kvaliteten i beslutsprocesserna, strukturen i diskussionerna, tillgången till relevant information och graden av strategiskt engagemang. Det är först när dessa dimensioner granskas som styrelsen får syn på vilka förändringar som behövs för att stärka sitt arbete.

Samtidigt visar forskningen att utvärderingar snabbt förlorar sin funktion när de genomförs som formalia. När de reduceras till standardiserade formulär, avskurna från styrelsens strategiska verklighet, eller när resultaten inte följs upp, blir utvärderingarna en form av symbolisk styrning, ett sätt att visa att man gör rätt saker utan att något faktiskt förändras. Conger et al. (1998) varnar särskilt för denna typ av symboliskt arbete eftersom det inte bara uteblir värde, utan riskerar att legitimera arbetssätt som i själva verket behöver utvecklas. En utvärdering som inte leder vidare kan därmed gömma brister snarare än att synliggöra dem.

Sammantaget framträder styrelseutvärdering som ett verktyg med betydande potential, men med en tydlig förutsättning: kvaliteten måste sitta i processen, inte i dokumentet. Utvärderingar som bygger på relevanta frågor, genomförs med analytisk skärpa och följs av faktiska åtgärder kan stärka styrelsens förmåga att skapa värde. Utvärderingar som genomförs utan reflektion och utan uppföljning riskerar däremot att bli en ritual som döljer behovet av förändring snarare än att driva den.

CEO dualitet, strukturell balans och strategisk prestation

En återkommande fråga i forskningen om strategisk prestation handlar om hur makt, ansvar och kontroll fördelas i toppen av organisationen. CEO dualitet (att samma person innehar både rollen som VD och styrelseordförande) är ett av de mest studerade strukturella fenomenen. Det ser vid första anblicken ut som en teknisk designfråga, men forskningen visar att dess effekter är både tydliga och ambivalenta, just eftersom de är beroende av den strategiska och institutionella kontexten.

I sina tidiga analyser visar Rechner och Dalton (1991) att företag med separerade roller tenderar att uppvisa högre lönsamhet. De menar att när ledning och kontroll hålls isär stärks styrelsens förmåga till oberoende granskning och kritiskt tänkande. Separationen skapar en balanspunkt där strategiska beslut prövas mer genomtänkt, vilket kan ge stabilare prestation över tid. Men forskningen är inte entydig. Boyd (1995) visar att dualitetens konsekvenser varierar beroende på omvärldens karaktär. I turbulenta, snabbt föränderliga och konkurrensintensiva miljöer kan maktkoncentration ibland ge fördelar genom snabbare beslutsvägar och tydligare koordinering. När tid är en kritisk resurs kan ett sammanhållet ledarskap underlätta agerande under press.

Duru et al. (2016) fördjupar denna logik. De finner att dualitet i genomsnitt är kopplad till svagare resultat men att negativa effekter mildras när styrelsen har en hög grad av oberoende ledamöter som kan balansera maktkoncentrationen. Det innebär att dualitet inte blir svag just för att roller förenas, utan för att möjligheten till motkraft och kritisk dialog försvagas. När oberoendet däremot är starkt kan styrelsen återinföra balans även när strukturen i sig koncentrerar makt. Samtidigt visar Kaymak och Bektaş (2008) att den institutionella miljön spelar stor roll. I svagt reglerade system kan dualitet leda till konflikter mellan ägare, försvagat minoritetsskydd och risk för opportunism. I mer stabila och reglerade system kan samma struktur bidra till kontinuitet och förutsägbarhet.

Sammantaget framträder CEO dualitet som en mekanism vars effekter aldrig kan förstås isolerat. Konsekvenserna uppstår i samspelet mellan strukturell rollfördelning, graden av oberoende i styrelsen, den institutionella ramen och den strategiska miljö som organisationen verkar i. Dualitet tenderar att försvaga prestation där kontrollfunktioner och oberoende är svaga. Den kan däremot fungera, och ibland till och med vara fördelaktig, i miljöer där snabb koordinering är avgörande och där övriga styrningskomponenter erbjuder tillräcklig balans. Det är alltså inte själva formen som avgör värdeskapandet, utan hur formen samspelar med styrningens kulturella och institutionella infrastruktur.

När styrningsverktyg förlorar sin funktion och blir riskfaktorer

Forskningen visar att styrningsverktyg som i vissa sammanhang kan stärka en organisations strategiska prestation i andra sammanhang kan bidra till svagare resultat. Här framträder ett mönster som går igen i flera studier: verktyg som ersättningssystem, styrelseutvärderingar och strukturella lösningar kring rollfördelning och maktbalans är aldrig goda eller dåliga i sig. Effekten avgörs av hur de är utformade, hur de används och i vilken organisatorisk och institutionell miljö de tillämpas. Med andra ord ligger värdet inte i verktyget i sig, utan i styrningslogiken som omger det.

Certo et al. (2008) och Marsh et al. (2016) visar hur felkalibrerade incitament kan leda till beslut som ökar aktiviteten snarare än värdeskapandet, särskilt i samband med företagsförvärv. När ersättningen utformas så att den belönar volym och transaktionsintensitet i stället för kvalitet och långsiktig strategisk passform skapas en riskfylld miljö där styrelsen godkänner affärer som saknar stabilt ekonomiskt underlag. Resultatet blir att kapital binds i projekt som

gynnar kortsiktiga incitament för ledning och styrelse medan kostnader och risker vältras över på organisationens framtid. Här blir incitamenten inte längre en drivkraft för värdeskapande utan en mekanism som förstärker strategisk kortsiktighet.

Ett liknande mönster syns i studier om benchmarking och elitnormer. Ezzamel och Watson (2002), Boivie et al. (2015) och Sauerwald et al. (2016) visar hur användningen av jämförelser med andra företag, ofta utan djupare analys av prestation, kan leda till ersättningsnivåer som normaliseras utifrån status i stället för utifrån värdeskapande. I sådana miljöer förlorar ersättningssystemen sin funktion som styrverktyg och blir i stället ett sätt att reproducera gruppnormer. I praktiken innebär detta att styrningen tappar sin koppling till resultat.

Samma risker framträder i forskningen om styrelseutvärderingar. Conger et al. (1998) och Minichilli et al. (2007) visar att utvärderingar snabbt tappar sin funktion när de reduceras till standardiserade formulär som saknar koppling till styrelsens strategiska arbete. När resultaten inte följs upp med åtgärder blir utvärderingen en ritual som upprätthåller en bild av professionalism utan att bidra till faktisk förbättring. Det är en form av symboliskt styrningsarbete där proceduren ersätter det djupare lärandet. I dessa fall kan utvärderingen till och med dölja behovet av förändring eftersom processen signalerar att något görs, trots att arbetssätten förblir oförändrade.

Sammantaget visar forskningen att styrningsverktyg har en ömtålig dubbelhet. De kan bidra till ansvarstagande, reflektion och lärande, men kan lika väl förvandlas till riskfaktorer när de tillämpas utan en bredare styrningslogik som värdesätter långsiktighet, omdöme och kritisk dialog. Det är först när incitament och strukturer integreras i en professionell kultur som betonar reflektion, balans och strategisk tydlighet som dessa verktyg får sin avsedda funktion.

Styrelsens bidrag till strategisk prestation i samlad kärnlogik

Det samlade forskningsläget visar tydligt att styrelsers bidrag till strategisk prestation inte kan förstås genom enskilda strukturmått eller föreställningen att mer styrning automatiskt leder till bättre resultat. I stället framträder tre övergripande mekanismer som återkommer i studie efter studie och som tillsammans formar organisationens förmåga att skapa värde över tid.

Den första mekanismen handlar om styrelsens roll som arkitekt för organisatorisk kapacitet. Forskningen av Astrachan och Kolenko (1994), Tsao et al. (2016) och Bergh et al. (2016) visar att prestation stärks när styrelsen aktivt medverkar till att bygga professionella system som stödjer lärande, delaktighet och ansvarstagande. Här betonas ett arbetssätt som bygger på förtroende men med tydliga ramar, en form av relationell styrning där människor ges förutsättningar att prestera genom strukturer som skapar stabilitet och utvecklingskraft. När styrelsen fungerar som en kvalificerad samtalspartner till ledningen blir besluten inte bara mer genomarbetade utan också bättre förankrade i organisationens faktiska förmåga.

Den andra mekanismen rör ekonomiska incitament i form av ersättningssystem och ägaridentifikation. Studier av Sakawa och Watanabel (2019), Poutziouris et al. (2015) och Hung och Chen (2009) visar att ägande kan skapa en psykologisk förankring som ökar ansvarstagandet, samtidigt som alltför höga ägarandelar riskerar att skapa dominans och minska styrelsens strategiska flexibilitet. I forskningen om ersättning, från Chowdhury et al. (2023) till Mousa et al. (2025) och Cho et al. (2019), framträder incitamentens dubbelhet. De fungerar som förstärkare av existerande styrningsmönster: de skapar värde när de stödjer långsiktighet och professionellt beslutsfattande, men undergräver prestation när de driver kortsiktiga eller aktivitetsfokuserade beteenden.

Den tredje mekanismen handlar om strukturella lösningar som rollfördelning, sammansättning, utvärdering och maktbalans. Studier av Rechner och Dalton (1991), Boyd (1995) och Duru et al. (2016) visar att rätt balans mellan VD och styrelseordförande, tillsammans med oberoende och välfungerande institutionella mekanismer, kan stärka kvaliteten i beslut och kontroll. Samtidigt visar forskningen om styrelseutvärderingar (särskilt Kiel och Nicholson, 2003; Conger et al., 1998; och Minichilli et al., 2007) att dessa mekanismer endast fungerar när de skapar lärande och konkret utveckling. Strukturella lösningar bidrar alltså inte genom att de existerar, utan genom att de formar beteenden och den kritiska dialog som är nödvändig för strategisk prestation.

I kärnan av forskningen finns därför en enkel men kraftfull logik. Styrelser bidrar som mest till strategisk prestation när relationer, incitament och strukturer drar åt samma håll. Värde skapas när relationella arbetssätt kombineras med analytiskt stringenta processer och när incitament stödjer långsiktighet. Det skapas när ägarengagemang leder till ansvar utan att övergå i dominans, och när strukturella lösningar (som rollfördelning och utskottsarbete) balanserar kraft med kontroll. Prestation försvagas däremot

när närhet övergår i kontrollförlust, när incitament belönar beteenden som saknar värdeskapande logik eller när styrningsverktyg reduceras till tomma ritualer.

Sammanfattningsvis träder en bild fram av styrelsen som en förvaltare av den strategiska kapacitet som gör långsiktigt ekonomiskt värdeskapande möjligt. Det är när relationer, incitament och strukturer integreras i en sammanhållen styrningspraktik som styrelsens verkliga bidrag till strategisk prestation formas.

Kapitel 20:

Tillväxt och internationalisering

Tillväxt och internationalisering handlar, ur ett styrelseperspektiv, om organisationens förmåga att röra sig bortom den egna marknaden genom att upptäcka, utveckla och förverkliga möjligheter i nya geografiska och institutionella miljöer. Forskningen på området visar att dessa processer inte enbart beror på företagets interna resurser och ambitioner, utan också på vilka erfarenheter, perspektiv och relationer som styrelsen bär in i rummet. Styrelsens sammansättning påverkar om internationalisering sker, hur den sker och hur långt företaget faktiskt når. Det är alltså inte bara organisationens kapacitet som formar expansionsbanan, utan även styrelsens blick för världen.

Studier av Nam et al. (2018), Tihanyi et al. (2003) och Barroso-Castro et al. (2011) visar att styrelser där ledamöterna har internationell erfarenhet, branschspecifik kompetens och vana vid komplexa omvärldsmiljöer signifikant ökar sannolikheten för exportstart och stärker kvaliteten i företagets internationella satsningar. Den typ av erfarenhet som i vardagligt styrelsearbete kan framstå som ”bakgrundskunskap” blir i dessa processer en avgörande strategisk resurs. En ledamot som tidigare arbetat i ett multinationellt företag kan exempelvis bidra med fördjupad förståelse för lokala regulatoriska system, kulturella normer och affärslogiker i en viss region. Denna typ av insikt gör besluten mer informerade och förkortar tiden mellan idé och handling. Forskningen visar på liknande sätt att branschspecifik erfarenhet hjälper styrelsen att tolka vilka marknader som är attraktiva, när inträdet bör ske och vilka risker som är rimliga att acceptera. Den internationella kompetensen gör att styrelsen ser möjligheter där andra ser hinder.

En parallell forskningslinje (tydligt representerad av Beckman et al., 2014; Mazzola et al., 2016; och Wu et al., 2021) betonar betydelsen av styrelsens nätverk. Här framträder nätverkens värde inte som en allmän effekt, utan som en specifik mekanism som öppnar dörrar till aktörer, information och samarbeten som annars är svåra att nå. Genom ledamöter med stark förankring i internationella miljöer får företaget tillgång till icke-offentlig information som ofta är avgörande för att bedöma marknadens potential

utifrån regulatoriska förändringar, kommande teknologiskiften, lokala konkurrensmönster eller möjligheter till partnerskap. Rätt nätverk gör världen mindre. De minskar osäkerheten och skapar ett informationsövertag som gör det lättare att fatta välgrundade beslut om expansion.

Tillsammans speglar dessa resultat ett första teoretiskt perspektiv som ofta används för att förstå internationalisering, nämligen beroende av omvärldsresurser (Resource Dependence Theory). Ur detta perspektiv blir styrelsen en arkitekt för relationer, resurser och räckvidd. Genom att skapa länkar till externa aktörer och reducera osäkerhet ökar styrelsen organisationens handlingsutrymme. Internationalisering drivs alltså inte enbart av interna styrkor, utan också av de externa resurser som styrelsen gör tillgängliga.

Det andra återkommande teoretiska perspektivet är Stewardship Theory, där internationalisering ses som ett uttryck för styrelsens strategiska vilja och långsiktiga ambitioner. Här framträder styrelsen som en bärare av organisationens framtidsriktning, en arena där globala perspektiv tolkas och omsätts i beslut. En styrelse som betraktar internationell expansion som en naturlig del av företagets utveckling tenderar att driva på tillväxt även när kortsiktiga risker talar emot det. I sådana sammanhang blir värderingar, identitet och horisont avgörande faktorer som påverkar om företaget vågar ta steget ut på nya marknader.

Tillsammans skapar dessa två logiker en samlad förståelse av styrelsens roll i tillväxt och internationalisering. Styrelsen fungerar både som en källa till externa resurser och som en tolkande arena där framtidsambitioner formuleras. Det är i styrelsens kollektiva samtal som dessa komponenter vävs samman till en strategi för hur långt, hur snabbt och på vilket sätt företaget kan expandera internationellt. I praktiken innebär det att expansionsförmågan inte enbart formas av formella marknadsanalyser, utan också av den tolkningsprocess som sker när olika erfarenheter, logiker och framtidsbilder möts i styrelserummet.

I det följande fördjupas forskningen tematiskt. Fokus ligger på hur styrelsens humankapital och internationella erfarenhetsbas formar räckvidd och tempo i expansionen, hur nätverk kan fungera som både tillgång och risk, hur förändringar i styrelsens sammansättning kan fungera som katalysator eller störning, och hur balansen mellan interna drivkrafter och externa resurser avgör hur uthållig tillväxt och internationalisering faktiskt blir.

Humankapital och socialt kapital som expansionsmotor

Ett av de mest robusta resultaten i forskningen om tillväxt och internationalisering är att styrelsens humankapital och sociala kapital tillsammans fungerar som en direkt expansionsmotor. Dessa två former av kapital, den samlade kompetens som ledamöterna bär med sig och de nätverk de är del av, formar styrelsens förmåga att förstå nya marknader, värdera internationella möjligheter och hantera den osäkerhet som uppstår när organisationer rör sig utanför sin hemmamarknad. Här framträder en styrningslogik där erfarenhet och relationer inte är perifera tillgångar, utan centrala verktyg för att se och agera på möjligheter i en global kontext.

Nam et al. (2018) visar att företag vars styrelser rymmer ledamöter med erfarenhet från multinationella företag både har högre sannolikhet att påbörja export och presterar bättre när de väl gör det. Barroso-Castro et al. (2011) bekräftar detta i en spansk kontext genom att visa hur branschspecifik erfarenhet och akademiska meriter hänger samman med högre nivåer av internationell tillväxt. Kombinationen av praktisk marknadskunskap och analytisk förmåga gör det möjligt för styrelsen att bedöma vilka marknader som är attraktiva, hur inträdet bör utformas och vilka strategiska möjligheter som är värda att prioritera. Ett tydligt exempel är ledamoten med erfarenhet från ett internationellt teknikföretag som kan förklara hur regulatoriska system, affärskulturer och konkurrenslogiker skiljer sig åt i Asien, och därmed hjälper företaget att undvika de ”nybörjarmisstag” som uppstår när omvärldslogiker tas för givna.

Forskningen om styrelsers nätverk förstärker denna bild. Beckman et al. (2014) lyfter fram att styrelser som fungerar som broar mellan olika grupper av aktörer får snabbare, tätare och mer tillförlitliga informationsflöden. Genom sina nätverk kan ledamöter fånga upp signaler från kunder, regulatorer, investerare och branschkollegor som i många fall inte finns dokumenterade någonstans men som i praktiken avgör om en marknad är mogen för inträde. Kor och Sundaramurthy (2009) visar att kombinationen av domänspecifik kompetens och breda nätverk driver intäktstillväxt i växande företag, eftersom relationerna öppnar dörrar till resurser och samarbeten som annars hade varit svåra att upptäcka. Wu et al. (2021) visar dessutom att utlandsetableringar ofta sker snabbare när styrelseledamöter är centralt placerade i sina professionella nätverk, eftersom deras relationer skapar legitimitet och minskar det motstånd som nya aktörer ofta möter på främmande marknader.

Tillsammans bekräftar dessa studier den grundläggande logiken i beroende av omvärldsresurser (Resource Dependence Theory): erfarenheter och nätverk minskar osäkerhet, ökar handlingsutrymme och ger organisationer tillgång till kritiska resurser som inte kan byggas upp internt på samma sätt. När styrelsen har ett globalt perspektiv och starka nätverkskopplingar blir världen mindre, och expansionen kan ske både snabbare och mer informerat.

Timing, hastighet och överbryggande av psykologiskt avstånd

Tillväxt och internationalisering handlar inte enbart om att ta steget ut på nya marknader. Minst lika centralt är när detta steg tas och med vilken hastighet företaget förmår etablera sig. Dessa dimensioner (timing och tempo) påverkas i hög grad av det psykologiska avståndet i form av kulturella, institutionella och språkliga skillnader som gör främmande marknader svårare att tolka och enklare att överskatta riskerna i.

Puthusserry et al. (2021) beskriver hur styrelseledamöter med global erfarenhet fungerar som tolkar och brobyggare i inträdesfasen. Deras förståelse för lokala regleringssystem, affärskulturer och institutionella logiker gör det lättare att identifiera vilka möjligheter som är strategiskt betydelsefulla och vilka risker som går att hantera. Föreställ dig till exempel en ledamot som arbetat i Indien och som kan förklara varför tid i förhandlingar, hierarkier och relationer tolkas annorlunda än i en nordisk kontext. Den typen av översättning minskar risken för felsteg som kan göra inträdet både långsammare och dyrare.

Forskningen visar dessutom att internationella nätverk förkortar tiden mellan expansionsidé och faktisk etablering. Genom nätverken får företaget snabbare legitimitet som ny aktör, tillgång till lokala partners och information som inte är offentligt tillgänglig. Detta är särskilt betydelsefullt för små och medelstora företag där interna resurser ofta är begränsade och där tidiga misstag kan få oproportionerligt stora konsekvenser. Kabongo och Okpara (2019) visar att företag vars styrelser kombinerar branschspecifik kunskap, finansiell kompetens och internationella erfarenheter inte bara går utomlands tidigare, utan också växer snabbare när de väl gör det. Styrelsen påverkar därmed både när internationaliseringen påbörjas och hur snabbt företaget rör sig längs expansionskurvan.

När företaget väl etablerat sig förändras betydelsen av styrelsens erfarenhet. Puthusserry et al. (2021) visar att styrelser med transnationella erfarenheter, det vill säga erfarenheter som sträcker sig över flera kulturella och institutionella miljöer, blir centrala i fördjupningsfasen. Deras relationer fungerar då som kanaler för kontinuerlig kunskapsöverföring, vilket gör det lättare att anpassa produkter, marknadsföring och samarbetsformer till lokala förväntningar. Det är ofta denna förmåga till kulturell översättning som skiljer företag som ”finns på en marknad” från företag som faktiskt lyckas på den.

När erfarenhet och nätverk blir inlåsning

De resurser som driver tillväxt och internationalisering kan samtidigt bli en källa till inlåsning. Forskningen visar att humankapital och socialt kapital inte automatiskt är värdeskapande. De bidrar till expansion när de är relevanta, mångsidiga och aktiverade. De hämmar utvecklingen när de blir överbelastade, överlappande eller inte omprövas över tid.

Kor och Sundaramurthy (2009) visar att externa styrelseledamöter med många samtidiga uppdrag visserligen kan bidra med värdefulla nätverk i början, men att effekten förändras när arbetsbördan ökar. Ju fler uppdrag, desto mindre tid för att sätta sig in i komplexa frågor och bidra till kvalificerade diskussioner. Resultatet blir fragmenterade analyser och långsammare beslutsprocesser. En ledamot med tio styrelseuppdrag kan på papperet se ut som en resursstark nod, men i praktiken sakna utrymme att delta aktivt i det strategiska arbetet.

Kretinin et al. (2020) finner ett omvänt U-format samband mellan nätverksaktivitet och internationalisering. En måttlig mängd externa kontakter breddar inflödet av möjligheter, men när nätverken blir för stora övergår inflödet i överlastning. Då blir nätverket inte en strategisk resurs utan en distraktion som sänker tempot i analys och beslut.

Även lång gemensam styrelseerfarenhet och stark förankring i inhemska nätverk kan fungera som hinder. Kabongo och Okpara (2019) visar att mer homogena styrelser, där ledamöter delar liknande erfarenhetsbaser och tolkningsramar från hemmamarknaden, tenderar att internationalisera långsammare. När perspektiven är för lika blir det svårare att se möjligheter i institutionella miljöer som skiljer sig från den egna. Då förlorar erfarenheten sin dynamik och övergår från att vara en resurs till att bli ett filter som begränsar blick och omdöme.

Sammantaget visar forskningen att humankapital och socialt kapital inte är värdefulla i egen rätt. De skapar värde när de är relevanta, varierade och aktivt använda. De blir ett hinder när de är överutnyttjade, statiska eller för homogena. Effekten beror alltså inte på mängden resurser, utan på hur väl de är anpassade till organisationens aktuella situation och framtida behov.

Varierad kompetens som grund för kvalificerad internationalisering

I forskningen om internationalisering framträder resursvariation, en bred och strategiskt sammansatt kompetensbas, som en andra grundpelare för framgångsrik expansion. Till skillnad från enklare former av marknadstillväxt handlar internationell expansion om att orientera sig i miljöer som är komplexa, dynamiska och ofta kulturellt avlägsna. Styrelsen behöver därför kunna läsa av marknadspotential, förstå lokala regleringar, tolka institutionella logiker, bedöma teknologiska förändringar och välja etableringsformer som både är strategiskt rimliga och organisatoriskt genomförbara. När styrelsen rymmer finansiell kompetens, teknisk och digital förståelse, internationell affärserfarenhet samt juridiskt eller institutionellt kunnande, ökar förmågan att hantera denna komplexitet och att tolka omvärlden med precision.

Barroso-Castro et al. (2022) visar att företag vars styrelser har hög resursvariation uppnår större internationell räckvidd. Bredden gör det lättare att uppfatta svaga marknadssignaler, identifiera vilka regioner som rymmer verklig potential och, inte minst, förstå vilka risker som är kritiska att adressera för att etableringen ska bli uthållig. Föreställ dig en styrelse där en ledamot har djup digital expertis, en annan har lång erfarenhet av Mellanösterns institutionella miljöer och en tredje behärskar finansiella modeller för internationella investeringar. Ingen av dessa kompetenser är tillräcklig i sig; det är samspelet som skapar det beslutsunderlag som internationella frågor kräver. I samma riktning visar Kretinin et al. (2020) att det inte är mängden kompetenser som avgör effekten, utan hur olika typer av extern erfarenhet (tex internationella uppdrag, branscherfarenhet och förståelse för varierande institutionella sammanhang) kombineras. Variation blir alltså värdeskapande först när den bärs upp av perspektiv som kompletterar varandra.

Detta belyser en central poäng: integration är nyckeln. När finansiell förståelse, teknisk kompetens och internationell erfarenhet möts i en sammanhållen analys blir styrelsen bättre rustad för beslut som kräver både

strategiskt omdöme och organisatorisk styrka. I dessa situationer blir den varierade kompetensbasen inte bara ett stöd, den blir själva förutsättningen för kvalificerad internationalisering.

När mångfald blir fragmentering

Men forskningen är tydlig med att resursvariation inte automatiskt leder till värdeskapande. Mångfald fungerar bara som en strategisk resurs när den fångas upp av arbetssätt som integrerar perspektiven. Utan sådana processer riskerar mångfalden att övergå i fragmentering. Barroso-Castro et al. (2022) visar att resursvariation bidrar positivt till internationalisering endast i de företag där styrelsen aktivt arbetar med att hålla ihop sina olikheter genom strukturerade processer för diskussion och beslutsfattande. När dessa arbetssätt saknas uppstår tysta gränser mellan ledamöter som delar professionella identiteter eller tolkningsramar. Forskningen beskriver detta som osynliga skiljelinjer (faultlines), sprickor som gör att undergrupper utvecklar egna, ofta motstridiga, prioriteringar och tolkningar.

Puthusserry et al. (2021) visar att företag som saknar integrerande mekanismer får betydande problem när de ska tolka institutionella signaler efter inträdet på en ny marknad. Diskussionsklimatet blir fragmenterat och beslutsprocesserna fördröjs därför att perspektiven inte förmår bilda en sammanhållen helhet. Det kan exempelvis uppstå när tekniskt orienterade ledamöter ser stora möjligheter i en framväxande digital infrastruktur, medan finansiellt orienterade kollegor samtidigt lyfter risker i regelverken. Utan strukturer som binder ihop dessa bilder förlorar organisationen tempo och förmåga att agera samlat.

Kabongo och Okpara (2019) visar samma mönster i sina studier av afrikanska banker: när mångfalden inte fångas upp i kollektiva processer för tolkning och beslutsfattande, avtar dess positiva effekter. Homogena undergrupper tenderar att hålla fast vid sina respektive tolkningar och dessa skiljelinjer försvårar organisationens förmåga att agera snabbt och strategiskt i nya geografiska miljöer. Det som börjar som en tillgång blir, utan integrering, en broms.

I grunden pekar forskningen på en enkel men avgörande insikt: mångfald blir inte värdeskapande förrän den görs produktiv. Resursvariation utan integrerande processer leder till fragmentering och långsammare beslut, särskilt i frågor som rör internationell expansion där gemensamma

bedömningar av risker, timing och etableringsform är avgörande. När integreringen fungerar blir mångfalden däremot en strategisk styrka.

När förändring blir katalysator för expansion

Forskningen visar också att styrelseförändringar ofta fungerar som katalysatorer i expansionsprocesser. När företag står inför större skiften (en börsnotering, förändrade institutionella villkor eller teknologiska omvandlingar) är det ofta förändringen i styrelsens sammansättning som avgör om organisationen lyckas omvandla strukturella möjligheter till faktisk internationell räckvidd. I dessa skeden kan nya ledamöter med specialiserad kompetens och erfarenhet skapa den strategiska riktning som krävs för att gå från intention till handling.

Oh, Ding och Park (2021) visar att företag som börjar handla sina aktier på en utländsk börs ofta passar på att förändra styrelsen genom att ta in fler oberoende och internationellt erfarna ledamöter. De företag som gör detta ökar senare sin export mer än andra. Det är alltså inte börsnoteringen i sig som driver expansionen, utan tillförseln av kompetens som gör att företaget bättre förstår de marknader där det vill växa. Lavery et al. (2024) visar ett liknande mönster under Brexit, där företag med ”private equity” som ägare ökade sin export endast när ägarbytet följdes av en förnyad styrelse. Framför allt handlade det om att ta in seniora ledamöter med internationell erfarenhet som kunde navigera en global miljö präglad av osäkerhet och institutionell turbulens.

I teknikintensiva företag identifierar Fayyaz et al. (2024) att internationaliseringen förstärks när en teknikledare (exempelvis en person med ansvar för digital utveckling) tas in i styrelsen. Företag som gör detta växer snabbare internationellt och presterar bättre eftersom digital kompetens gör det möjligt att skala tekniska lösningar och använda digitala plattformar som bär global tillväxt. Denna kompetens gör också att styrelsen kan tolka teknologiska ekosystem, förstå vilka marknader som är redo för skalning och fatta beslut som ligger i linje med en allt mer digital affärslogik.

Tillsammans visar dessa studier att styrelsen fungerar som en strategisk hävstång. När företag befinner sig i förändring kan justeringen av styrelsens sammansättning bli det avgörande steget som översätter potential till konkret expansion. Genom att tillföra rätt erfarenhet, rätt kompetens och rätt nätverk vid rätt tidpunkt kan styrelsen omvandla yttre förändringar till strategisk internationell handlingskraft.

Intern identifikation som drivkraft och begränsning

En fjärde dimension i forskningen om internationalisering rör samspelet mellan interna drivkrafter och externa resurser. Det handlar om hur identitet, värderingar och intern sammanhållning formar de strategiska val som företag gör när de ska expandera utanför sin hemmamarknad. Familjeföretag erbjuder en särskilt tydlig lins för att förstå denna logik, men mönstren återkommer i många typer av organisationer.

Mitter et al. (2014) visar att internationalisering i familjeföretag följer en inverterad U-kurva i relation till graden av familjens dominans. När familjens inflytande är måttligt blir ambitionerna som störst, perspektiven bredast och riskbenägenheten mest balanserad. Vid låg familjenärvaro saknas ofta det engagemang och den värdegrund som driver expansion. Vid mycket stark dominans blir banden till företagets historia och identitet så täta att de begränsar möjligheten att se bortom det välbekanta. Det som skapar trygghet blir också det som gör perspektivet smalt. I samma studie framgår att externa styrelseledamöter fungerar som broar till världen. De tillför kunskap, nätverk och legitimitet som annars saknas, och öppnar därmed upp beslutskretsen för alternativ som inte följer den traditionella modellen. Detta blir särskilt viktigt när företaget befinner sig i övergångsfasen mellan generationer, då grundarens personliga identitet ofta har präglat både strategi och självbild. Styrelser som domineras av grundare tenderar att föredra helägda internationella etableringar framför förvärv eller partnerskap. Valet speglar en djupt rotad vilja att behålla kontrollen, men det innebär också att företaget går miste om lokalkunskap, marknadstillgångar och legitimitet som följer med att samarbeta med etablerade aktörer. När externa ledamöter tillkommer i styrelserummet minskar denna preferens. Fler alternativ övervägs och en större variation av etableringsformer blir möjliga, inte minst i senare generationer när identiteten inte längre är lika sammanflätad med grundarfamiljens historia. Kao och Kuo (2017) finner samma mönster i taiwanesiska företag. Intern dominans skapar en preferens för helägda dotterbolag och gör att företag undviker joint ventures trots att dessa ofta erbjuder värdefull lokal förankring. Här blir identifikation ett filter som styr vilka strukturer företaget vågar lita på.

Bauweraerts et al. (2022) visar samtidigt att interna drivkrafter blir särskilt värdefulla när de möter externa styrelseresurser. När ledningen bär på stark internationell ambition ökar chansen för framgång betydligt om denna ambition matchas av extern kompetens som kan översätta viljan till konkreta beslut om marknader, partnerskap och etableringsform. Ambition utan

kapacitet stannar vid intentioner. Kapacitet utan ambition leder inte till rörelse. Det är kombinationen som skapar framdrift. Samlat pekar forskningen på en balanspunkt. Intern identitet och sammanhållning kan vara en kraftfull drivkraft, men bara när den balanseras mot externa perspektiv som öppnar upp, utmanar och vidgar handlingsutrymmet. När balansen saknas blir identiteten ett ankare snarare än en kompass.

Samlad kärnlogik: Styrelsen som internationaliseringsmotor när kompetensen är integrerad

Den samlade forskningen visar att styrelsers betydelse för tillväxt och internationalisering inte kan förstås genom enskilda kompetenser, nätverk eller förändringar. Effekten uppstår först när dessa resurser vävs samman till en integrerad kapacitet. Detta skapar en dubbellogik som är central för att förstå hur styrelser driver global expansion. Den första delen av logiken handlar om räckvidd, det vill säga styrelsens förmåga att faktiskt utvidga organisationens handlingshorisont. Humankapital minskar det psykologiska avståndet till nya marknader genom att göra främmande miljöer begripliga. Socialt kapital öppnar dörrar till samarbeten, legitimitet och information som är svår att fånga upp genom formella analyser. Resursvariation breddar beslutsunderlagen och gör det möjligt att analysera komplexa val med större precision. Styrelseförändringar fungerar som strategiska injektioner av ny kapacitet när organisationen står inför teknologiska, institutionella eller marknadsmässiga skiften. Balansen mellan interna drivkrafter och externa resurser ger organisationen både riktning och förmåga, en kombination som ofta avgör om expansionen blir uthållig.

Den andra delen av logiken rör vad som händer när denna kapacitet inte är integrerad. Nätverk som är för täta eller för lika skapar repetitiv information och gör att styrelsen missar svaga signaler. Resursvariation utan integrerade arbetssätt leder till fragmenterade analyser och långsamma beslut. Styrelseförändringar utan förankring kan skapa strategiska glapp som gör organisationen mindre handlingskraftig vid kritiska tidpunkter. En stark intern identitet som saknar yttre motvikter gör att expansionsrepertoaren blir smal och att organisationen undviker strategiska val som kräver samarbete, delad kontroll eller förmåga att läsa andra institutionella logiker. Kärnan i forskningen är därför att mängden kompetenser, nätverk eller erfarenheter är sekundär. Det avgörande är graden av integrerad kapacitet i meningen förmågan att göra olikheter produktiva, att använda interna värden som stabil

grund och externa perspektiv som expansionsmotor. De företag som utvecklas mest uthålligt internationellt kännetecknas av styrelser som förenar tre egenskaper: de har relevant global erfarenhet och nätverk; de rymmer en strategisk bredd av kompetenser som möjliggör kvalificerad analys; och de arbetar med processer som gör dessa olikheter meningsfulla i praktiken. I dessa styrelser används förändringar i sammansättning som ett medvetet verktyg för att stärka kapacitet, inte som symboliska handlingar. Och framför allt finns en balanspunkt mellan intern identifikation och extern orientering som gör att organisationen både bevarar sin identitet och vågar ta steget in i nya institutionella världar. När denna balans saknas blir styrelsen i stället en källa till strategisk tröghet, försiktig expansion och ett gap mellan företagets potential och dess faktiska räckvidd. När balansen finns blir styrelsen däremot en arena där identitet, kompetens och omvärldsorientering möts och där global tillväxt får sina organisatoriska förutsättningar.

Kapitel 21:

Resiliens i styrelser

Resiliens handlar i grunden om en organisations förmåga att stå emot störningar, bära konsekvenserna av dem och återhämta sig när någonting oförutsett skakar verksamhetens grund. Där krishantering beskriver de akuta besluten i stunden (de snabba bedömningarna, improviserade prioriteringarna och den direkta styrningen) beskriver resiliens den långsiktiga kapaciteten att skapa stabilitet, hålla system igång och omvandla osäkerhet till något som går att agera på. Det är därför inte en generell egenskap hos organisationer, utan en situationsbunden förmåga som präglas av hur väl styrelsens resurser och arbetssätt passar just den chock som uppstår. Forskningen under COVID-19 har gjort detta tydligt. Panicker och Koswatte (2025) visar hur snabbt förändringar i kapitalflöden, informationskanaler, arbetskraft och logistik gjorde att styrelsens nätverk blev avgörande för om företag kunde agera konstruktivt. Det som under normala förhållanden betraktas som strategisk räckvidd (internationella kontakter, globala samarbeten och spridda kunskapsflöden) tappade sin användbarhet när gränser stängdes, transportnoder frös fast och reglerna omförhandlades dagligen. Händelser som denna illustrerar en central poäng i forskningen: motståndskraft skapas inte av mer meriter i allmänhet, utan av hur väl styrelsens relationer, erfarenheter och professionella praktiker matchar den specifika kontexten.

Resiliens handlar därför inte bara om att mobilisera resurser snabbt. Den formas också i samspelet mellan stabilitet och anpassning, mellan etablerade rutiner och erfarenhetsbaserat omdöme, och mellan förmågan att hålla riktningen och samtidigt vara flexibel nog att ompröva beslut när omvärlden förändras. Van Essen et al. (2013) visar att motståndskraft uppstår när styrelser lyckas kombinera disciplin med handlingsutrymme. För mycket kontroll blir till rigiditet, för mycket flexibilitet blir till osäkerhet. Resiliens uppstår i mötet mellan det fasta och det föränderliga, det vill säga när organisationen kan luta sig mot professionella strukturer men också tillåta sina ledare att agera med strategiskt lugn i turbulens.

Mot denna bakgrund riktas analysen i det följande mot fyra centrala dimensioner som forskningen återkommer till: relationella resurser, strukturell sammansättning, kontinuitet i det professionella ansvaret och

institutionell förankring. I var och en av dessa dimensioner finns faktorer som kan stärka motståndskraft lika mycket som de kan underminera den. Tillsammans ger de en bild av hur styrelser kan bygga robusthet i en tid där störningar inte längre är undantag, utan en permanent del av verksamhetens villkor.

Lokala nätverk som operativ styrka

En av de tydligaste insikterna i forskningen är att resiliens ytterst handlar om styrelsens förmåga att använda sina relationer på rätt sätt vid rätt tidpunkt. Det är alltså inte mängden kontakter som avgör hur organisationen klarar en störning utan relevansen i dessa relationer i just den miljö där krisen uppstår. Panicker och Koswatte (2025) visar hur pandemin synliggjorde denna logik. När internationella leveranskedjor stannade, flygplatser stängdes och gränskontroller försvårade transporter förlorade globala nätverk sin operativa betydelse. De relationer som tidigare gett företag konkurrenskraft (exempelvis internationella investerare, globala distributörer och branschöverskridande samarbeten) kunde inte omsättas i handlingskraft när situationen krävde lokal närvaro, nationell koordinering och omedelbar tillgång till institutioner som socialförsäkringssystem, nationella regleringsmyndigheter och stödfunktioner. I denna fas blev styrelseledamöter med lokal förankring centrala. Deras direkta kontakt med ägare, nationella investerare, myndigheter och inhemska leverantörer gjorde att de kunde mobilisera resurser snabbt och utan tidskrävande förhandlingar.

Samma mönster har forskningen om internationalisering identifierat i mer normala tider, om än i andra termer. Puthusserry et al. (2021) och Kabongo och Okpara (2019) visar att internationella nätverk är ovärderliga i stabila perioder, då de ger tillgång till marknader, idéer och institutioner som breddar företagets handlingsutrymme. Men när världen förändras snabbt blir dessa globala relationer för långsamma, för indirekta eller för avlägsna för att erbjuda operativ styrka. Då blir de lokala nätverken, de som vilar nära den institutionella verklighet som påverkar företaget, avgörande.

Relationell resiliens handlar därför om förmågan att bära två typer av relationer samtidigt och att förstå när den ena ska användas framför den andra. Globala nätverk fungerar som kompass i stabila perioder och skapar långsiktig räckvidd. Lokala relationer fungerar som ankare i kriser och gör snabb och förankrad handling möjlig. Det är först när styrelsen bemästrar denna växling, mellan strategisk bredd och lokal precision, som resiliens blir en levande kapacitet och inte bara en teoretisk ambition.

Erfarenhet som stabiliserande kraft

Forskningen visar med stor tydlighet att erfarenhet i styrelser fungerar som en central skyddsmekanism när organisationer utsätts för press. Platt och Platt (2012) visar att företag med både större och mer erfarna styrelser löper avsevärt lägre risk för konkurs. Det beror på att erfarenhet ger ledamöterna en bredare förståelse för marknadscykler, tidigare störningar och långsiktiga mönster i företaget. Denna historiska och analytiska bredd gör att de kan tolka tidiga signaler som mindre erfarna styrelser ofta missar. I turbulenta perioder blir denna förmåga särskilt värdefull, eftersom kriser inte bara kräver snabba beslut utan också ett lugn som gör att organisationen undviker panikreaktioner. Erfarna styrelser känner igen mönster, känner igen återkommande fallgropar och kan därför bromsa förhastade tolkningar. De mobiliserar tidigare lärdomar och vägleder organisationen mot en mer sammanhållen handlingslinje som både minskar risken för överreaktioner och förbättrar förmågan att anpassa sig i tid. På det sättet fungerar erfarenhet som ett stabiliserande fundament som ger styrelsen både omdöme, självständighet och en typ av strategisk närvaro som är svår att ersätta.

Erfarenhet bidrar också till att bygga en kultur av ansvarstagande. Ledamöter som har arbetat genom flera marknadsfaser har ofta en högre beredskap att initiera omstruktureringar innan problemen har blivit akuta. De är vana vid att väga svåra beslut mot varandra och mindre benägna att skjuta på åtgärder som de vet behövs. Det ger organisationen en längre framförhållning, vilket i praktiken innebär större möjligheter att korrigera kursen innan situationen blir kritisk. Erfarenhet fungerar därmed inte bara som en källa till historisk förståelse, utan också som en professionell disposition att agera i tid, att bära svåra beslut och att skapa stabilitet genom att ta ansvar innan krisen gör det omöjligt att vänta.

Professionell mångsidighet och risken med svag professionalism

I mindre och medelstora företag, där ägarens inflytande ofta är stort och administrativa strukturer till sin natur är mer begränsade, blir externa styrelseledamöter en central del av organisationens motståndskraft. Ciampi (2015) visar att företag som har minst hälften externa ledamöter, en balanserad maktfördelning mellan verkställande direktör och styrelseordförande och en tydlig spridning av det strategiska ansvaret löper betydligt lägre risk för betalningsinställelser. Externa ledamöter tillför inte

bara erfarenhet och oberoende, utan också en professionell distans som gör det lättare att identifiera risker i tid och att agera innan läget är kritiskt. De bidrar med perspektiv som inte drivs av interna lojaliteter eller historiska bindningar, och gör därmed besluten både mer förankrade och mer konstruktiva.

Forskningen om stagnation visar liknande mönster. San-Jose, Urionabarrenetxea och García-Merino (2022) visar att företag med bredare styrelser och svagare ägarkoncentration mer sällan fastnar i långvarig lågprestation. När makten koncentreras till en liten grupp, eller i vissa fall till en enda person, ökar risken för att verksamheter hålls vid liv trots att deras långsiktiga bärkraft är tveksam. När fler personer ingår i beslutsprocessen ökar sannolikheten för att svaga verksamheter omstruktureras eller avvecklas i tid. Motsatsen framträder i företag där professionalismen är svag. När styrelser är passiva, homogena eller organiserade genom informella processer tenderar nödvändiga förändringar att fördröjas. Ansvar blir otydligt, perspektiven smala och problemen ackumuleras tills organisationen står inför en djupare och mer långvarig kris. Detta speglar en viktig princip: resiliens bygger på en kombination av erfarenhet, oberoende och professionella strukturer. När dessa saknas blir även mindre störningar svårare att hantera.

Samlat visar forskningen att professionell mångsidighet (att styrelsen rymmer olika kompetenser, att oberoende säkras och att ansvaret är fördelat på ett sätt som minskar beroendet av enskilda individer) skapar en robustare grund. I kontrast fungerar svag professionalism som en katalysator för sårbarhet. Resiliens uppstår först när styrelsen har både bredd och struktur och dessutom kan använda dessa resurser med tydlighet och snabbhet när förutsättningarna förändras.

Kontinuitet och institutionellt minne: När stabilitet är en överlevnadsfaktor

Kontinuitet och institutionellt minne, det vill säga den kunskapsbas som byggs upp över tid och som bärs av personer som varit med under längre perioder, är en avgörande del av styrelsens resiliens, särskilt i sektorer där risker byggs upp snabbt och där regleringsmiljön är hårt strukturerad. Finanssektorn är kanske det tydligaste exemplet. Här är förmågan att hantera risk, upprätthålla förtroende och agera långsiktigt inte bara viktigt för framgång, utan en förutsättning för överlevnad.

Forskningen visar att tvingande byten av styrelseledamöter kan försvaga organisationer just när trygghet och historiskt omdöme behövs som mest. Lafuente, Vaillant och Vendrell Herrero (2019) visar att banker med höga nivåer av osäkra lån försämras ytterligare när flera ledamöter tvingas bort på kort tid. I sådana lägen tappar styrelsen det institutionella minne som behövs för att tolka riskexponeringar, förstå regulatoriska signaler och agera med den långsiktighet som byggts upp genom tidigare erfarenheter. När denna kunskap försvinner samtidigt som pressen ökar blir styrelsen mer reaktiv, mer fragmenterad och mindre förmögen att fatta beslut som dämpar krisen. Osäkerheten förstärks i stället för att hanteras.

Även banker utan akuta problem är sårbara när den interna professionaliseringen är svag. D'Amato och Gallo (2017) visar att kooperativa banker ofta har strukturer som är mindre formella och mindre stabila än andra aktörer i sektorn. Det innebär att successioner, rollfördelning och kompetensöverföring hanteras med kortsiktiga informella processer. När nyckelpersoner lämnar sina roller förlorar organisationen ofta funktioner som borde ha varit integrerade i en professionell struktur. Konsekvensen blir en högre känslighet för chocker, eftersom den historiska kunskap som behövs för att agera klokt inte förs vidare.

Forskningen ger därmed en konsekvent bild: motståndskraft bygger på förmågan att hålla ihop styrelsens kunskapsbas när omvärlden förändras snabbt. Det handlar inte om att undvika förändringar, utan om att organisera dem så att kunskap, relationer och beslutslogik överförs innan personer lämnar sina roller. När överlappande mandatperioder, planerade successioner och tydliga beslutsvägar är på plats kan både tyst kunskap och institutionellt minne bevaras. När denna stabilitet saknas riskerar styrelsen istället att förstärka instabilitet. Nya ledamöter kan tillföra viktiga perspektiv, men utan tillräcklig överföring av historisk förståelse tenderar organisationen att agera kortsiktigt.

Det samlade forskningsläget visar därför att styrelser i riskutsatta och reglerade miljöer inte bara behöver oberoende och kontrollsystem. De behöver också strukturer som värnar om kontinuitet och kunnande över tid. Resiliens uppstår när styrelsen kan hålla samman sin kunskap, när beslutslogiken inte faller samman vid press och när institutionellt minne finns kvar även när omvärlden förändras. I praktiken innebär det att stabilitet i styrelsen blir ett fundament för organisationens långsiktiga överlevnad, medan oplanerade och frekventa byten skapar sårbarhet just när motståndskraften behövs som mest.

Samlad kärnlogik för resiliens i styrelser

Resiliens i styrelser är aldrig resultatet av en enskild egenskap eller ett specifikt styrningsverktyg. Den växer fram ur samspelet mellan relationella resurser, strukturell utformning, kontinuitet i ansvar och institutionell förankring. Det är först när dessa dimensioner stödjer varandra som styrelsen kan skapa den motståndskraft som gör det möjligt för organisationen att klara störningar, återhämta sig och fortsätta utvecklas.

En första del i denna logik handlar om förmågan att mobilisera rätt nätverk vid rätt tidpunkt. Forskningen visar att lokalt förankrade relationer är avgörande när störningen träffar nationella system, medan globala nätverk blir centrala i perioder av stabilitet, expansion och strategiskt förnyelsearbete. Resiliens uppstår när styrelsen förstår när lokala band ska fungera som operativ livlina och när internationella kontakter kan bidra till strategisk räckvidd.

En andra byggsten är styrelsens erfarenhet, professionalism och mångsidighet. Organisationer som leds av styrelser med bred kompetens, tydliga arbetssätt och vana att upptäcka svaga signaler har större sannolikhet att agera tidigt och med större precision. Denna strukturella stabilitet fungerar som ett tidigt varningssystem och som en buffert mot förhastade beslut. När erfarenheten kombineras med oberoende och professionella processer stärks förmågan att förstå vad situationen verkligen kräver, snarare än att reagera reflexmässigt på de mest högljudda signalerna.

En tredje dimension rör kontinuitet och institutionellt minne. I sektorer där risker byggs upp snabbt eller där regleringsmiljön är komplex är detta mer än en styrningsdetalj, det är en överlevnadsfaktor. När ledamöter byts ut hastigt försvinner ofta både relationer och tyst kunskap, vilket gör organisationen mer sårbar just när stabilitet behövs som mest. Planerade successioner och överlappande mandatperioder ger styrelsen den historiska och institutionella förankring som gör det möjligt att tänka långsiktigt även när trycket är som störst.

Slutligen är robusta och internaliserade institutionella normer en grundsten i resiliensen. När jämställdhet, ansvar och professionell struktur är inbyggda i arbetssätten står dessa principer kvar även i perioder av press eller ekonomisk osäkerhet. Normer som däremot främst har införts för att sända signaler utåt saknar den kraft som krävs för att överleva en störning. Institutionell resiliens

växer fram när regler blir arbetssätt, när principer blir vardaglig praxis och när styrning blir mer än formalia.

Samlat framträder därför en sammanhängande bild: resiliens är en dynamisk förmåga som byggs upp över tid. Den formas i gränssnittet mellan relationer, strukturer, erfarenhet och normer, och blir synlig först när organisationen utsätts för tryck. Styrelser som förmår hålla samman dessa dimensioner skapar stabilitet även när omvärlden förändras som mest. Styrelser som saknar denna integrerade kapacitet riskerar i stället att förstärka störningar och förlora det handlingsutrymme som är avgörande i perioder av osäkerhet.

Kapitel 22:

Krishantering i styrelser

Krishantering i styrelser handlar om de beslut och bedömningar som måste fattas när en organisation befinner sig i en situation där tiden är knapp, informationsflöden bristfälliga och konsekvenserna av passivitet riskerar att bli bestående. Där resiliens beskriver den långsiktiga kapaciteten att stå emot och återhämta sig från påfrestningar, rör krishantering den omedelbara aktiveringen av strategisk handlingskraft när risken redan har materialiserats. Det är ett tillstånd präglat av osäkerhet, press och en dramatisk intensifiering av styrelsens ansvar.

I detta skede förändras styrelsens arbete längs tre centrala dimensioner. Den första gäller beslutstempot. I akuta lägen är tidsfönstren små samtidigt som osäkerheten är hög, vilket innebär att styrelsen måste fatta beslut med begränsad information och under betydande kognitiv belastning. Forskningen om akuta strategiska omställningar visar att sådana beslut kräver en balans mellan snabbhet och disciplin, annars riskerar organisationen att agera reaktivt, godta bristfälliga underlag eller ta till åtgärder som snarare förvärrar än mildrar situationen. Den andra dimensionen gäller maktbalans och rollklarhet. När osäkerheten ökar blir samspelet mellan styrelse och ledning mer intensivt. Graden av oberoende, analytisk kompetens och tillgång till relevant expertis får en direkt påverkan på beslutens kvalitet. Det är i dessa lägen avgörande att rollerna är tydliga och att det finns en gemensam förståelse för vem som gör vad, för annars riskerar konflikter, dubbla spår och intern friktion att slösa bort den tid som är som mest kritisk. Den tredje dimensionen rör styrelsens kopplingar till omvärlden. Kriser innebär nästan alltid ett behov av snabba kontakter med investerare, myndigheter, leverantörer och andra nyckelaktörer. När externa beroenden är många, eller när regler och tillsyn förändras snabbt, blir styrelsens institutionella förankring en direkt begränsning eller möjliggörare av organisationens handlingsutrymme.

Krishantering är därför inte ett undantag från det ordinarie styrelsearbetet utan snarare ett stresstest som blottlägger dess kvalitet. Det som fungerar under press är nästan alltid en förlängning av det som fungerar i vardagen, det vill säga tydliga arbetssätt, robust kompetens, goda relationer och en

gemensam förståelse av ansvar. Det som fallerar i kriser är sällan nytt, det är sådant som tidigare varit svagt men först blir synligt när tidspress och osäkerhet ökar. Krishantering handlar därför inte bara om snabba beslut utan om styrelsens förmåga att mobilisera sina strukturer, relationer och kompetenser när de behövs som mest.

Beslutstempo, centralisering och kognitiva låsningar

När en kris bryter ut ändras förutsättningarna för beslutsfattande nästan omedelbart. Tiden krymper, informationsunderlaget tunnas ut och konsekvenserna av felaktiga beslut blir mer påtagliga. Det uppstår därför ofta en instinkt att centralisera makten, att samla beslutsfattandet hos färre personer i hopp om att öka tempot. Men centralisering är ett tveeggat verktyg. Den kan skapa snabbhet, men riskerar samtidigt att försvaga den kritiska granskning som är absolut nödvändig när besluten måste vara både snabba och väl övervägda.

Forskningen ger en nyanserad bild av när centralisering fungerar och när den underminerar krishanteringen. Mueller och Barker (1997) visar att företag i uttalade turnaround-situationer ibland använde dubbla roller, där samma person agerade både VD och styrelseordförande, som ett tillfälligt verktyg för att korta beslutsvägarna. När detta lyckades berodde det på att centraliseringen kombinerades med stark extern disciplin. Oberoende ledamöter, rådgivare eller experter tillförde motfrågor och alternativa perspektiv som höll beslutens kvalitet uppe trots den ökade hastigheten. Utan denna motvikt blev effekten ofta den motsatta. Krause och Semadeni (2013) visar att företag som centraliserade makt till en dubblerad ledarroll under perioder av svag prestation i stället ökade risken för misslyckanden. Tempot steg, men kvaliteten sjönk. Tunnelseende, otestade antaganden och bristfällig granskning försvagade besluten i stället för att stärka dem.

Babaghaderi & Kolaghar (2025) ger ytterligare stöd för denna logik i sin studie av strategiska avknoppningar. Där ökade sannolikheten för att planerade avknoppningar skulle avstanna när styrelsen bar dubbla roller. Den kritiska granskningen som normalt prövar om en strategisk idé verkligen håller blev otillräcklig, och organisationerna tappade fart just i det skede när genomförandeförmågan var som mest avgörande. Effekten mildrades däremot när styrelsen innehöll en hög andel oberoende ledamöter, vilket visar att centralisering kräver kraftfulla motvikter för att inte utvecklas till maktkoncentration utan korrigering. Rachpradit et al. (2012) bekräftar denna bild i en thailändsk kontext. När VD- och ordföranderollen kombinerades

försvagades sambandet mellan svag prestation och avgång. Ledningen hölls mindre ansvarig, vilket ledde till utdragna kriser där felaktiga beslut inte korrigerades i tid.

Sammantaget pekar forskningen mot en tydlig slutsats: snabbhet är nödvändig i en kris, men blir värdefull först när den kombineras med kritiskt omdöme. Temporär centralisering kan skapa den snabbhet som läget kräver, men endast när den balanseras av oberoende aktörer som kan bryta kognitiva låsningar och bidra till strukturerad granskning. Utan dessa motvikter ökar risken för misstag, konflikter och långvariga negativa effekter. Den styrelse som lyckas hantera en kris är därför inte den som reagerar snabbast, utan den som förmår förena snabb handling med en beslutslogik som fortfarande är analytisk, ifrågasättande och professionellt förankrad.

Maktstrukturer och oberoende i kris

Kriser skärper styrelsens maktdynamik på ett sätt som få andra situationer gör. När hotet mot organisationens överlevnad blir omedelbart och tidsfönstren krymper uppstår en särskild spänning mellan ledningens behov av snabbhet och styrelsens ansvar att utöva kritisk granskning. Det är ett tillstånd där det inte längre räcker att ha ett formellt oberoende. I stället blir det avgörande hur detta oberoende faktiskt fungerar under tryck, när beslutsfattandet sker snabbt och osäkerheten är hög.

Studier av företag i finansiell turbulens pekar på att små, fokuserade och professionellt sammansatta styrelser ofta klarar akuta lägen bättre än större och mer komplexa organ. Dowell, Shackell och Stuart (2011) visar att tydliga roller, koncentrerad kompetens och en arbetsform där varje ledamot vet vad som förväntas blir avgörande när marknader är volatila och hoten akuta. Oberoende ledamöter fungerar då som en stabiliserande kraft. De minskar risken för interna intressekonflikter och skapar förutsättningar för att snabbt identifiera vilka beslut som inte kan vänta. Samtidigt framgår att stark ledningsmakt ibland kan ge en kortsiktig fördel i skeden där likviditet eroderar snabbt och handlingsutrymmet krymper från dag till dag. Detta betyder dock inte att oberoendet bör försvagas, utan snarare att krishantering kräver en balans mellan tempo och kontroll. För att snabbheten inte ska bli destruktiv krävs alltid någon form av motkraft som kan bromsa tunnelseende och säkerställa att tempot inte ersätter omdöme.

Denna balans beskriver också Mueller och Barker (1997) i sin forskning om turnaround-processer. De visar att temporär koncentration av beslutsmakt

ibland gav företag nödvändig framdrift, men bara när centraliseringen kombinerades med extern disciplin, det vill säga en styrelse som ställde svåra frågor och utmanade ledningens antaganden. Där centraliseringen skedde utan denna disciplin ökar risken att beslut fattas på bristfälliga underlag, att förhastade åtgärder genomförs och att organisationen därigenom försvagas ytterligare. En liknande logik återkommer hos Krause och Semadeni (2013), som visar att företag som samlade makten hos verkställande direktören under perioder av svag prestation riskerade att förstärka sin negativa utveckling. Tempot ökade, men kvaliteten i besluten sjönk, och möjligheten att korrigera missbedömningar försvagades i takt med att den kritiska granskningen blev allt tunnare.

Liknande mönster framträder i studier av strategiska avknoppningar. Babaghaderi Kolaghar (2025) visar att företag med maktkoncentration i både styrelse och ledning hade betydligt svårare att genomföra planerade avknoppningar i pressade situationer. Den interna prövning som normalt säkerställer att en strategisk idé håller (att tidpunkten är rätt, att riskerna är tydligt identifierade och att organisationen har den kapacitet som krävs) föll bort. När styrelser däremot hade oberoende ledamöter som aktivt utmanade ledningens resonemang ökade sannolikheten att besluten kunde genomföras i tid och med högre kvalitet.

Forskningen visar samtidigt att formellt oberoende inte alltid fungerar som avsett när kriser väl pågår. Rachpradit et al. (2012) dokumenterar hur maktkoncentration i thailändska företag försvagade sambandet mellan svag prestation och VD-avgång, trots förekomsten av oberoende ledamöter. Just när ansvarsutkrävande var som mest nödvändigt minskade styrelsens förmåga att utöva det. Effekten blev att problemen förlängdes och att organisationen förlorade värdefull tid. Även beslut om förvärv illustrerar denna mekanism. Kroll et al. (2008) visar att oberoende ledamöter kan förbättra utfallet i riskfyllda förvärv, men bara när de har relevant erfarenhet och är aktiva i sin granskning. Pavicevic och Keil (2021) utvecklar detta genom att visa att oberoende endast fungerar som styrningsresurs under press om förvärvsprocesserna är proceduriellt disciplinerade. När beslut tas ad hoc, utan strukturerade arbetsformer, tappar oberoendet snabbt sitt värde.

Det samlade mönstret är därför tydligt. Kriser förändrar maktdynamiken och höjer kraven på både tempo och omdöme. Överdriven centralisering kan ge snabbhet men riskerar att försvaga styrelsens kritiska funktioner. Formellt oberoende bidrar till kvalitet endast när det är förankrat i professionella strukturer och aktiva arbetsformer. Och granskning, hur välmenande den än är, kan fördröja beslut om den inte vilar på proceduriell disciplin. Effektiv

krishantering uppstår därför när styrelsen klarar att balansera dessa dimensioner: att ge organisationen det tempo som akuta situationer kräver, men samtidigt hålla fast vid den kritiska distans som förhindrar förhastade eller strategiskt skadliga val.

När insynen brister och risken växer

När en organisation drabbas av en intern kris (exempelvis genom finansiell manipulation, vilseledande rapportering eller strategiska oegentligheter) sätts styrelsens mest fundamentala uppgifter på prov. Dessa situationer präglas av två svåra förutsättningar: en stark informationsasymmetri och en tidspress som skapar stor risk för missbedömningar. Ofta är det inte en enskild handling som utlöser krisen utan en rad små glapp i styrningen som tillsammans gör att varningssignaler inte fångas upp i tid.

Ett första sådant glapp uppstår i komplexa verksamheter. Ndofor, Wesley och Priem (2015) visar hur informationsklyftan mellan ledning och styrelse tenderar att växa i företag som verkar i tekniskt avancerade eller snabbföränderliga marknader. Denna klyfta gör det svårare att upptäcka avvikelser eftersom ledningen sitter närmast detaljerna medan styrelsen ofta är beroende av filtrerad information. När ersättningssystem samtidigt belönar kortsiktiga resultat förlängs livslängden på interna kriser. Studien visar att revisionsutskott som arbetar systematiskt med att ifrågasätta antaganden och granska rapportering i detalj fungerar som en motvikt. Genom att höja informationskvaliteten stärker de styrelsens förmåga att tolka avvikelser och agera i tid.

Ett andra glapp uppstår i organisationer där makten är starkt koncentrerad. Dunn (2004) visar att företag där insiders kontrollerar både ledning och styrelse har betydligt högre sannolikhet att producera vilseledande rapporter. När granskare och granskade tillhör samma maktkrets utvecklas lätt en tystnadskultur där obekväma frågor uteblir och där avvikelser normaliseras innan de blir synliga utåt. I sådana strukturer kan interna kriser fortgå ostört under lång tid och når ofta ytan först när externa aktörer (revisorer, myndigheter eller media) tvingar fram insyn.

Ett tredje glapp uppstår när styrelsens relationer och arbetsmönster leder till fraktionsbildning. Xue et al. (2024) visar att tydliga skiljelinjer mellan interna och externa ledamöter ibland kan fungera som en skyddande mekanism eftersom spänningsfältet skapar naturliga motkrafter. Men denna mekanism kräver att de externa ledamöterna har både tid och kompetens att fullgöra sitt

uppdrag. När de är starkt belastade av andra uppdrag försvagas deras möjlighet att fungera som korrigerande kraft. Då riskerar styrelsen att förlora sin interna balans och därmed sin förmåga att fånga upp de signaler som kräver kritisk granskning.

Forskningen visar därmed att intern krishantering vilar på tre grundläggande villkor. Det första är att styrelsen måste ha tillgång till hög informationskvalitet, eftersom beslut under osäkerhet aldrig kan överträffa kvaliteten på den information de baseras på. Det andra är att maktstrukturen måste ge oberoende ledamöter möjlighet att utmana och ifrågasätta ledningens antaganden, särskilt när incitamenten pekar i en annan riktning. Det tredje är att organisationen måste reagera snabbt och legitimt när oegentligheter väl upptäcks. Kriser som rör manipulation och bedrägeri växer i miljöer där informationsflöden är svaga och där maktkoncentration skapar tystnadskulturer. Effektiv krishantering förutsätter därför en styrelse som kan läsa tidiga signaler, vågar agera och har strukturer som hindrar problemen från att cementeras tills skadan blivit för stor.

Kontinuitet och professionalism som grund för effektiv krishantering

Akuta kriser fungerar som ett stresstest av styrelsens förmåga att agera med erfarenhet, stabilitet och professionellt omdöme. När risknivåerna stiger, regler skärps och externa krav tätnar blir sambandet mellan styrelsens interna kontinuitet och organisationens faktiska krisutfall särskilt tydligt. I sådana lägen blir varje förlust av kompetens direkt kostsam. Åtgärder som ibland används för att markera ansvar (tvingande avgångar, omfattande ommöbleringar eller symboliska ledningsskiften) kan på ytan signalera handlingskraft, men riskerar i praktiken att underminera just den styrka som behövs som mest om de genomförs vid fel tidpunkt eller utan genomtänkt förankring.

Lafuente et al. (2019) visar detta tydligt i sin studie av banker med höga nivåer av osäkra krediter. När flera ledamöter tvingades lämna styrelsen som en snabb reaktion på svaga resultat försvann samtidigt det institutionella minne och den samlade erfarenhet som banken behövde för att orientera sig i den mest utsatta fasen. Krisen fördjupades inte enbart på grund av kreditförlusterna, utan för att styrelsen tappade sin förmåga att tolka risker, hålla ihop beslutsprocesser och undanröja hinder i tid. Den kontinuitet som normalt fungerar som en skyddande struktur i stressade situationer bröts sönder, och kvar stod en svagare förmåga att fatta långsiktigt hållbara beslut. I

kooperativa banker är denna sårbarhet ännu mer framträdande. D'Amato och Gallo (2017) visar att många kooperativa banker har mindre formaliserade styrningsstrukturer och i högre grad är beroende av enskilda personer för att hålla samman arbetssätt, normer och relationer. När sådana organisationer förlorar ledamöter försvinner därför inte bara formell kompetens, utan även de vardagsrutiner och informella arbetsformer som gör styrningen fungerande. Samma studie visar samtidigt att banker som arbetar med planerade successioner, gradvisa förändringar och medveten förvaltning av kompetensprofilen uppvisar betydligt lägre sårbarhet. Problemet ligger alltså inte i förändring som sådan, utan i förändring som sker hastigt, utan struktur och utan hänsyn till hur styrelsens samlade kapacitet påverkas.

Detta illustrerar en central logik i krishantering. Styrelser behöver stabilitet, professionella arbetssätt och tydligt ansvar just när riskerna är som högst. Tvingande avgångar kan vara nödvändiga när förtroendet är förbrukat eller när oegentligheter kräver tydliga markeringar, men när de används främst som symboliska reaktioner skapar de nya risker. Erfarenheten tunnas ut, besluten tappar sitt historiska sammanhang och organisationens förmåga att hantera press minskar. I miljöer där professionella strukturer redan är svaga blir effekten ännu mer påtaglig. Brist på formaliserade processer innebär att varje ledamotsbyte får större genomslag och att styrelsen lättare tappar greppet om både taktiska och strategiska frågor. Sammanfattningsvis pekar forskningen på att kontinuitet och professionalism utgör en grundläggande infrastruktur för effektiv krishantering. När styrelsen är stabil, erfaren och förankrad kan organisationen hålla linjen även under hårt tryck. När denna stabilitet saknas riskerar styrelsen att förstärka krisen i stället för att dämpa den. Därför blir det avgörande att förändringar i styrelsen under kris sker kontrollerat, planerat och med ett tydligt fokus på att bevara den kompetens och det institutionella minne som utgör organisationens verkliga skydd mot fördjupad instabilitet.

Nätverk som krishanteringskapital

Akuta nationella kriser förändrar snabbt villkoren för styrelsers arbete och förskjuter balansen mellan vilka resurser som är viktigast. När regler ändras från dag till dag, gränser stängs och leveranskedjor bryts på kort tid skiftar också betydelsen av olika typer av nätverk. I sådana lägen blir frågan inte bara om styrelsen har goda kontakter, utan om dessa kontakter ligger nära de institutioner som faktiskt har makt att påverka organisationens handlingsutrymme här och nu. Forskningen visar att förmågan att ta sig igenom den akuta fasen hänger nära samman med vilka nätverk styrelsen kan

mobilisera, och hur snabbt dessa länkar kan omsättas i konkreta beslut och resurser.

Panicker och Koswatte (2025) illustrerar detta i sin studie av styrelsearbete under COVID-19-pandemin. När internationella flöden av kapital, komponenter och transporter plötsligt stoppades blev tillgången till nationella kontakter den mest avgörande resursen. Företag vars styrelser rymde lokalt förankrade ledamöter stod då starkare. Dessa personer hade etablerade relationer till långsiktiga ägare, nationella investerare, centrala myndigheter och inhemska leverantörer. De visste vilka formella och informella beslutsvägar som gällde, hade legitimitet att ta kontakt direkt och kunde mobilisera kapital, omförhandla villkor eller säkra alternativa leveranser utan utdragna förhandlingar. Följden blev att företag med denna typ av lokal förankring snabbare kunde anpassa sig till nya regelverk, ta del av stödinsatser i tid och hålla verksamheten igång trots plötsliga störningar i omvärlden.

Samma studie visar att styrelser med hög andel internationella direktörer hade betydligt svårare att navigera den tidiga fasen av pandemin. Problemet handlade inte om brist på kompetens, utan om avståndet mellan deras resurser och den institutionella nivå där besluten faktiskt fattades. De internationella nätverk som dessa ledamöter annars bär in som viktiga tillgångar (kontakter i andra länder, globala investerare, multinationella samarbeten) låg plötsligt långt ifrån de nationella system där krishanteringen organiserades. Kommunikationsvägarna blev längre, insynen i lokala regelförändringar svagare och relationerna till de myndigheter som styrde de akuta åtgärderna mindre direkta. Deras perspektiv och erfarenhet återfick sitt fulla värde först när den mest intensiva fasen var över och fokus åter kunde skifta mot strategisk ompositionering, nya marknader och långsiktig omställning.

Denna dynamik ligger nära den bredare forskningsbild som framträder i kapitlet om resiliens. I stabila perioder skapar internationella nätverk räckvidd, legitimitet och tillgång till nya möjligheter. När störningarna i stället träffar nationella system direkt blir lokala relationer mer betydelsefulla. Kriser gör därför inte internationell erfarenhet överflödig, men de förändrar tillfälligt vilken typ av kapital som är mest handlingsbärande. Där globala länkar bygger långsiktig positionering, ger lokala nätverk förmåga till snabb och konkret respons.

Sammantaget framhåller forskningen att lokalt förankrade styrelseledamöter får särskild betydelse i akuta kriser. Deras närhet till centrala institutioner,

förståelse för nationella beslutsprocesser och legitimitet i kontakten med aktörer i det egna landet skapar en typ av krishanteringskapital som är svår att ersätta. Detta innebär inte att internationella perspektiv tappar sin vikt, utan att en styrelse som vill vara väl förberedd inför framtida kriser behöver kunna bära och använda båda typerna av resurser, och förstå när varje resurs är som mest betydelsefull. Det är i denna dynamiska balans, där lokala nätverk bär organisationen genom den akuta fasen och internationella erfarenheter stödjer återhämtning och strategisk omställning, som styrelsen utvecklas till en verklig aktör i krishanteringen snarare än enbart en observatör vid sidan av.

Samlad kärnlogik för krishantering i styrelser

Kriser förändrar förutsättningarna för styrning i grunden. Tidshorisonter krymper, informationsflöden blir osäkra, och styrelsens arbete förflyttas från den långsiktiga strategiska övervakningen till att koordinera beslut som inte kan vänta. I denna förskjutning framträder en återkommande kärnlogik i forskningen: effektiv krishantering växer fram i samspelet mellan tempo, koordinering och maktbalans. Tre mekanismer som måste fungera samtidigt och vars kvalitet i praktiken avgör om organisationen kan dämpa eller fördjupa krisens effekter.

Tempo är den första grundstenen. I akuta situationer är snabbhet inte en lyx, utan en nödvändighet. Resurser måste mobiliseras omedelbart, och beslut fattas ofta på bristfällig information. Men forskningen är entydig i att hastighet utan motvikter leder fel. Mueller och Barker (1997) visar att snabb centralisering ibland kan skapa nödvändig framdrift, men bara när den kombineras med strukturer som bevarar kritisk granskning. Krause och Semadeni (2013) tydliggör hur organisationer som accelererade beslutsfattandet utan motsvarande oberoende röster i styrelsen i praktiken förlorade sin förmåga att upptäcka misstag. Tempo får sitt värde först när styrelsen samtidigt upprätthåller procedurer och informationsflöden som gör snabba beslut genomtänkta snarare än impulsiva.

Koordinering är den andra mekanismen, och den får särskild tyngd i kriser där externa aktörer (myndigheter, banker, leverantörer, tillsynsorgan) i praktiken avgör företagets handlingsutrymme. Krishantering handlar i dessa lägen inte om hur många nätverk styrelsen har, utan om hur relevanta de är för den miljö där krisen utspelar sig. Panicker och Koswatte (2025) visar att lokalt förankrade ledamöter var avgörande i pandemins första fas eftersom de kunde aktivera kontakter där besluten faktiskt togs: i nationella myndigheter, hos långsiktiga investerare och i centrala leverantörsled. Denna närhet gav

handlingskraft på timmar snarare än veckor. Koordinering är därför inte bara en fråga om relationer, utan om relationer som kan omsättas i omedelbar effekt.

Maktbalans utgör den tredje mekanismen och är ofta den mest sköra i akuta lägen. Kriser triggar automatiskt det som i forskningen kallas hotstelhet (threat rigidity): organisationer dras mot centralisering i hopp om att snabbare beslut ska skapa kontroll. Forskningen visar dock att felaktig maktkoncentration underminerar just den kritiska prövning som är nödvändig för att undvika förhastade beslut och interna kriser som manipulation eller bedrägeri. Krause och Semadeni (2013) och Babaghaderi Kolaghar (2025) visar att företag som samlade makten hos VD och ordförande under press i större utsträckning misslyckades med strategiska omställningar. När oberoende röster trängs undan faller styrelsens interna kontrollsystem samman, vilket förvärras ytterligare av den informationsasymmetri som Ndofor et al. (2015) beskriver. I sådana miljöer blir felaktiga beslut svårare att upptäcka, och interna kriser längre och djupare.

Dessa tre mekanismer (tempo, koordinering och maktbalans) är aldrig isolerade. De vilar på en strukturell grund som måste hålla för att styrelsen ska kunna agera med omdöme. Erfarenhet, kontinuitet och professionella arbetssätt ger den stabilitet som gör det möjligt att fatta snabba beslut utan att tappa orienteringen. Lafuente et al. (2019) och D'Amato och Gallo (2017) visar hur tvingande avgångar och bristande successioner i banker skapade strategiska glapp just när stabilitet var mest nödvändig. Motsatsen gäller i organisationer med planerad kompetensförsörjning och tydliga beslutsstrukturer: där stärks förmågan att hålla linjen även när trycket ökar.

Den samlade kärnlogiken är därför att krishantering inte kan reduceras till ett verktyg eller en struktur. Den handlar om hur styrelsen håller samman tempo, koordinering och maktbalans genom stabilitet, relevanta nätverk och robust institutionell förankring. När dessa dimensioner samverkar kan styrelsen agera både snabbt och med omdöme och därigenom minska krisens djup, korta dess varaktighet och skapa de förutsättningar som krävs för att organisationen ska återhämta sig och fortsätta utvecklas på lång sikt.

Kapitel 23:

Gemensamma framgångsfaktorer och perspektivskillnader

Styrelseforskningen visar att de sex utfallsområden som behandlas i denna del av boken (strategisk förnyelse, innovation, strategisk prestation, tillväxt och internationalisering, resiliens samt krishantering) vilar på delvis olika logiker. Vissa kräver långsiktig stabilitet och förmågan att hålla fast vid en vald kurs även när omvärlden rör sig snabbt. Andra bygger tvärtom på kreativa störningar, experiment och en vilja att pröva sig fram. I några sammanhang gynnas utvecklingen av decentraliserade arbetssätt där ansvar och initiativ sprids ut, medan andra situationer snarare kräver koncentrerat ledarskap och tydligt definierade beslutscentra. Samtidigt blir det i det samlade materialet uppenbart att ett antal framgångsfaktorer återkommer i nästan alla perspektiv. Detta kapitel samlar dessa tvärgående mekanismer och belyser både var perspektiven pekar åt samma håll och var de drar isär.

Gemensamma framgångsfaktorer i samtliga sex perspektiv

Även om de sex perspektiven riktar fokus mot olika uttryck för styrelsens arbete (från långsiktig strategisk förnyelse och innovationsförmåga till finansiell prestation, internationell expansion, motståndskraft och akut krishantering) framträder ett tydligt mönster. Varje perspektiv har sina egna tempokrav, sina egna antaganden om hur värde skapas och sina egna känsliga punkter. Men bakom variationen återkommer ett antal kompetenser, strukturer och arbetsformer som konsekvent stärker styrelsens förmåga att fatta kloka beslut under press, skapa utvecklingskraft i mer stabila perioder och upprätthålla legitimitet över tid. Dessa gemensamma framgångsfaktorer kan förstås som arkitekturelement i god styrning. De är inte knutna till en viss typ av situation, utan utgör den grund på vilken styrelsers kollektiva intelligens vilar. Oavsett om uppgiften är att initiera förnyelse, navigera teknologisk komplexitet, utvärdera internationella expansionsmöjligheter eller absorbera en plötslig systemchock är det i hög grad samma underliggande mekanismer som avgör om styrelsen lyckas. I det följande lyfts tre sådana robusta framgångsfaktorer fram, var och en med olika uttryck beroende på kontext, men med en gemensam kärnprincip: att god styrning

kräver en fungerande kombination av strukturell kvalitet, kognitiv förmåga och för situationen relevanta relationer.

Kollektiv kapacitet: erfarenhet, mångsidighet och professionell struktur

En av de mest konsekventa iakttagelserna i forskningen är att styrelsers kollektiva kapacitet utgör en av de mest stabila förklaringarna till varför vissa organisationer klarar osäkerhet bättre än andra. I studier av strategisk förnyelse, innovation, strategisk prestation, tillväxt och internationalisering, liksom i analyser av resiliens och krishantering, går en röd tråd igen: det är sällan den enskilda ledamotens profil som gör den avgörande skillnaden, utan hur erfarenhet, mångsidighet och professionell struktur är organiserade på gruppnivå. Det är i den kollektiva arkitekturen (hur olika perspektiv, kompetenser och roller vävs samman) som styrelsen blir ett beslutsorgan som både kan tolka komplexa signaler och agera med hög hastighet utan att förlora sitt omdöme.

Erfarenhet och mångsidighet förstärker styrelsens förmåga att läsa tidiga varningssignaler, förstå teknologiska skiften, tolka regulatoriska förändringar och uppfatta marknadsmässiga förskjutningar innan de blir akuta. I forskningen om strategisk förnyelse och internationell expansion beskrivs denna tolkningsförmåga som en avgörande faktor för att initiera förändring i tid, snarare än först när problemen redan materialiserats. Ledamöter med olika yrkesbakgrund, branscherfarenheter och utbildningsprofiler kan känna igen mönster under osäkerhet, dra relevanta paralleller till tidigare kriser och avgöra vilken information som faktiskt har bäring på den aktuella situationen. På så sätt fungerar den samlade erfarenheten som en motkraft mot övertro, tunnelseende och gruppdynamiska låsningar. I studier av både strategiska vägval och akuta kriser framgår att styrelser med hög erfarenhetsnivå och tydligt oberoende har större benägenhet att ifrågasätta ledningens berättelse, särskilt i skeden där organisationen riskerar att förväxla hög beslutshastighet med god kvalitet.

Kollektiv kapacitet handlar dock inte bara om vad ledamöterna kan, utan om hur styrelsen arbetar. Processvana, tydliga roller och professionell struktur återkommer som avgörande komponenter. I forskningen om strategisk prestation och krishantering framträder erfarna styrelser som bättre på att hantera komplexa beslut både snabbare och mer disciplinerad. De kan skilja mellan strategiskt nödvändiga frågor och operativa detaljfrågor, prioritera under tidspress och upprätthålla en beslutslogik som minskar risken för

reaktiva och kortsiktiga åtgärder. Erfarenhet gör det också lättare att hålla isär ansvarslinjerna mellan styrelse och ledning. Det minskar risken för att kriser förvärras av att styrelsen börjar detaljstyra eller att rivalitet om kontroll uppstår just när organisationen som mest behöver samordning.

När organisationer utsätts för stark press blir denna kollektiva kapacitet särskilt synlig. I resiliensforskningen lyfts kontinuitet, erfarenhet och professionell struktur fram som centrala stabiliserande mekanismer. Styrelser som varit relativt stabila över tid kan bevara ett strategiskt lugn när osäkerheten ökar, skapa trygghet internt och fungera som ett filter mot panik. De kan också se till att riskbedömningar görs konsekvent och metodiskt, även när kapital, förtroende eller operativ förmåga eroderas. När denna stabilitet saknas (genom bristande professionalisering, reaktiv och omfattande ledamotsomsättning eller stark maktkoncentration) blir styrelsen i stället en förstärkare av krisen. Det syns tydligt i studier av finansiell stress och interna oegentligheter, där förlust av erfarenhet och institutionellt minne gör att varningssignaler förbises och att nödvändiga korrigeringar skjuts upp.

Sammanfattningsvis pekar forskningen på att styrelsens kollektiva kapacitet utgör en genomgående framgångsfaktor i allt från långsiktig utveckling till akuta kriser. När erfarenhet, mångsidighet och professionell struktur förenas skapas ett beslutsorgan som kan identifiera mönster i komplexa skeenden, utmana felaktiga antaganden, upprätthålla proceduriell disciplin, fatta välavvägda beslut under tidspress och fungera som en stabiliserande kraft när osäkerheten är som störst. Det är denna kollektiva arkitektur, snarare än enskilda personers meriter, som mest konsekvent förklarar varför vissa styrelser förmår skapa värde och stabilitet över tid medan andra tappar riktningen när omvärlden förändras.

Informationskvalitet och proceduriell rationalitet

Ett andra genomgående mönster i materialet rör informationskvalitet och proceduriell rationalitet, det vill säga i vilken utsträckning styrelsen arbetar med strukturerade, transparenta och analytiskt hållbara beslutsprocesser. Genom hela forskningsfältet (från innovation och strategisk förnyelse till värdeskapande, internationell expansion, resiliens och krishantering) framhålls att styrelsens sätt att samla in, bearbeta och använda information ofta är viktigare än både formell struktur och enskilda kompetensprofiler. Det är kvaliteten i det kognitiva underlaget som avgör om strategiska idéer får rimlig riktning, om risker upptäcks i tid och om beslut kan fattas disciplinerat även när trycket är högt.

I forskningen om innovation framträder detta som en förutsättning för djupare kreativitet och lösningsförmåga. Styrelser som arbetar med öppna informationsflöden, aktiv omvärldsbevakning och en medveten tolerans för osäkerhet skapar utrymme för att idéer ska kunna utvecklas innan de utsätts för alltför förenklade tumregler eller intern taktisk hantering. Proceduriell rationalitet fungerar då som ett stöd för den explorativa processen: tydliga beslutsramar, transparens i underlagen och gemensamma analytiska rutiner skyddar mot att lovande spår avfärdas för tidigt eller fångas av enskilda intressen. Det är denna kombination av öppenhet och metodik som gör att innovationsinitiativ kan bedömas på ett sätt som är både framåtriktat och ansvarsfullt.

I forskning om strategisk prestation återkommer samma grundlogik. Här betonas att hållbart värdeskapande sällan uppstår genom improviserade strategiska skiften, utan genom systematiska utvärderingar, robust intern rapportering och genomarbetade riskprocesser. Proceduriell rationalitet knyter samman finansiella resultat, strategiska prioriteringar och uppföljning i ett sammanhängande mönster. Genom att disciplinera beslutsfattandet minskar den utrymmet för övertro, ad hoc-beslut och ogrundade expansionsplaner. Där informationsprocesserna är svaga tenderar strategiska beslut att vila på selektiva underlag, vilket både undergräver värdeskapande och skapar legitimitetsproblem gentemot ägare, medarbetare och andra intressenter.

Vid akuta interna kriser blir informationskvaliteten en tydlig skiljelinje mellan styrelser som lyckas begränsa skadorna och styrelser som omedvetet fördjupar dem. När verksamhetskomplexitet, maktkoncentration eller bristfällig granskning ökar informationsasymmetrin försenas upptäckten av manipulationer, felrapportering och andra oegentligheter. Flera studier visar att det är just i dessa mellanrum)där rapporteringsvägar är otydliga, där revisionsutskott saknar mandat eller där ledningen har oproportionerligt stor kontroll över informationsflödet) som interna kriser får fäste. Ett revisionsutskott som arbetar systematiskt och vågar ifrågasätta centrala antaganden framstår i detta ljus som en avgörande barriär. När proceduriell rationalitet är svag, eller när informationsunderlaget filtreras innan det når styrelsen, tappar styrelsen sin förmåga att se riskerna innan de realiseras.

Även resiliensforskningen understryker att informationsdisciplin är en bärande komponent i organisationers förmåga att absorbera störningar och återhämta sig. Resiliens kräver tolkningsförmåga i meningen att styrelsen kan skilja signaler från brus under press, förstå institutionella förändringar och hålla fast vid beslut som är hållbara över tid. I sådana lägen blir stabila informationsprocesser en form av institutionell ryggrad. När omvärlden

förändras snabbt är det styrelser med etablerade och analytiskt uppbyggda beslutsprocesser som har störst möjlighet att agera utan att dras med i kortsiktiga reaktioner.

Strategisk förnyelse och internationalisering illustrerar samma poäng från en annan vinkel. Omprövning av strategisk inriktning, val av nya marknader och etableringsformer, bedömning av regulatoriska villkor och uppskattning av psykologiskt avstånd mellan marknader ställer höga krav på systematik. Forskningen visar att styrelser som saknar sådan analytisk disciplin riskerar att fatta beslut grundade på övertro, uddlösa jämförelser eller alltför förenklade antaganden om hur nya marknader fungerar. De styrelser som i stället arbetar metodiskt med scenarier, känslighetsanalyser, strukturerade jämförelser och återkommande uppföljning kan navigera osäkerheten med mindre risk för strategiska felsteg.

Samlat framträder därför informationskvalitet och proceduriell rationalitet som en av de mest stabila framgångsfaktorerna i hela materialet. De möjliggör kreativitet i innovationsprocesser, skapar stabilitet i värdeskapandet, minskar riskerna vid strategisk förnyelse och internationalisering, stärker resiliensen och fungerar som första försvarslinje vid interna kriser. Styrelser som saknar dessa mekanismer kan visserligen öka tempot, men gör det till priset av precision och kontroll. De styrelser som behärskar dem kan både agera snabbt och fatta bättre beslut. Därigenom etableras förutsättningar för motståndskraft, legitimitet och uthålligt värdeskapande över tid.

Relationell styrka och relevanta nätverk

När vi följer trådarna genom materialet blir det tydligt att en stor del av styrelsens förmåga att verka effektivt ligger i dess relationella position, inte bara i de interna arbetsformerna eller kompetenskombinationerna. Det handlar om vilka sammanhang styrelsen är en del av, vilka aktörer den har nära till hands och vilka informationskanaler som står öppna när världen rör sig. Forskningen visar att dessa relationer ofta utgör den skillnad som avgör om organisationen kan agera med framförhållning eller fastnar i reaktivitet. Det syns särskilt tydligt i studier om internationalisering, resiliens och krishantering, men också i diskussionerna om innovation där relationell bredd ofta blir en katalysator för nytänkande. Den övergripande bilden är att nätverkens värde aldrig är givet, deras betydelse formas av situationen. I varje skede av organisationens utveckling finns relationer som öppnar handlingsutrymme och relationer som tillfälligt tappar sin funktion.

I mer stabila perioder framträder de internationella nätverken som en strategisk accelerator. Studier i materialet visar hur direktörer med global erfarenhet minskar det psykologiska avståndet till nya marknader och skapar en förmåga att läsa institutionella miljöer som annars kan framstå som osäkra eller svårtolkade. Det innebär att företaget lättare kan identifiera och utvärdera möjligheter utanför den egna nationella horisonten. I innovationstemat möter vi en liknande logik: relationer som spänner över geografiska och organisatoriska gränser ökar tillgången till tankestilar som är olika de egna, och därigenom stärks kreativiteten i problemlösningen. Denna relationella mångfald fungerar som ett slags utvidgat tankelandskap där nya trender blir synliga tidigare och där strategiska alternativ kan utformas med större originalitet. På så sätt blir globala nätverk inte bara informationskällor utan även strukturer som öppnar dörrar till alternativa affärsmodeller, oväntade samarbeten och nya former av partnerskap.

Just dessa relationer, som i normallägen skapar strategiska möjligheter, förlorar ofta sin betydelse när organisationen utsätts för akuta, nationella eller institutionella störningar. Resilienskapitlet visar att när pandemin snabbt förändrade spelreglerna tappade de globala nätverken sin operativa bärkraft. Här beskrevs hur lokalt förankrade direktörer istället blev centrala eftersom de kunde mobilisera resurser, tolka nya regleringar och säkra tillgången till nationella leverantörskedjor. Det var deras närhet till myndigheter, ägare och nationella beslutsnav som gjorde responsen snabbare och mer samordnad. Även kapitlet om krishantering pekar i samma riktning: lokala nätverk blir avgörande när handlingsutrymmet formas av nationella regelverk, tillsynsprocesser eller lokala kreditinstitutioner. Här handlar styrkan inte om global räckvidd utan om relationer som ligger nära de arenor där den akuta situationen faktiskt styrs.

När vi lägger samman dessa resultat framträder en tydlig situationslogik. Globala nätverk ger strategisk höjd, legitimitet och omvärldsöverblick när organisationen arbetar långsiktigt och söker nya marknader eller driver strategisk förnyelse. Lokala nätverk blir däremot centrala när organisationen behöver agera snabbt, anpassa sig till institutionella förändringar eller mobilisera resurser inom nationella ramar. I sådana ögonblick är det kortare beslutsvägar, tydliga kommunikativa kanaler och etablerad institutionell legitimitet som skapar handlingskraft.

Relationell styrka handlar därför mindre om att samla så många kontakter som möjligt och mer om att bära de nätverk som situationen kräver. Det innebär att styrelsen behöver kunna läsa sin omvärld och förstå vilken typ av relationer som för tillfället utgör en resurs. Lika viktigt är förmågan att skifta

relationellt fokus när omständigheterna förändras, så att nätverksbasen fortsätter att spegla organisationens strategiska behov. På så sätt fungerar relationell styrka som en tvärgående mekanism i hela materialet: den möjliggör strategisk expansion, den stödjer innovation genom att vidga perspektiven och den skapar stabilitet när verksamheten utsätts för press. Det är i denna växling mellan det globala och det lokala som styrelsens relationella kapital blir till en form av kollektiv förmåga: en förmåga att se, tolka och agera i takt med sin omvärld.

Perspektivskillnader: vad kräver vilket perspektiv?

När vi betraktar de sex perspektiven sida vid sida blir det tydligt att de delar flera centrala framgångsfaktorer, men att de samtidigt vilar på olika tidshorisonter, hanterar olika former av osäkerhet och rör sig inom skilda styrningslogiker. Varje perspektiv bär med sig en egen föreställning om vad en effektiv styrelse är och vad som krävs för att nå dit. I vissa miljöer, som vid strategisk förnyelse och innovation, premieras ett utforskande förhållningssätt, kreativitet och en bred tolkning av omvärlden. I andra sammanhang, som resiliens och krishantering, blir det istället avgörande att arbeta med samordning, stabilitet och hög beslutshastighet. Tillväxt och internationalisering kräver i sin tur en balans mellan global räckvidd och lokalt förankrad riskförståelse, medan perspektiv som rör strategisk prestation bygger på analytisk noggrannhet, tydliga procedurer och en klar rollfördelning. På så sätt blir en och samma styrelseegenskap en tillgång i ett perspektiv men en begränsning i ett annat, och perspektiven fungerar därför inte enbart som analytiska kategorier utan som uttryck för olika krav på styrelsens kapacitet, relationer och beslutsprocesser. De representerar i grunden skilda sätt att se och förstå omvärlden, hantera information och utöva kontroll och handlingskraft.

Det är dessa skillnader det följande avsnittet gör synliga. Genom att tydliggöra vad varje perspektiv optimalt kräver, vilka mekanismer som driver utfallet och var logikerna drar åt olika håll blir det möjligt att förstå varför en styrelse som presterar väl i ett perspektiv inte nödvändigtvis gör det i ett annat. Det öppnar också för en mer nyanserad insikt i varför effektiv styrning i praktiken sällan handlar om att optimera efter en enda modell, utan snarare om att navigera i spänningsfältet mellan olika krav, idéer och styrningsideal.

Strategisk förnyelse kontra krishantering

Strategisk förnyelse och krishantering kan ses som två fundamentalt olika logiker för hur en styrelse behöver arbeta. Där den strategiska förnyelsen bygger på att öppna upp, bredda perspektiven och utforska nya vägar, bygger krishantering på att fokusera, prioritera och agera med snabbhet. Förnyelsens logik handlar om att skapa fler perspektiv och ett större tolkningsutrymme, medan krishanteringens logik strävar efter att reducera komplexitet, minska distraktioner och förenkla beslutsvägar. Dessa perspektiv formulerar därför delvis motsatta krav på både de kognitiva processerna i styrelsens arbete och de organisatoriska rutiner som ska bära arbetet framåt.

I strategisk förnyelse är tidshorisonten lång och tempot avsiktligt lugnare. Styrelsen behöver ompröva etablerade antaganden, testa alternativa vägar och gradvis bygga de förmågor som organisationen ska leva med på längre sikt. Det kräver reflektion, kritiskt tänkande och en informationssökning som inte skyndas fram utan får mogna. Arbetet gynnas av mångsidig kompetens och distribuerat inflytande, men också av en bred dialog där olika synsätt möts och bryts mot varandra. Det är i dessa idékollisioner (i spänningen mellan det bekanta och det oväntade) som nya strategiska riktningar ofta blir synliga. I detta perspektiv liknar styrelsen mer en idéarena där möjligheter prövas och omprövas, snarare än en kommandocentral som driver genom snabba beslut.

När vi rör oss över till krishantering förändras logiken helt. Här krymper både tidsfönster och handlingsutrymme. Information är bristfällig, situationen föränderlig och osäkerheten påtaglig. I sådana lägen blir uppgiften att förenkla snarare än att bredda. Beslut måste fattas snabbt och med de underlag som finns. Samtidigt skapar osäkerheten risk för tunnelseende eller överdriven försiktighet, vilket gör att styrelsen behöver tydlig koordinering, korta beslutsvägar och en strikt rollfördelning där mandat inte lämnas åt tolkning. Här handlar kvalitet inte om att öppna fler alternativ utan om att skapa riktning, tempo och samordning.

Dessa två perspektiv premierar därför radikalt olika styrningsprinciper. Strategisk förnyelse gynnas av öppenhet, brett deltagande, pluralism och ett klimat där många röster får höras och gemensamt bidra till nya idéer. Krishantering gynnas istället av tydliga mandat, snabb koordinering och en mer koncentrerad beslutsmakt som minimerar friktion. Det som skapar kvalitet i förnyelse (kritisk reflektion, bred involvering och en öppen process) kan i en kris leda till otydlighet, långsamhet och konflikter som fördröjer handling. Samtidigt kan det som fungerar i kris (tillfällig centralisering eller

större exekutivt utrymme) bli direkt skadligt i förnyelsearbetet eftersom det minskar utrymmet för ifrågasättande och kollektivt lärande.

Den centrala insikten är därför att strategisk förnyelse och krishantering inte är två versioner av samma modell, utan två i grunden motsägelsefulla styrningsideal. En styrelse som vill vara effektiv i båda behöver kunna växla arbetssätt när kontexten kräver det: från öppenhet till fokusering, från utforskande till genomförande och från mångfald till tydliga mandat. Det är just denna förmåga att skifta styrningsmodus som gör det möjligt att hantera både långsiktiga förändringsprocesser och akuta krissituationer, utan att fastna i vare sig överdriven bredd eller överdriven centralisering.

Innovation kontra resiliens

När vi sätter innovation och resiliens bredvid varandra framträder två distinkt olika sätt att hantera osäkerhet. De utgår från skilda idéer om hur organisationer skapar värde när världen förändras, och dessa idéer formar också vad de kräver av styrelsen. En konfiguration som gynnar innovation gör det ofta svårare att bygga resiliens, medan strukturer som stärker resiliens tenderar att dämpa innovationskraften. Perspektiven arbetar helt enkelt utifrån två olika styrningslogiker, där det som räknas som god styrning i det ena inte självklart är det i det andra.

I innovationsperspektivet ligger uppgiften i att frambringa något nytt, att skapa det som ännu inte finns. Styrelsen behöver därför ge utrymme för experimenterande, tillåta misstag och använda kognitiv mångfald som en tillgång. Det handlar om att söka ny kunskap, testa oprövade strategier och tolerera en hög nivå av osäkerhet. Innovation gynnas av en öppen och utforskande styrelse som präglas av kreativa spänningsfält, idékollisioner och en miljö där avvikande röster inte ses som hinder utan som ingångar till bättre lösningar. Processen bygger på variation och rörlighet: många perspektiv, breda problembeskrivningar och beslutsvägar som inte låser sig för tidigt.

Resiliens utgår däremot från en annan logik. Här ligger värdeskapandet inte i att skapa nytt utan i att stå emot störningar och återhämta sig när något oväntat inträffar. Styrelsen behöver arbeta med stabilitet och kontinuitet, inte som en idéarena utan som ett professionellt organiserat organ med förmåga att skapa ordning även när omvärlden rör sig snabbt. Resiliens bygger på tydliga roller, förankrade normer och en riskdisciplin som säkerställer att organisationen bevarar sina grundläggande funktioner. Där innovation öppnar

upp arbetar resiliens med att absorbera och kontrollera, och där innovation kräver variation bygger resiliens på låg variation och strukturer som håller ihop organisationen när trycket ökar.

När dessa två logiker möts uppstår oundvikliga spänningar. Innovation innebär att organisationen exponeras för större risker, eftersom beslut måste fattas på ofullständiga underlag och resurser satsas på möjligheter som kanske aldrig realiseras. Resiliens innebär motsatsen: att minimera riskexponeringen, skydda kärnverksamheten och undvika att viktiga buffertar urholkas. På samma sätt bygger innovation på öppna processer där idéer kombineras på nya sätt och där osäkerhet accepteras som en del av arbetet, medan resiliens bygger på stabilitet, rutiner och en förutsägbar beslutsordning. Detta skapar även tydliga spänningar i hur resurser används. En innovationsorienterad styrelse riktar tid, kapital och uppmärksamhet mot utforskande, medan en resiliensorienterad styrelse använder samma resurser för att stärka det som redan fungerar och skydda kritiska beroenden. Det som i innovation uppfattas som mod kan därför uppfattas som riskfyllt i ett resiliensperspektiv, medan det som framstår som tryggt i resiliens kan bli ett hinder för kreativitet och långsiktig förnyelse.

Det är därför få styrelser som kan optimera både innovation och resiliens samtidigt. De två logikerna bygger på skilda antaganden om hur organisationer lär, förändras och skyddar sig mot risk. De kräver olika normer, arbetssätt och strukturer. En möjlig väg är att differentiera roller, exempelvis genom utskott som driver innovationsprocesser parallellt med en mer stabil kärnstyrelse, eller att växla styrningssätt över tid beroende på om kontexten kräver utforskande eller återhållsamhet.

Kärninsikten här är att innovation och resiliens representerar två olika sätt att möta osäkerhet. Innovation kräver förmågan att ta sig an det okända. Resiliens kräver förmågan att stå emot det oväntade. När styrelsen förstår denna skillnad kan den också se när den behöver öppna upp och när den behöver stabilisera, och därigenom undvika att blanda två styrningsideal som i grunden arbetar i olika riktningar.

Internationalisering kontra lokal krishantering

När vi jämför internationalisering och lokal krishantering blir det tydligt att även dessa två perspektiv bygger på skilda logiker för värdeskapande. Internationalisering handlar om att utvidga organisationens räckvidd och etablera sig i nya institutionella miljöer. Lokal krishantering handlar om att

snabbt mobilisera resurser i den nationella kontexten när akuta störningar hotar verksamhetens överlevnad. Dessa logiker kräver olika kompetenser, relationella resurser och förmågor i styrelsen, och de skiljer sig både i tidshorisont och i vilka aktörer som blir relevanta när beslut ska fattas.

Vid internationalisering ligger värdeskapandet i förmågan att förstå och navigera utländska marknader. Styrelsen behöver kunna tolka kulturella normer, regulatoriska konstruktioner och institutionella förväntningar i andra länder, kort sagt att läsa av system som inte följer hemmamarknadens logik. Här fungerar internationellt erfarna ledamöter som centrala resurser eftersom deras globala nätverk minskar den upplevda distansen till främmande marknader, underlättar identifieringen av möjligheter och öppnar dörren till partnerskap som annars vore svåra att etablera. Internationalisering bygger på långsiktig exponering, gradvis kunskapsuppbyggnad och en förmåga att agera i flera institutionella arenor samtidigt. Det är ett långsamt, tolkande och relationsintensivt arbete.

När vi skiftar till krishanteringsperspektivet ritas kartan om helt. Här är det den nationella kontexten som styr villkoren. Akuta kriser (som pandemier eller plötsliga regulatoriska förändringar) kräver att styrelsen kan mobilisera lokala nätverk och agera snabbt. Det handlar om direkta kontakter med banker, myndigheter, leverantörer och investerare inom det egna nationella systemet. Studier visar detta mycket tydligt. Under pandemins akuta fas var det inte de internationellt orienterade ledamöterna som skapade störst värde, utan de som hade djupa relationer till ägare, nationella institutioner och lokala beslutsnav. De kunde tolka nya regler, kontakta relevanta aktörer och koordinera akuta åtgärder med en snabbhet som globalt orienterade nätverk inte kunde matcha. Global räckvidd tappar sin operativa relevans när handlingsfönster mäts i timmar istället för månader.

Dessa två perspektiv kolliderar på tre tydliga punkter. Den första är tidshorisonten: internationalisering bygger på långsiktig strategisk orientering, medan krishantering kräver omedelbar respons. Den andra gäller de institutionella arenorna: internationalisering utspelar sig på globala marknader, medan kriser i regel hanteras inom nationella politiska och regulatoriska ramar. Den tredje handlar om legitimitet: internationellt erfarna ledamöter ger legitimitet i expansionsprocesser, medan lokalt förankrade ledamöter har legitimitet att agera snabbt i akuta situationer. De resurser som skapar värde i det ena perspektivet får därför begränsad betydelse i det andra.

Konsekvensen är att ingen styrelse realistiskt kan optimera både internationalisering och lokal krishantering samtidigt. Det handlar inte om att

den ena kompetensen är bättre än den andra, utan om att deras värde är situationsbundet. Global orientering stärker organisationens expansionskraft i stabila perioder, medan lokal förankring stärker dess överlevnadsförmåga i akuta kriser. Styrelsen behöver därför tänka strategiskt kring hur dess relationella resursbas är sammansatt och när olika delar av den behöver aktiveras.

Kärninsikten i denna jämförelse är att internationalisering och krishantering bygger på skilda logiker för värdeskapande. Global räckvidd är en styrka när organisationen söker nya marknader. Lokal närhet är en styrka när den behöver agera snabbt. För att lyckas i båda perspektiven krävs därför en medveten balans och en förståelse för att värde uppstår i olika nätverk beroende på vilken sorts osäkerhet organisationen står inför.

Strategisk prestation kontra strategisk förnyelse

När vi placerar perspektiven på strategisk prestation och strategisk förnyelse bredvid varandra ser vi två olika sätt att förstå hur värde skapas över tid. Perspektivet på strategisk prestation bygger på föreställningen att stabilitet, kontroll och proceduriell rationalitet utgör grunden för långsiktig framgång. Perspektivet på strategisk förnyelse utgår istället från att värde uppstår när organisationen kan anpassa sig, ompröva sina antaganden och utforska nya möjligheter i takt med att omvärlden förändras. De två logikerna ligger nära varandra i ambition, båda söker hållbar strategisk utveckling, men de lutar åt delvis motsatta sätt att styra och de hamnar därför ofta i spänning i praktiken.

I perspektivet strategisk prestation byggs värde genom att skapa förutsägbarhet. Styrelsen behöver säkerställa att beslut fattas på god information, att processer följs och att organisationen håller en konsekvent linje mellan strategi, riskkontroll och genomförande. För att lyckas med detta krävs formaliserade rapporteringssystem, en stram analytisk disciplin och hög transparens. Det handlar om att minska variation och begränsa utrymmet för avvikelser som kan underminera strategins bärkraft. I denna logik fungerar styrelsen som en stabiliserande kraft, en garant för att strategier implementeras konsekvent, att ledningen hålls ansvarig och att resultat följs upp på ett sätt som gör den långsiktiga riktningen tydlig och trovärdig.

Inom perspektivet strategisk förnyelse formuleras ett annan slags uppgift. Här ligger värdeskapandet i att organisationen kan tänka om, se sina gamla antaganden i nytt ljus och utforska alternativ som först kan verka oväntade eller osäkra. Styrelsen behöver kunna arbeta med kritisk reflektion, tolerans

för osäkerhet och en idéprocess som inte begränsas av det som fungerar idag. Förnyelse gynnas av dialog, pluralism och meningsskapande, där olika erfarenheter och perspektiv får mötas och skapa nya tolkningar av vad organisationen kan bli. I detta perspektiv kan den proceduriella disciplin som är nödvändig i strategisk prestation bli en begränsning, just eftersom den riskerar att stänga dörrar till experiment och alternativa strategiska vägval som behöver mogna långsamt och gemensamt.

Spänningen mellan perspektiven uppstår eftersom de definierar kvalitet på olika sätt. I strategisk prestation är stabilitet, kontroll och tydlighet viktiga för att säkerställa värde här och nu. I strategisk förnyelse blir variation, utforskande och ifrågasättande nödvändiga för att skapa framtida värde. Mekanismer som fungerar väl i den ena logiken kan därför bli hinder i den andra. En styrelse som arbetar med hög riskkontroll och standardiserade uppföljningssystem skapar rätt förutsättningar för stabil genomförandekraft, men riskerar samtidigt att fastna i defensiva mönster som gör organisationen trögrörlig. En styrelse som i stället öppnar upp för bredare inputs, alternativa idéer och större tolerans för osäkerhet stärker förmågan till förnyelse, men ökar samtidigt risken för att fokus splittras och att genomförandet blir mer utmanande.

För styrelser får detta konkreta konsekvenser. En styrelse som utformas för att maximera strategisk prestation tenderar att bli svagare i förnyelse, eftersom strikt disciplin och riskminimering dämpar den variation och vilja att ifrågasätta som förnyelse kräver. En styrelse som däremot designas för förnyelse tenderar att bli svagare i strategisk prestation, eftersom hög variation, öppenhet och experimentation ställer större krav på koordinering och kan göra det svårare att hålla en jämn linje i genomförandet. Dessa motsättningar handlar inte om rätt eller fel, utan om att de två logikerna är situationsbundna och att organisationer rör sig mellan perioder som kräver olika styrningsideal.

I stabila perioder, när marknaden premierar förutsägbarhet och konsistens, är logiken för strategisk prestation central. I perioder av förändring, när etablerade strukturer tappar relevans och nya möjligheter eller hot uppstår, blir logiken för strategisk förnyelse nödvändig. De styrelser som lyckas bäst över tid är därför de som kan växla mellan dessa arbetssätt, att veta när kontroll behöver dominera och när ifrågasättandet måste få ta större plats.

Kärninsikten är att strategisk prestation och strategisk förnyelse representerar två distinkta styrningslogiker som båda är avgörande, men som sällan kan maximeras samtidigt. Att förstå och hantera denna spänning är en av de

centrala uppgifterna i modernt styrelsearbete, och en viktig del av styrelsens lärande över tid.

Två strukturella motsättningar som återkommer i alla perspektiv

När vi följer de sex perspektiven genom materialet framträder två djupare styrningsmässiga spänningar som påverkar hur styrelser fungerar oavsett vilken kontext organisationen befinner sig i. Det handlar inte om enskilda mekanismer eller specifika arbetsformer, utan om hur makt, resurser och beslutsprocesser struktureras på en mer grundläggande nivå. Dessa två återkommande vägval - centralisering kontra balanserad makt, och externa kontra interna resursbaser - präglar styrelsens förmåga att hantera förändring, skapa värde och agera under press. Båda framstår som nödvändiga men samtidigt riskfyllda beroende på situation, vilket gör dem centrala för att förstå varför olika perspektiv ställer så olika krav på styrelsens arkitektur och arbetssätt.

Centralisering kontra balans

Centralisering framstår i materialet som en styrningsmekanism vars värde är helt beroende av sammanhanget. Den kan skapa handlingskraft i lägen där tidshorisonten är snäv och organisationen behöver koordinera beslut snabbt, men samma mekanism kan samtidigt försvaga lärande, kreativitet och långsiktig utvecklingsförmåga. Det avgörande är därför inte om centralisering är rätt eller fel, utan hur den fungerar i relation till den specifika osäkerhet organisationen står inför.

Kapitlet om krishantering visar tydligt att maktkoncentration ibland blir nödvändig när organisationer utsätts för plötsliga störningar. Snabbt skiftande information, begränsad tid och högt tryck gör att det ofta uppstår en naturlig tendens att samla beslutsmakt för att öka tempot och skapa tydligare koordinering. I sådana lägen kan stark exekutiv kapacitet, klara mandat och temporär centralisering ge den framdrift som krävs, särskilt när likviditetsbrist eller akuta omställningar måste hanteras på mycket kort tid. Men forskningen understryker samtidigt att denna form av maktkoncentration endast fungerar när den är kortvarig, noggrant kontrollerad och kombineras med robust oberoende granskning som motverkar tunnelseende.

I kontrast visar kapitlen om innovation, strategisk förnyelse och internationalisering att centralisering tenderar att minska kvaliteten i besluten när organisationen behöver utforskande processer. Dessa perspektiv bygger på öppna informationsflöden, dialog och mångsidigt omdöme. När makt koncentreras i sådana miljöer begränsas tillgången till alternativa perspektiv, kritiska frågor försvagas och risken ökar att gruppen faller in i grupptänkande eller ledningsbias. Resultatet blir att kreativa processer förlorar sin kraft och att styrelsens förmåga att se nya möjligheter reduceras. I stabila miljöer där organisationen behöver bredda sin horisont är därför en balans mellan olika aktörer och perspektiv betydligt mer värdeskapande än en koncentration av beslutsmakt.

Resilienskapitlet ger en tredje och mer nyanserad bild. Här framgår att resiliens varken stärks av permanent centralisering eller av fullständig decentralisering. I lägen med finansiell stress eller regulatoriska förändringar kan tydliga mandat och en viss grad av koncentration skapa stabilitet. Men samma kapitel visar också att om centralisering kombineras med bristande professionalisering, eller cementeras som ett långsiktigt arbetssätt, försvagas den institutionella motståndskraften. Resiliens bygger därför inte på ytterligheter, utan på en förmåga att växla mellan disciplin och flexibilitet. Den styrelse som kan centralisera när trycket är som störst, men återgå till bredare beslutsprocesser när situationen stabiliseras, skapar just den strukturella styrka som gör det möjligt att stå emot längre perioder av osäkerhet.

Sammantaget pekar materialet på en tydlig mekanism: centralisering fungerar som styrningsprincip endast när organisationen står inför akuta hot som kräver snabb koordinering. När utmaningen istället handlar om kreativitet, förnyelse, omvärldstolkning eller långsiktig uppbyggnad av förmåga blir samma mekanism ett hinder. Det som skapar värde över tid är därför inte själva centraliseringen, utan en styrningsarkitektur som kan växla mellan handlingskraft och balans och som behandlar maktkoncentration som ett medvetet och temporärt verktyg, inte som en permanent lösning.

Externa kontra interna resurser

När vi går igenom de sex perspektiven blir det tydligt att värdet av externa resurser aldrig är universellt, utan alltid bundet till den typ av situation organisationen befinner sig i. Styrelsens kapacitet att skapa värde hänger nära samman med vilka kunskaper, nätverk och perspektiv ledamöterna för med sig. Men effekten av externa resurser varierar kraftigt mellan olika

styrningslogiker. I flera perspektiv framstår extern kompetens som en central drivkraft, medan samma kompetens i andra lägen kan vara mindre användbar, eller till och med problematisk.

I tillväxt- och internationaliseringsperspektivet, liksom i perspektiven om innovation, strategisk förnyelse och strategisk prestation, fungerar externa ledamöter ofta som en strategisk hävstång. Internationell erfarenhet, professionella standarder, oberoende granskning och tillgång till bredare nätverk gör det möjligt för externa direktörer att öppna dörrar till nya marknader, introducera ny kunskap och bidra med den analytiska disciplin som behövs både för att ompröva strategier och för att följa upp dem rigoröst. Under förutsättning att processer och informationsflöden är välorganiserade blir externa resurser därmed en del av styrelsens kollektiva kapacitet, en kraft som både möjliggör utforskande och stödjer strategiskt genomförande.

Men samma funktionalitet gäller inte i alla lägen. Kapitlet om krishantering visar att extern kompetens snabbt tappar sitt operativa värde när osäkerheten är nationellt förankrad och kräver omedelbar koordinering med inhemska aktörer. Pandemin gjorde detta särdeles tydligt. Utländska och internationellt orienterade direktörer bar resurser som i normala tider är strategiska tillgångar, men deras nätverk låg utanför de institutionella miljöer där besluten behövde fattas. Lokala restriktioner, förändrade myndighetsprocesser och avbrott i logistikkedjor skapade en situation där globala perspektiv hade begränsad användbarhet, medan lokalt förankrade ledamöter (med närhet till ägare, kapital, myndigheter och leverantörer) kunde agera betydligt snabbare.

Samma mönster syns i forskning om interna kriser som rör manipulation eller finansiell rapportering. När externa ledamöter har många samtidiga uppdrag minskar deras faktiska möjlighet att bidra till effektiv kontroll. Informationsasymmetrier och komplexitet gör att en överbelastad extern direktör har svårare att upptäcka avvikelser och ställa kritiska frågor, vilket kan förlänga en intern kris och försvaga styrelsens kapacitet för ansvarsutkrävande. I sådana fall blir extern kompetens inte en tillgång, utan en potentiell svaghet.

Kapitlet om resiliens tillför ytterligare en dimension. Externa resurser kan stärka den långsiktiga strategiska stabiliteten, men deras värde minskar vid systemchocker där nationella institutioner fungerar som krisens nav. När beslutsvägar, stödsystem och regleringar förändras snabbt behöver styrelsen kunna agera i just de miljöer där omställningen sker. En styrelse med omfattande internationella resurser kan därmed vara stark i normala tider men mindre effektiv när störningen kräver lokal närhet och etablerade

nationella relationer. Resiliens blir då en fråga om matchning mellan resursbas och kontext, snarare än om mängden resurser.

Sammantaget visar materialet att externa resurser inte bör betraktas som en generell styrka. De är avgörande i perspektiv som kräver omvärldsöppning, utforskande och professionell disciplin, men betydligt mindre verkningsfulla när organisationen ställs inför akuta nationella krav eller interna kriser där informationskvalitet och operativ närhet blir centrala. Värdet avgörs därför inte av om en styrelse är externt eller internt orienterad, utan av hur väl dess resurser överensstämmer med den typ av osäkerhet organisationen försöker hantera. Det är denna kontextuella logik som avgör om externa kompetenser fungerar som strategiska tillgångar, eller som källor till friktion och fördröjd respons.

Samlad syntes: Vad betyder detta för styrelsens utformning?

När de sex perspektiven betraktas tillsammans blir det tydligt att ingen styrelsekonfiguration fungerar optimalt i alla situationer. Varje perspektiv vilar på sin egen logik för värdeskapande: sin tidshorisont, sitt sätt att hantera osäkerhet och sina krav på resurser, arbetsformer och relationer. Effektiv styrning handlar därför inte om att efterlikna en idealmodell, utan om att låta styrelsens utformning spegla den uppgift organisationen faktiskt står inför. Denna kontingensprincip, som löper genom hela materialet, fungerar som ett sammanhållande raster när vi nu formulerar en syntes av vad perspektiven innebär för styrelsens design och arbetssätt.

Det är matchningen - inte attributen - som avgör effekten

Genomgången styrelseforskningen visar att inga enskilda styrelseattribut har ett universellt värde. Samma egenskap kan stärka styrelsens arbete i ett sammanhang men bli en begränsning i ett annat. Värdet ligger alltså inte i attributet i sig, utan i hur väl det motsvarar den situation organisationen befinner sig i. Externa ledamöter och globalt förankrade nätverk blir exempelvis viktiga i perspektiv som tillväxt, innovation och strategisk förnyelse eftersom internationell räckvidd, kognitiv mångfald och bred omvärldstolkning breddar organisationens handlingsutrymme. I dessa logiker blir extern kompetens en katalysator för nytänkande och institutionell tolkning i mer komplexa miljöer.

Men samma attribut förlorar sin kraft i akuta nationella kriser. Resiliens- och krishanteringslogiken visar att global erfarenhet då får begränsat operativt genomslag. Det som skapar handlingskraft är istället den lokala närheten, relationerna till banker, myndigheter, leverantörer och nationella beslutsnav. Det är i den miljön som krisen utspelar sig, och det är där legitimiteten att agera snabbt finns. Därför kan internationellt erfarna ledamöter vara centrala tillgångar i stabila perioder men samtidigt ha mindre praktisk betydelse när störningarna är nationellt förankrade.

Samma kontextberoende mönster gäller för centralisering. I perspektiv som strategisk förnyelse, innovation och internationalisering reducerar centralisering ofta kvaliteten i beslutsprocesserna genom att stänga informationskanaler och minska den kognitiva variation som behövs för att upptäcka nya vägar framåt. I akuta kriser ser vi däremot ett motsatt behov. När tidshorisonten krymper och organisationen måste agera snabbt krävs tydliga mandat och koncentration av beslutsmakt för att undvika fördröjningar. Det är i kombinationen av tillfällig maktkoncentration och oberoende kontroll som en effektiv respons blir möjlig.

Mångfald och pluralism följer samma logik. Under innovation höjer de kvaliteten i problemlösningen genom att öppna fler tolkningsvägar och skapa produktiv friktion. I akuta lägen kan de däremot leda till fördröjningar, motstridiga prioriteringar och ökade koordinationskostnader. Proceduriell rationalitet och analytisk disciplin, som är centrala för stabil strategisk prestation, kan i förnyelsefaser dämpa experimenterande och minska den osäkerhetstolerans som är nödvändig i transformationsarbete.

Sammantaget framträder en tydlig logik: frågan är inte om en styrelse bör ha en viss egenskap, utan om egenskapen motsvarar den specifika uppgift som styrelsen behöver hantera. Det är samspelet mellan attribut och kontext, snarare än attributen i sig, som avgör styrelsens faktiska förmåga att skapa värde. Det är här styrelsens lärande tar form: i förmågan att läsa sin omvärld, förstå vilken logik som dominerar i stunden och anpassa sin struktur därefter. Det är denna lyhördhet som gör det möjligt att skapa styrelser som inte bara fungerar i teorin, utan i praktiken, över tid och genom skiftande villkor.

Framgångsfaktorerna är gemensamma, men deras uttryck varierar

När vi följer de sex perspektiven genom materialet blir det tydligt att flera framgångsfaktorer återkommer oavsett om vi rör oss i strategisk förnyelse, innovation, resiliens, strategisk prestation eller akut krishantering. Erfarenhet, informationskvalitet och relationell styrka fungerar som tvärgående mekanismer, men deras bidrag får olika uttryck beroende på vilken form av värdeskapande styrelsen ska stödja. Det innebär att det inte är mekanismerna i sig som förändras, utan hur de tar gestalt i olika situationer och vilken funktion de får inom respektive logik.

Erfarenhet är ett av de tydligaste exemplen. I perspektivet på strategisk prestation ligger värdet i analytisk och finansiell erfarenhet, det vill säga i förmågan att läsa nyckeltal, bedöma strategisk konsekvens och hålla ledningen ansvarig när avvikelser uppstår. I strategisk förnyelse skiftar fokus. Här blir bred och entreprenöriell erfarenhet avgörande, eftersom förnyelse handlar om att se alternativa vägar, avläsa långsiktiga skiften och utmana invanda logiker. I akuta krissituationer förändras betydelsen igen: erfarenhet blir då nära kopplad till snabb beslutsförmåga och institutionell närhet. Det handlar om att kunna tolka knapphändiga signaler, veta vilka aktörer som behöver mobiliseras och känna igen mönster i turbulenta skeenden. I resiliensperspektivet får erfarenhet ytterligare en ton: den förknippas med professionalitet, kontinuitet och förmågan att bära organisationen genom längre perioder av press.

Relationella resurser visar samma variation. Globala nätverk blir centrala i tillväxt, innovation och internationalisering eftersom värdet där ligger i att navigera komplexa institutionella miljöer, identifiera nya möjligheter och utvidga organisationens räckvidd. I resiliens och nationell krishantering gäller det motsatta. Här är lokala nätverk avgörande eftersom situationen kräver omedelbar tillgång till nationella beslutsvägar, etablerade institutionella system och relationer med förtroende just där krisen utspelar sig.

Även processdisciplin fungerar som en tvärgående mekanism vars uttryck skiftar med uppgiften. I strategisk prestation och kontroll blir proceduriell rationalitet en nödvändig struktur: den säkerställer kvalitet, minskar risken för övertro och skapar förutsägbarhet. I innovation och strategisk förnyelse behöver samma disciplin delvis luckras upp. Styrelsen måste då skapa ett mellanrum för experiment, idékollisioner och utforskande problemlösning, en rytm som inte låter sig fångas i alltför hårda procedurer.

Sammantaget visar detta att framgångsfaktorerna är stabila i sin kärna men flexibla i sitt uttryck. Deras värde beror på vilken styrningslogik som dominerar och vilket problem styrelsen försöker lösa. Det är därför samma mekanism kan skapa kreativitet i en kontext, stabilitet i en annan och snabbhet i en tredje. Styrelsens uppgift blir därmed att förstå vilken form av samma grundläggande förmåga som är mest värdefull i just den situation organisationen står inför.

Styrning är en balansakt mellan stabilitet och förändringskraft

När vi väver samman de sex perspektiven framträder en tydlig paradox i modernt styrelsearbete: styrning misslyckas både när den blir för stabil och när den blir för rörlig. Överdriven stabilitet skapar tröghet, hämmar utforskande och gör organisationen sårbar för långsamma och ofta dolda försvagningar. Överdriven förändringskraft leder å andra sidan till volatilitet, försvagad krisberedskap och bristande professionell disciplin, just de element som behövs när trycket ökar och komplexiteten tilltar. Ingen av dessa ytterligheter kan bära styrelsearbetet över tid.

Det som kännetecknar de mest effektiva styrelserna i materialet är därför inte att de placerar sig på den ena eller andra sidan, utan att de behärskar rörelsen däremellan. De kan skifta från öppenhet till fokus när situationen kräver det, från pluralism till tydliga mandat, från decentralisering till centralisering och från global räckvidd till lokal förankring. I varje perspektiv får dessa växlingar sin egen funktion. I strategisk förnyelse främjar de idégenerering. I strategisk prestation skapar de disciplin. I innovation öppnar de fler sökvägar. I resiliens genererar de stabilitet. I internationalisering ger de styrelsen räckvidd. I krishantering möjliggör de snabb koordinering när tiden är knapp.

Det är just denna förmåga att omkonfigurera styrningen, att växla mellan logiker och låta arbetssättet följa kontextens krav, som framträder som en avgörande kapacitet i sig. Den kan inte reduceras till en lista av strukturer, kompetenser eller processer. Den handlar om styrelsens kollektiva skicklighet att läsa sin omvärld, förstå vilken logik som dominerar i stunden och anpassa sin rytm därefter. Detta är den dynamiska jämvikt som särskiljer styrelser som lyckas hantera både långsiktig utveckling och plötsliga störningar, och som gör att styrningen förblir både förankrad och kapabel att förnya när världen runt omkring förändras.

Perspektiven kompletterar och korrigerar varandra över tid

När vi betraktar de sex perspektiven tillsammans blir det tydligt att ingen organisation kan optimera för alla logiker samtidigt. Varje perspektiv kräver sin specifika kombination av kompetenser, relationer, processer och maktstrukturer, och dessa kombinationer pekar ofta åt olika håll. En styrelse som är utformad för maximal innovationskraft tenderar att bli svagare i kriser, eftersom samma öppenhet och experimentlust som gynnar nyskapande gör det svårare att skapa den stabilitet som resiliens kräver. Om fokus i stället ligger på resiliens riskerar organisationen att utveckla strategisk tröghet och missa de cykler av förnyelse som krävs för att långsiktigt förbli relevant. En styrelse som optimeras för strategisk prestation får stark kontroll och riktning, men samma styrkor kan samtidigt hämma det iterativa, prövande arbete som strategisk förnyelse bygger på. Och en styrelse som är tydligt konfigurerad för internationalisering blir ofta skicklig på att navigera globala arenor, men kan sakna den operativa närhet som krävs för att hantera nationella nödlägen där handlingsfönstren är betydligt snävare.

Det är därför inte ett enskilt perspektiv som definierar en effektiv styrelse, utan snarare styrelsens förmåga att växla mellan logikerna över tid. Denna växling uttrycks i hur styrelser ombalanserar sina resurser, kompletterar kompetenser, omformar arbetssätt och justerar interna mekanismer när organisationens situation förändras. Framgångsrika styrelser ser styrning som en dynamisk process där perspektiven kompletterar, korrigerar och ibland ersätter varandra i takt med att organisationen rör sig genom olika faser i sin livscykel och i takt med att omvärldens rytm skiftar. Det är denna rytmiska och medvetna anpassning, inte optimering för en enskild logik, som skapar långsiktig styrningsförmåga.

Styrelsens adaptiva kapacitet - den överordnade logiken

Genomgående i analysen blir det också tydligt att effektiv styrelsestyrning inte uppstår genom att optimera en enskild logik eller genom att samla ett antal attribut som antas vara universellt värdeskapande. Varje perspektiv (oavsett om det gäller förnyelse, innovation, prestation, tillväxt och internationalisering, resiliens eller krishantering) bygger på olika mekanismer, olika tidslogiker och olika sätt att hantera osäkerhet. En styrelse som är väl anpassad för en av dessa logiker blir därför nästan oundvikligen mindre

effektiv i en annan. Det finns ingen perfekt form, bara bättre eller sämre matchning mellan styrelsens utformning och organisationens aktuella villkor.

Det som särskiljer de mest framgångsrika styrelserna är därför inte att de har hittat den ”rätta” modellen, utan att de behärskar en styrningsmässig rörlighet, en förmåga att ombalansera strukturer, resurser och processer i takt med att organisationens behov förändras. Det innebär att styrning ses som något levande och dynamiskt, där kompetenser förstärks, relationer omfördelas och processer antingen stramas åt eller öppnas upp beroende på om organisationen står inför ett innovationsfönster, ett omställningsbehov, ett prestationskrav eller en akut kris.

Modern styrningskompetens ligger därför inte i att reproducera ”best practices”, utan i att förstå vilken logik som är verksam i stunden och anpassa styrelsens arbete därefter. Det är i denna förmåga att växla mellan stabilitet och förändringskraft, mellan kontroll och utforskande, mellan global räckvidd och lokal operativ närhet, som styrelsens verkliga värdeskapande tar form. Det är denna adaptiva kapacitet som gör det möjligt för styrelsen att bära organisationen genom både vardaglig komplexitet och perioder av intensiv osäkerhet. Och det är här, i detta ständiga växlande mellan olika sätt att förstå och agera, som styrelsen blir ett forum för kollektivt lärande i ordets djupaste mening.

DEL E:

Framåtblick - Styrelsen som lärande arena i en föränderlig värld

Efter att ha följt styrelsearbetet genom dess logiker, förutsättningar, processer och effekter riktas bokens sista del mot framtiden. Här handlar analysen inte enbart om vad styrelser gör i dag, utan om vad de kan bli i en tid där organisationer verkar i allt mer komplexa, snabbrörliga och multilogiska omvärldar. Styrning kan inte längre reduceras till kontroll, rapportering eller riskminimering. I stället växer en förståelse fram av styrelserummet som en arena för kontinuerligt lärande, reflektion och omdömesbildning, en plats där organisationer utvecklar sin förmåga att tänka djupare, inte bara agera snabbare.

Del E fördjupar denna framtidsinriktade dimension genom två kapitel som tillsammans tecknar konturerna av en ny roll för styrelsen i en tid präglad av teknologisk acceleration, ökade samhällskrav och föränderliga institutionella landskap. Här undersöks både hur styrelser kan utveckla sin kollektiva förmåga att lära och varför filosofiska kompetenser på nytt framträder som centrala i styrningens kärna.

Kapitel 24 - Styrelsen som lärande arena

Det första kapitlet fördjupar bilden av styrelsen som en plats för kollektiv reflektion och kunskapsutveckling. Här blir det tydligt hur styrelser skapar mening genom samtal, hur insikter omformas till strategisk förmåga och hur organisatoriskt lärande uppstår när styrelsen arbetar systematiskt med återkoppling, kognitiv pluralism och reflexiv praktik. Kapitlet visar hur mekanismer som strategisk uppmärksamhet, frågekompetens, gemensamma tolkningsramar, hantering av konstruktiv konflikt och integrerad erfarenhetsbearbetning gör styrelsen till något mer än en beslutsmaskin. När dessa processer fungerar som bäst framträder styrelsen som organisationens främsta arena för långsiktig utveckling av förmågor, en plats där både kunskap och omdöme byggs över tid.

Kapitel 25 - Filosofernas återkomst

Det andra kapitlet riktar blicken mot styrelsens behov av omdömesförmåga i en teknologiskt accelererande värld. När artificiell intelligens kan producera mer information än någon människa kan överblicka blir värderingar, tolkning och etiskt resonerande viktigare än själva datamängderna. Det är inte informationen som saknas, utan förmågan att förstå vad den betyder. I den situationen blir filosofiska logiker åter centrala för styrning: förmågan att formulera värden, ställa rätt frågor, se konsekvenser och ta ansvar för beslut som algoritmer aldrig kan bära. Kapitlet visar hur etisk tydlighet, normativ skärpa och kritiskt omdöme kan bli en konkurrensfördel för styrelser som navigerar i teknologiskt täta och normativt laddade landskap.

Gemensamt för dessa två kapitel är att de tecknar en bild av styrelsen som en plats där framtiden inte bara hanteras utan också formas. De visar att styrningens nästa utvecklingssteg ligger i förmågan att förena organisatoriskt lärande med etisk orientering, att bygga styrelser som kan tänka djupt, inte bara agera snabbt. Del E fungerar därmed som en syntes av vad styrelser kan vara när de betraktas som arenor för reflektion, omdöme och kontinuerlig förnyelse i en tid som ställer just dessa krav. Det är en vision av styrelsen som ett forum där komplexitet möts med eftertanke, där teknologisk utveckling balanseras av mänskligt omdöme, och där organisationers framtid formas i dialog mellan perspektiv och erfarenheter.

Kapitel 24:

Styrelsen som ett forum för lärande

Genom bokens olika avsnitt har ett återkommande mönster trätt fram: en allt större del av den moderna styrelseforskningen rör sig, ofta utan att namnge det explicit, mot ett lärandeperspektiv. Även om forskarna använder skilda begrepp (tex beteendedynamik, erfarenhetsutveckling, meningsskapande, ambidexteritet, tolkningsprocesser eller interorganisatoriskt kunskapsflöde) beskriver de i praktiken samma grundfenomen. Oavsett om studierna gäller strategisk förnyelse, internationell expansion, teknologiska vägval eller styrelserummets interna interaktioner pekar de åt samma håll: styrelsens faktiska bidrag uppstår i processer där förståelse skapas, delas, utmanas och långsamt omformas. Detta innebär att styrelser redan fungerar som lärandemiljöer, även om forskningen sällan använt just lärande som begreppsram.

I tidigare kapitel framgick exempelvis hur Huse et al. (2009) och Machold et al. (2011) visar att det är samspelet, dialogen och den kollektiva reflektionen som bär styrelsens strategiska kapacitet. Deras studier gör tydligt att den traditionella betoningen på formella strukturer, kontrollmekanismer och procedurer inte räcker för att förklara vad som skapar en effektiv styrelse. Det är istället kvaliteten i interaktionen (hur ledamöter lyssnar, reflekterar och utmanar varandra) som avgör hur väl styrelsen fungerar. I kärnan handlar detta om lärprocesser: kunskap hämtas inte enbart in, utan konstrueras tillsammans i realtid när komplex information görs begriplig i gemensamma samtal.

Samma grundläggande insikt återkommer inom forskningen om strategisk förnyelse. Davies (1991) och Zahra (1990) beskriver styrelser som arenor för meningsskapande, platser där strategiska antaganden prövas, omtolkas och förnyas. Detta meningsskapande är inte något som sker vid sidan av beslutsfattandet; det är den process som gör strategiska beslut möjliga över huvud taget. Att förnya en strategi kräver att organisationen förnyar sin förståelse. Därmed blir lärande inte en stödfunktion utan ett villkor för strategisk utveckling.

När vi rör oss in i den mer samtida forskningen blir mönstret ännu tydligare. Här framträder styrelsen som en miljö där förståelse kontinuerligt utvecklas genom erfarenheter, misslyckanden, social interaktion och tolkning av komplexa händelser. Puthusserry et al. (2021) visar exempelvis hur internationell erfarenhet formar hur styrelsen uppfattar psykologiskt avstånd, risker och institutionella logiker, en process som i praktiken fungerar som gradvis omtolkning. Lee och Roberts (2015) beskriver hur återvändande direktörer introducerar nya referensramar som styrelsen gemensamt bearbetar och integrerar i sitt strategiska tänkande.

Ytterligare studier visar hur lärandet sker mellan organisationer och genom sociala band. Normer och relationer formar styrelsers sätt att lära av varandra. Här kan understrykas att styrelser inte bara behöver information, utan också gemensamma tolkningsramar för att kunna agera, och att balansen mellan informationsinhämtning och förståelse är en central lärandeutmaning. Carmeli et al. (2018) visar hur interna interaktioner utvecklar organisationens förmåga att balansera exploatering och exploration, något som bygger på kontinuerligt organisatoriskt lärande. Här kan direktörers lärmålsorientering påverka hur de engagerar sig i strategiska frågor, vilket betyder att styrelsens arbete präglas av ledamöternas individuella och kollektiva lärförmåga.

Tillsammans målar dessa studier en bild av styrelsearbetet som en process av tolkning, reflektion, omtolkning, erfarenhetsutbyte och gradvis förståelseutveckling, allt det som kännetecknar lärande. När resultaten från dessa forskningsfält sätts samman framträder därför en tydlig slutsats: styrelser fungerar redan som lärmiljöer, men ofta implicit och omedvetet. De lär genom interaktion, erfarenhet, social påverkan, dialog och reflektion, men utan att själva använda ordet lärande som ram för sitt arbete. Det som hittills saknats är språket, ett sätt att beskriva och förstå styrelsen som den arena för lärande den redan är.

Den logiska konsekvensen av denna samlade evidens är att styrelsen bör betraktas explicit som ett forum för lärande. När lärandet synliggörs kan det stärkas, struktureras och utvecklas. Och när styrelsen börjar se sig själv som en plats där förståelse formas över tid, snarare än enbart som en arena för beslut, öppnas en möjlighet att medvetet utveckla just den förmåga som modern styrning alltmer kräver.

Lärande blir allt viktigare i styrelser

Dagens organisationer verkar i en omvärld som präglas av hög komplexitet, snabb omvandling och en ökande institutionell mångfald. Strategier behöver omprövas i realtid, teknologiska skiften förändrar logiken i hela branscher och kulturella samt regulatoriska skillnader påverkar allt från kundbeteenden till legitimitetskrav. I en sådan miljö räcker det inte längre att styrelser förlitar sig på tidigare erfarenheter, etablerad expertis eller fördefinierade styrningsmodeller. De behöver i stället kontinuerligt utveckla sin förståelse av omvärlden, sina tolkningsramar och de grundantaganden som ligger till grund för strategiska beslut. Lärande framträder därmed inte som en funktion som kan utvecklas vid sidan av styrelsearbetet, utan som själva förutsättningen för att styrelsen ska kunna fullgöra sitt uppdrag i en värld som förändras snabbare än någonsin.

Ett sådant lärandeperspektiv gör det möjligt för styrelsen att tolka komplexa situationer med större precision. När ledamöter delar sina referensramar, prövar varandras perspektiv och gemensamt formulerar vad de ser, minskar risken för förenklade antaganden och feltolkningar. Det kollektiva samtalet blir en plats där dolda risker kan upptäckas och där mönster i omvärlden framträder tidigare än de gör på den operativa nivån. Styrelsen blir på så sätt bättre rustad att urskilja vad som är tillfälliga störningar och vad som är tecken på mer djupgående förändringar.

Lärande är också en mekanism som stärker organisationens anpassningsförmåga. Forskningen visar att styrelser som kontinuerligt omprövar sina antaganden, integrerar nya erfarenheter och förfinar sina tolkningsramar har betydligt lättare att uppfatta institutionella skiften i tid, förstå deras konsekvenser och agera innan trycket når verksamhetens kärna. Genom att styrelsen löpande bearbetar effekterna av teknologiska förändringar, regulatoriska beslut eller kulturella skiften minskar trögheten i den strategiska anpassningen. Det som annars skulle ha blivit en källa till fördröjningskostnader blir i stället en möjlighet till proaktiv omställning.

Samma logik återkommer i innovationsforskningen. Arbetet med organisatorisk ambidexteritet och exploration visar att styrelser som aktivt odlar en lärorienterad kultur skapar ett större strategiskt handlingsutrymme för innovation och förnyelse. När styrelsen öppnar sina samtal för alternativa perspektiv, prövar etablerade antaganden och gemensamt analyserar framväxande möjligheter, ökar förmågan att identifiera och stödja nyskapande initiativ. Lärandet fungerar då som en katalysator: det gör det lättare att se

bortom invanda lösningar och att förstå hur marknads-, teknologiska eller organisatoriska skiften kan användas som drivkrafter för framtida värdeskapande.

Lärandet är dessutom centralt för att hantera risker och osäkerheter. Styrelser som fortlöpande förfinar sina tolkningsramar är bättre på att upptäcka svaga signaler och omvärdera riskbilder. När individuella erfarenheter omformas till gemensam förståelse genom dialog och reflektion blir det möjligt att tolka subtila förändringar i omvärlden som ofta föregår större skiften. Ett lärorienterat arbetssätt gör det lättare att justera riskantaganden när nya data eller institutionella signaler uppstår, vilket i praktiken leder till en mer adaptiv och framåtblickande riskhantering.

Denna förmåga att omtolka skeenden blir särskilt viktig i krissituationer. Flera av studierna i boken visar att organisationer vars styrelser arbetar lärorienterat snabbare kan rekonfigurera sin förståelse när tidigare antaganden kollapsar. När styrelsen är van vid att ifrågasätta sina tolkningar, att jämföra perspektiv och att använda erfarenheter (även misslyckanden) som källor till insikt, ökar kapaciteten att fatta välgrundade beslut under press. I sådana lägen räcker det inte att agera snabbt; styrelsen måste förstå vad som faktiskt håller på att hända. Lärande blir därmed en grundförmåga som möjliggör allt från att skydda verksamhetens mest kritiska funktioner till att koordinera åtgärder på ett sätt som undviker förlamning och felprioriteringar.

Sammantaget visar dessa forskningsbidrag att lärande inte är en mjuk eller sekundär dimension av styrelsearbetet, utan en styrningskapacitet som är lika fundamental som kontroll, strategi och resursallokering. Det är lärandet som avgör i vilken mån styrelsen förstår rätt saker, tolkar dem på ett relevant sätt och omformar sina antaganden när världen runt omkring förändras. I ljuset av dagens komplexitet är frågan därför inte om styrelser ska utveckla sin lärförmåga, utan i vilken utsträckning deras framgång beror på att de gör det. Lärperspektivet är därmed inte en alternativ teori, utan ett sätt att beskriva den förmåga som gör framtidens styrelsearbete möjligt.

Vad lärande styrelsearbete innebär

För att förstå hur lärande faktiskt uppstår i styrelser behöver vi gå ett steg djupare än de yttre beteenden och arbetssätt som ofta syns i protokoll och agendor. Styrelsens lärande formas både av hur varje ledamot tänker och av den miljö där arbetet sker. Det innebär att lärande varken kan förstås som en rent individuell process eller som något som uppstår enbart i gruppen; det är i

samspelet mellan dessa nivåer som styrelsens förståelse utvecklas över tid. Avsnitten som följer presenterar därför tre perspektiv som tillsammans ger en mer komplett bild av hur lärande tar form: det kognitiva, det kontextuella och den integrerade helhet där dessa två perspektiv smälter samman och utgör styrelsens faktiska lärmiljö.

Lärande som kognitiv process

Det kognitiva perspektivet utgår från att varje styrelseledamot bär med sig en uppsättning inre mentala ramar som hjälper hen att förstå världen. Dessa ramar (ofta kallade kognitiva scheman) byggs upp genom tidigare erfarenheter, utbildning, yrkesroller och de situationer personen har mött genom livet. När ledamöter deltar i diskussioner eller fattar beslut använder de dessa mentala strukturer som filter, och filtren påverkar vilka frågor som upplevs som centrala, hur information tolkas och vilka lösningar som framstår som mest rimliga.

Forskningen visar att dessa skillnader spelar en betydande roll i styrelserummet. Ledamöter kan tolka samma fråga på helt olika sätt beroende på vilka erfarenheter de bär med sig, vilket gör styrelsen till en plats där fakta aldrig är helt neutrala utan alltid förstås genom någon form av tolkningsram. När en styrelse står inför ett större vägval, kanske en omstrukturering eller ett inträde på en ny marknad, aktiveras dessa ramar omedelbart. En ledamot med erfarenhet från snabbväxande företag kan se möjligheter och momentum, medan en som har upplevt misslyckade expansionsförsök förknippar samma situation med risk, sårbarhet och hög osäkerhet. Ingen av dessa tolkningar är fel. De är uttryck för levda erfarenheter som försöker göra världen begriplig.

Det är i utbytet mellan dessa perspektiv som lärandet uppstår. När ledamöter behöver förklara hur de tänker, varför de bedömer läget på ett visst sätt och vilka erfarenheter som påverkar deras omdöme, öppnas en möjlighet för andra att se situationen genom nya linser. Det är ofta i denna gemensamma bearbetning som styrelsen gradvis omformar sin förståelse. Ett beslut om att investera i en ny teknologisk lösning kan till en början väcka oro hos några och entusiasm hos andra. Men när erfarenheterna läggs på bordet, när argumenten möts och när bilden av teknologins möjligheter och risker skärps genom samtalet, börjar styrelsen utveckla en mer nyanserad gemensam förståelse.

Det som sker i dessa ögonblick är själva kärnan i det kognitiva lärandet. Det handlar inte om att en enskild ledamot ska bli expert på något nytt, utan om

att hela styrelsen gradvis förändrar sitt sätt att se på den fråga som ligger framför dem. Lärandet ligger i den tankemöda som uppstår när individuella erfarenheter bryts mot andras perspektiv och successivt tar form som en kollektiv förståelse.

Lärande som kontextuell process

Det kontextuella perspektivet skiftar fokus från individens inre tankestrukturer till det sammanhang där styrelsens arbete äger rum. Här utgår man från att kunskap inte enbart formas i en persons huvud, utan i samspelet mellan människor och den miljö de befinner i. I en styrelse innebär detta att lärandet påverkas av en väv av faktorer: rummets utformning, normerna som präglar samspelet, arbetssätten som används, språket som talas och den form av uppmärksamhet som gruppen riktar mot olika frågor. Allt detta bestämmer vad styrelsen upptäcker tillsammans.

Att tänka på styrelserummet som en egen liten värld kan vara ett hjälpsamt sätt att förstå detta. I vissa rum välkomnas nya idéer, nyfikenhet och fördjupning. I andra avfärdas frågor snabbt och vissa röster dominerar samtalet, ibland utan att någon är fullt medveten om det. En styrelse som sitter runt ett bord där alla ser varandra tydligt kan lättare lyssna in nyanser och ställa följdfrågor. En mer formell mötesuppställning, där ordföranden står i centrum och dialogen är starkt reglerad, kan däremot göra det svårt att dela osäkra tankar eller perspektiv som ännu inte tagit fast form.

Språket spelar en lika viktig roll. I styrelser där ledamöter känner sig fria att ställa öppna frågor, be varandra förtydliga resonemang eller lägga fram tankar som fortfarande är i tillblivelse, blir det enklare att bygga en gemensam förståelse. Om språket däremot präglas av prestige, hierarki eller defensiva positioner, riskerar dialogen att bli ytlig. Nyanser går förlorade, och möjligheterna att upptäcka nya perspektiv minskar.

Verktygen som används har också betydelse. När styrelsen arbetar med modeller, analyser eller strukturerade metoder fungerar dessa inte bara som beslutsstöd. De skapar en gemensam optik som riktar gruppens uppmärksamhet åt samma håll. Ett väl valt verktyg kan hjälpa ledamöterna att förstå en komplex fråga på liknande villkor och öppna för en mer sammanhållen diskussion. På så sätt formar verktygen styrelsens kollektiva lärande lika mycket som de stödjer dess beslutsfattande.

Det kontextuella perspektivet hjälper oss därför att se att kunskap i styrelser inte är något enskilda personer ”tar med sig in”. Det är något som växer fram i samspelet mellan människor, språk, strukturer och miljö. Lärandet blir därmed en gemensam process där styrelsen tillsammans utvecklar sin förståelse för organisationens situation, och där styrningsförmågan i praktiken formas.

Integrationen: Styrelsemiljöer som inlärningsmiljöer

När det kognitiva och det kontextuella perspektivet vävs samman blir det tydligt att lärande i styrelser inte kan förstås genom att enbart studera individens tankevärld eller enbart miljön runt omkring. Det är först i samspelet mellan dessa båda dimensioner som det blir möjligt att förstå hur djupt en styrelse kan tränga in i en fråga och hur utvecklande dialogen faktiskt blir. Varje ledamot kommer in i rummet med sina egna erfarenheter, föreställningar och mentala kartor, men det är styrelsens kultur, arbetssätt och strukturer som avgör hur dessa uppfattningar uttrycks och förändras över tid.

Ett sätt att fånga denna dynamik är genom Kurt Lewins välkända insikt att beteende är en funktion av både personen och miljön. Översatt till styrelsesammanhang innebär detta att varje ledamots agerande (vad hen säger, hur hen lyssnar, vilka slutsatser hen drar) formas av både individuella drag och de villkor som råder i styrelserummet. När dessa två delar möts uppstår en energi som antingen kan förstärka eller begränsa lärandet. Lärandet blir därmed inte ett resultat av individuella förmågor eller av gruppens struktur, utan av den ständiga rörelsen däremellan: ett samspel mellan människor, idéer, verktyg och den omgivande kontexten.

I praktiken betyder detta att lärandets kvalitet avgörs av miljöns förmåga att öppna upp förståelsen. I en styrelse där frågor välkomnas, där utforskande resonemang får ta plats och där öppenhet är en självklar norm, blir det betydligt lättare för ledamöterna att dela sina mentala kartor och låta dem utvecklas i mötet med andras perspektiv. I en miljö där tidsbrist, hierarki eller ett ensidigt fokus på snabba svar dominerar krymper utrymmet för reflektion, och därmed också möjligheten att skapa en gemensam förståelse.

Ett konkret exempel gör detta tydligt. Föreställ dig en styrelse som står inför ett komplext strategiskt vägval. Ledamöterna kommer in i rummet med olika tolkningar, färgade av deras erfarenheter från olika branscher, roller eller misslyckanden. I en miljö där kulturen uppmuntrar att man tänker högt, där gemensamma analysverktyg används och där ordföranden aktivt skapar

utrymme för att utforska olika perspektiv, läggs dessa tolkningar öppet på bordet. De möter varandra, jämförs, prövas och fördjupas. Det gör att styrelsen som kollektiv utvecklar en rikare, mer sammanhängande förståelse än någon av ledamöterna hade kunnat formulera på egen hand.

Men föreställ dig samma grupp i ett annat rum, med samma personer men en annorlunda miljö. Om kulturen är mer avvaktande, om dialogen är starkt kontrollerad eller om ordföranden prioriterar korta möten med fokus på snabba beslut, kommer de individuella erfarenheterna att förbli outtalade. Perspektiven möts aldrig, de prövas inte och de utvecklas inte. Lärandet uteblir, inte på grund av bristande kompetens, utan för att miljön inte erbjuder de betingelser som krävs för att förståelse ska kunna delas och fördjupas.

Det är därför fruktbart att tala om styrelsemiljöer som inlärningsmiljöer. En sådan miljö består inte enbart av det fysiska rummet, utan av normer, klimat, tempo, arbetssätt och förväntningar. När miljön stödjer öppna samtal och gemensam utforskning blir integrationen mellan individens mentala karta och styrelsens kollektiva processer betydligt lättare. Lärandet blir då en naturlig del av arbetet, vävd in i dialogen och närvarande i alla de steg som leder fram till beslut.

Integrationens budskap är därmed tydligt: lärande i styrelser är inte antingen en individuell eller en kollektiv process, utan en framväxande egenskap som uppstår när dessa två dimensioner understödjer varandra. När individens tankestrukturer och styrelsens miljö samspelar på ett konstruktivt sätt skapas en styrelse som inte bara fattar beslut, utan som också utvecklar sin förståelse från möte till möte, och därigenom fördjupar sin strategiska förmåga över tid.

Mot en ny styrelsepraktik

När styrelsen börjar betraktas som ett forum för lärande förändras inte bara vad man gör utan också hur man arbetar tillsammans. Ett lärorienterat styrelsearbete handlar inte om att lyfta in mer information, utan om hur förståelse faktiskt skapas i rummet: hur idéer formas, utvecklas och prövas, och hur ledamöterna använder varandra som resurser för att tänka klarare och fatta mer välgrundade beslut. I det som följer skildras hur denna förflyttning, från ett traditionellt expertbaserat arbetssätt till en mer lärorienterad praktik, tar form i vardagen.

Från expertroll till medutforskare

I många traditionella styrelser har ledamoten förstått som den självklara experten i rummet, en person som förväntas leverera färdigformulerade slutsatser och stabila ståndpunkter grundade i tidigare erfarenheter. Synsättet bygger på föreställningen att kunskapen redan finns i individen och att styrelsens uppdrag är att kombinera dessa separata expertperspektiv till ett gemensamt beslut. Ett lärorienterat arbetssätt vilar på en annan logik. Här ses ledamoten i första hand som medutforskare, en person som tillsammans med andra försöker förstå det komplexa snarare än att ensam äga svaret. Rollen präglas av nyfikenhet, öppna frågor och en vilja att pröva resonemang som ännu inte är färdiga. Målet är inte att leverera det rätta svaret, utan att bidra till en process där styrelsen upptäcker mönster, ställer mer precisa frågor och gradvis breddar sin förståelse av situationen.

Skillnaden blir tydlig i praktiken. Föreställ dig en diskussion om inträde på en ny marknad. I en traditionell expertlogik talar ledamöterna med stor säkerhet utifrån egna erfarenheter, ibland till och med med viss prestige i tonen, eftersom den som har gjort en liknande resa förväntas sitta inne med svaret. I en medutforskande styrelse börjar inte samtalet i svaren utan i frågorna: Vad vet vi egentligen? Vilka antaganden styr vår bild av marknaden? Vad saknar vi för att kunna fatta beslut? Denna förskjutning förändrar hela samtalsrytmen. Perspektiven blir fler, argumentationen mer nyanserad och förståelsen djupare. Det som märks särskilt är att ledamöter vågar uttrycka osäkerhet, inte för att de saknar kompetens, utan för att de vet att komplexitet kräver utforskning.

När kravet på färdiga svar minskar skapas ett generösare utrymme där flera versioner av verkligheten får ligga öppna samtidigt. Samtalen rör sig ofta långsammare i början, men just denna långsamhet blir en investering som senare möjliggör betydligt mer precisa och genomarbetade beslut. Fler scenarier får utrymme, grundläggande antaganden synliggörs och ledamöterna lyssnar mer aktivt eftersom målet inte längre är att försvara egna positioner utan att förstå frågan på djupet. Förskjutningen från expert till medutforskare innebär därför inte en förlust av kompetens. Det är ett sätt att använda kompetensen mer fruktbart: expertisen möter nya perspektiv, nyanserna blir fler och besluten vilar på en bredare och mer prövad grund.

Från status till prestigelöshet

Ett annat genomgående kännetecken i lärorienterade styrelser är att ledamöterna vågar visa osäkerhet och pröva idéer som ännu inte är färdigformulerade. Det innebär en tydlig kontrast mot mer traditionella styrelsekulturer där status, position och självbild lätt styr samtalets riktning. I sådana miljöer kan ledamöter känna att de förväntas vara säkra, tydliga och snabba, ofta redan när de kliver in i rummet. Resultatet blir att argument presenteras som slutpunkter snarare än som startpunkter för gemensam utforskning.

När prestigelöshet får ta plats sker något avgörande. Ledamöterna börjar prata om hur de tänker, inte bara vad de tycker. De förklarar vad de ser i materialet, vad som framstår som oklart och vad de behöver förstå bättre innan de kan landa i en ståndpunkt. Detta öppnar upp rummet. Andra kan bidra med kompletterande eller motsägande perspektiv utan att det uppfattas som en utmaning mot personens status. Frånvaron av statusspel gör det lättare att se frågan som gemensam, som något man försöker förstå tillsammans snarare än något man måste vinna.

När status däremot dominerar blir samtalet lätt ett ställningskrig. Argument används för att försvara positionen, inte för att förstå frågan. Insikter riskerar att förbli outtalade, särskilt om de är osäkra eller komplexa, eftersom få vill riskera att framstå som oförberedda.

Ett enkelt exempel illustrerar detta. Tänk dig en diskussion om övergången till en ny affärsmodell. I en statuspräglad styrelse kan en ledamot hävda med stor tyngd att den nya modellen är vägen framåt, baserat på tidigare framgångar. I en prestigelös styrelse kan samma ledamot säga: ”Modellen är lovande, men jag är osäker på hur våra mindre erfarna kunder kommer reagera. Jag behöver förstå det bättre.” Med en sådan formulering öppnas rummet för fler frågor, fler infallsvinklar och fler tänkbara scenarier.

Prestigelöshet är därför inte ett uttryck för svaghet utan för trygghet. Det gör det möjligt för ledamöterna att använda sin kompetens friare, lyssna öppnare och dela tankar som fortfarande är under utveckling. Det minskar dessutom defensiva beteenden: ingen behöver värna sin position när positionen inte står på spel. Det är detta klimat som frigör lärandet i styrelserummet och gör plats för den kollektiva visdom som uppstår när flera erfarenheter får mötas i ett öppet samtal. I en sådan miljö flyttas fokus från att ha rätt till att förstå rätt. Styrelsen blir en plats där tankar får mogna i dialog och där lärande inte är en

sidofunktion utan själva kärnan i hur organisationen förmår orientera sig i en alltmer komplex värld.

Från kunskap som tillgång till kunskap som samskapande

I en traditionell styrelselogik betraktas kunskap ofta som en individuellt ägd resurs. Varje ledamot kliver in i rummet med sina erfarenheter, sin expertis och sina slutsatser, och styrelsens uppgift blir att lägga samman dessa separata pusselbitar till något som liknar en helhetsbild. Det är ett synsätt som gör kunskap till ett slags privat kapital, där värdet mäts i vad varje person kan bidra med på egen hand och där styrelsens kollektiva förmåga förstås som summan av individuella insikter snarare än som någonting som skapas gemensamt.

I en lärorienterad styrelse skiftar perspektivet på ett avgörande sätt. Här ses kunskap inte som något statiskt och individuellt, utan som något som skapas i samspelet mellan ledamöterna. Poängen är att komplexa frågor sällan blir begripliga när varje person presenterar sin ståndpunkt och sedan försvarar den. De blir tydligare när styrelsen tillsammans utforskar de perspektiv som finns i rummet och bygger en gemensam förståelse av situationens innebörd. Det är i denna process som den kollektiva visdomen uppstår, inte genom argumentation utan genom gemensam tolkning, prövning och utveckling av idéer.

Dialogen får därmed en annan funktion. Förståelsen djupnar inte när ledamöterna levererar färdiga svar. Den utvecklas när personer vågar lägga fram halvfärdiga tankar, jämföra sina erfarenheter och låta sina uppfattningar förändras i mötet med andras resonemang. Den gemensamma bearbetningen blir själva drivkraften för kunskapsbildningen. När ledamöter lyssnar aktivt, ställer frågor och följer resonemang som ännu inte är färdiga uppstår en möjlighet att skapa en förståelse som ingen ensam hade kunnat formulera.

Föreställ dig en styrelse som ska bedöma hur en ny teknologisk utveckling påverkar organisationens strategiska position. I en traditionell kunskapssyn kommer samtalet snabbt att domineras av individuella erfarenheter. En ledamot refererar till tidigare projekt i andra branscher, en annan lyfter fram tekniska risker baserat på tidigare misslyckanden. Argumenten förblir separata monologer, och även om de är relevanta skapar de inte nödvändigtvis en gemensam förståelse. Om samma styrelse däremot ser kunskap som något som skapas i rummet förändras dynamiken. Samtalet börjar handla om hur erfarenheterna hänger ihop, vilka gemensamma mönster som träder fram och

vilka frågor gruppen fortfarande behöver belysa innan ett beslut kan fattas. Kunskapen blir då ett gemensamt projekt. Den tar form i dialogen, snarare än i de individuella prestationerna.

Detta förändrar också hur ledamöterna värderar sina egna bidrag. I en traditionell logik ligger värdet i att ha rätt, i att framstå som den som sitter inne med svaret. I ett samskapande synsätt ligger värdet i att bidra till att förståelsen fördjupas för alla. Erfarenheten blir inte en slutpunkt utan ett råmaterial, något som fogas in i en större helhet. Det gör samtalen nyansrikare och besluten mer förankrade i en bred kunskapsbas. Därmed blir skillnaden mellan de två kunskapssynerna tydlig: i det traditionella synsättet blir varje perspektiv en slutpunkt, i det samskapande en startpunkt. Och när styrelsen arbetar på detta sätt växer kunskapen i rummet, långsamt men stadigt, genom lyssnande, reflektion och gemensam analys, och blir därmed mer robust och mer relevant för organisationens faktiska utmaningar.

Från ståndpunktsutbyte till gemensam konstruktion

I många styrelser är samtalet framför allt ett forum för ståndpunktsutbyte. Varje ledamot presenterar sin syn på frågan, redogör för varför den är rimlig och försöker (mer eller mindre uttalat) övertyga de andra. Denna form av dialog liknar ofta en strukturerad debatt, där fokus ligger på att argumentera för sin lösning snarare än att gemensamt utforska problemet. I sådana miljöer får det mest retoriskt övertygande argumentet ofta störst genomslag, även om det inte nödvändigtvis fångar hela komplexiteten i frågan.

Ett lärorienterat arbetssätt bygger på en annan logik. Här blir dialogen inte ett verktyg för att vinna en diskussion utan för att konstruera en gemensam förståelse. Ledamöterna går inte in i samtalet för att leverera färdiga slutsatser, utan för att förstå hur andra tänker och tillsammans skapa ett perspektiv som är rikare och mer träffsäkert än någon enskild ledamots bild. Samtalet blir därmed ett verktyg för samskapande. Frågorna riktas mot vad gruppen faktiskt vet, vad den ännu inte vet och vilka delar av problemet som behöver utforskas vidare. Resonemang prövas, följdfrågor ställs, och ledamöterna bygger vidare på varandras tankar. Dialogen glider då bort från ett utbyte av fasta argument och in i en gemensam konstruktion av mening.

Tänk dig exempelvis att styrelsen diskuterar varför en större kund har lämnat organisationen. I ett traditionellt ståndpunktsutbyte kan ledamöterna presentera skilda förklaringar: prisnivåer, tekniska problem eller ändrade kundbehov. Diskussionen kretsar då snabbt kring vem som har rätt. I ett

samskapande samtal ser processen annorlunda ut. Ledamöterna börjar undersöka vad som händer när de lägger samman sina perspektiv. De frågar hur länge detta mönster funnits, vilka andra signaler som kan vara relevanta och hur olika faktorer samspelar. Hypoteser prövas, inte för att någon ska få rätt utan för att gruppen tillsammans ska förstå mer.

Det som gör denna form av dialog så kraftfull är att den frigör hela gruppens analytiska kapacitet. När ingen behöver försvara sin position kan alla lyssna öppnare och bidra mer generöst. Ledamöter vågar dela tidiga tankar som ännu inte är helt utvecklade, eftersom de vet att gruppen hjälper till att förfina dem. Det skapar ett klimat där idéer kan mogna i samspel och där förståelsen för komplexa frågor blir djupare än i ett mer debattliknande samtal. Där en traditionell styrelse försöker väga samman individuella ståndpunkter, gör en lärorienterad styrelse något helt annat: den formar ett nytt perspektiv som är större än summan av delarna. Resultatet blir en mer nyanserad bild av både problem och möjligheter, och beslut som vilar på en grund av gemensam, inte individuell, förståelse.

Från parallella arbetssätt till interaktiv samverkan

I många styrelser sker en stor del av tänkandet i det tysta, nästan som om varje ledamot bar en osynlig arbetsyta framför sig. Var och en skriver sina egna anteckningar, formulerar sina egna preliminära slutsatser och förbereder sina egna argument. När de sedan talar i styrelserummet presenterar de ofta ståndpunkter som redan är helt färdigförhandlade i deras inre. Det innebär att det gemensamma samtalet börjar först när alla i praktiken har bestämt sig. Styrelsen arbetar då parallellt snarare än tillsammans, och i detta glapp mellan individernas tankevärldar riskerar de mest värdefulla nyanserna (de som bara uppstår när perspektiv möts) att gå förlorade.

I en lärorienterad styrelse ser processen annorlunda ut. Här delas idéer i sin halvfärdiga form, inte för att de ska dömas utan för att de ska arbetas vidare på. En tanke som ännu inte hittat sitt språk blir inte något att hålla tillbaka, utan något att lägga fram på bordet som en möjlig startpunkt. När ledamöter vågar uttrycka sin osäkerhet och bjuda in andra redan i tankeprocessens tidiga stadier blir resonemanget ett gemensamt projekt. Gruppen kan då tillsammans testa olika tolkningar, fördjupa förslagen genom frågor och bidra med egna erfarenheter som sätter idén i ny belysning. På så sätt skapas ett annat tempo och en annan dynamik i rummet. Tänk dig exempelvis en styrelse som ska tolka konsekvenserna av en ny regulatorisk förändring. I en styrelse som arbetar parallellt sitter varje person tyst i början, formar sin egen

bedömning och presenterar den först när den upplevs som tillräckligt genomarbetad. Diskussionen blir då snabbt en jämförelse mellan redan stelnade positioner och det blir svårt att ompröva sin uppfattning när den väl uttalats.

I en interaktiv styrelse ser vi motsatsen. En ledamot kan säga: ”Jag ser ännu inte allt, men jag undrar om detta kan påverka ett specifikt affärsområde.” En annan kan haka på, lägga till något ur sina erfarenheter eller formulera en fråga som vidgar perspektivet. Den första tanken, ofullständig men levande, blir till ett frö som hela styrelsen kan arbeta kring. Det är i denna typ av dialog som kreativa kopplingar uppstår och insikter fördjupas. När resonemang får delas i sitt tillblivande skede, innan de hunnit stelna, kan ledamöter bygga vidare på varandra, vrida och vända på tolkningarna och tillsammans utveckla ett mer heltäckande sätt att förstå situationen. Detta reducerar också risken för att tidiga positioner cementeras. Arbetet blir mindre knutet till individernas prestationer och mer beroende av vad gruppen kan skapa tillsammans.

Det interaktiva arbetssättet kräver mod, inte det högljudda modet att dominera samtalet, utan det stillsamma modet att vara ofärdig inför andra. Men just denna öppenhet är det som bygger trygghet och ger styrelsen ett språk för gemensamt utforskande. När rummet signalerar att det är accepterat (till och med önskvärt) att tänka högt och utforska idéer innan alla svar är på plats, förändras klimatet i grunden. Styrelsen blir mer alert inför komplexitet och snabbare på att identifiera kunskapsluckor. Den får ett arbetssätt där förståelsen inte längre uppstår i efterhand, utan i realtid genom samverkan. Därmed bygger styrelsen inte bara bättre beslut. Den bygger en form av gemensamt lärande som gradvis fördjupar gruppens kollektiva kapacitet.

Från osäkerhetsreducering till osäkerhetstolerans

I många styrelser uppfattas osäkerhet som något som ska undanröjas så snabbt och effektivt som möjligt. När informationen är diffus, när indikatorer pekar i olika riktningar och när frågorna är oklara uppstår ofta en undertryckt stress i rummet. Ledamöterna kan känna att deras uppgift är att göra situationen begriplig, att minska komplexiteten och att landa i ett tydligt svar som återställer ordning. Det är en förståelig reflex då osäkerhet är obekväm, särskilt i en miljö där ansvarsfyllda beslut ska fattas.

I en lärorienterad styrelse får osäkerheten en annan innebörd. Här betraktas den inte som ett hinder utan som en källa till insikt. Osäkerheten blir en

påminnelse om att världen är större än de tolkningar gruppen redan gjort, och att nya frågor behöver ställas innan något kan bedömas med trygghet. Det handlar om att ”stanna i frågan”, och det är precis vad lärorienterade styrelser gör. De skyndar inte förbi det diffusa utan går in i det med nyfikenhet. De frågar vad osäkerheten kan bero på, vilka antaganden den utmanar och vad den kan lära dem om situationen.

Föreställ dig åter en styrelse som ser att marknadsandelarna sjunker utan att förstå varför. I en styrelse som fokuserar på osäkerhetsreducering kommer ledamöterna snabbt att peka på olika möjliga förklaringar och argumentera för att just deras tolkning är mest rimlig. Samtalet blir ett försök att hitta den första rimliga sanningen. En lärorienterad styrelse gör någonting annat. Ledamöterna vågar säga: ”Vi förstår inte detta ännu.” De börjar parallellt utforska olika hypoteser, ställer frågor som vilka data saknas, vilka antaganden styr vår nuvarande förståelse eller vilka alternativa signaler har vi inte analyserat. Osäkerheten blir då startpunkten för ett utforskande snarare än stoppunkten som måste övervinnas. Genom att hålla dörren öppen för fler möjliga förklaringar fördjupas analysen. Beslutet blir mer genomtänkt och risken för förhastade slutsatser minskar.

Att tolerera osäkerhet betyder inte att undvika beslut. Det betyder att inte låsa sig vid den första tolkningen som känns bekväm. Det betyder att acceptera att vissa frågor kräver tid, att förståelse inte alltid uppstår i samma takt som beslutsbehovet och att insikt ibland föds genom tålamod snarare än genom snabbhet. Detta är en avgörande färdighet för styrelser som verkar i snabbrörliga miljöer där tidigare erfarenheter inte nödvändigtvis är vägledande. När styrelser arbetar på detta sätt förändras energin i rummet. Ledamöterna släpper kravet på att ha rätt och riktar i stället sin uppmärksamhet mot att förstå rätt. Fler vågar dela observationer som ännu inte är färdigformulerade. Fler vågar ställa frågor som saknar givna svar. Det skapar ett klimat där lärande inte bara är möjligt utan nästan oundvikligt.

Det är denna förskjutning, från att snabbt fylla igen kunskapsluckor till att se dem som startpunkter för gemensam utforskning, som gör att lärorienterade styrelser ofta förstår sina omvärldar bättre och fattar beslut som håller längre. De använder osäkerhet som ett verktyg för fördjupad analys, inte som ett problem att eliminera. Och just i detta skifte ligger en av de mest kraftfulla formerna av styrelseprofessionalism i vår tid.

Från misstag som hot till misstag som råmaterial

I många styrelser lever en djupt rotad föreställning om att misstag är något som bör undvikas, helst till varje pris. Det är inte svårt att se var denna norm har sitt ursprung. Styrelsearbete förknippas traditionellt med ansvar, kontroll och ett krav på att upprätthålla organisationens omdöme. I en sådan miljö kan ett misstag lätt uppfattas som ett personligt misslyckande, ett tecken på bristande professionalitet eller något som riskerar att underminera både den egna och styrelsens legitimitet. Resultatet blir att ledamöter drar sig för att tala om det som inte gått som planerat, både sina egna misstag och organisationens. Denna tystnad döljer dock ofta just de erfarenheter som skulle behöva synliggöras för att verksamheten ska kunna förstå vad som hänt och lära av det.

I en lärorienterad styrelse förskjuts perspektivet. Här ses misstag inte som en belastning, utan som ett värdefullt råmaterial, något som kan öppna ett fönster mot sådant som annars förblir dolt. Misstag blir en källa till gemensam analys, inte ett hot mot enskilda individers anseende. När något gått fel riktas därför inte den första frågan mot vem som är ansvarig, utan mot vad styrelsen kan lära sig. Detta förändrar tonläget i rummet. Misstag får lov att finnas där som neutrala datapunkter, som realiteter att förstå snarare än att förringa. Det betyder inte att vårdslöshet accepteras eller att ansvar upplöses. Det betyder att styrelsen erkänner att komplexitet, tidspress och snabbrörliga villkor gör det omöjligt att alltid agera med full information.

Ett konkret exempel tydliggör skillnaden. Föreställ dig ett nytt affärsområde som efter en lovande start plötsligt inte levererar som planerat. I en styrelse där misstag betraktas som hot kan samtalet snabbt glida mot skuldfrågor eller undvikande. Ledamöterna kan börja leta syndabockar, spekulera i felbedömningar eller helt enkelt välja att hålla tyst om de delar av förloppet som är känsliga. Den defensiva hållningen gör att gruppen får svårt att förstå vad som faktiskt hänt. Lärandet uteblir och misstaget riskerar att upprepas.

I en lärorienterad styrelse ser processen annorlunda ut. Ledamöterna går in i samtalet med nyfikenhet snarare än försvar. De ställer frågor som: ”Vad såg vi inte?”, ”Vilka signaler fanns som vi inte tog på allvar?”, ”Vilka antaganden låg till grund för vår bedömning, och vilka av dem visade sig vara felaktiga?” Misstaget blir då inte ett individuellt nederlag, utan en kollektiv möjlighet att förstå sina egna mönster och sin egen förförståelse. Genom denna typ av gemensam analys får styrelsen syn på sådant som annars hade förblivit dolt: hur de värderar information, vilka risker de tenderar att undervärdera, vilka

antaganden som styr deras bedömningar och hur deras beslutsprocesser faktiskt fungerar i praktiken. I detta ligger misstagets lärandevärde.

När styrelser börjar behandla misstag som råmaterial för insikt förändras inte bara analysen, också klimatet i rummet förändras. Det uppstår en annan sorts psykologisk trygghet. Ledamöter ser att andra vågar tala om sina bedömningar, även när dessa visat sig bristfälliga. De hör hur kollegor reflekterar över vad de missat, vad de skulle gjort annorlunda, hur de omprövat sin förståelse. Det skapar en kultur där ingen behöver dölja sin osäkerhet och fler vågar uttrycka sådant som ännu inte är helt klart. När status inte står på spel blir det möjligt att se mer av verkligheten.

I denna skillnad ligger kärnan i förflyttningen. I en traditionell syn representerar misstag ett hot mot legitimitet, mot gott omdöme och mot förtroende. I en lärorienterad syn blir misstag något helt annat: en väg in i en djupare förståelse av hur styrelsen tänker, hur organisationen fungerar och hur framtida beslut kan stärkas. Det är ingen romantisering av fel, utan en realistisk förståelse av att just där, i det som inte gick enligt plan, finns de insikter som gör styrelsen klokare över tid. Det är när misstag får vara synliga som de också kan bli användbara som råmaterial för en mer mogen och professionell styrelsepraktik.

Perspektivets utmaningar

Att betrakta styrelsen som ett forum för lärande öppnar för en rikare och mer dynamisk förståelse av vad styrning kan vara, men det innebär också ett antal praktiska och kognitiva utmaningar som varje styrelse måste förhålla sig till. Det handlar inte om hinder som gör perspektivet ogörligt, utan om krav och förutsättningar som måste tas på allvar för att lärandet ska bli mer än en god ambition. I det som följer utvecklas några av de centrala utmaningarna, sådana som återkommer i forskning och praktik när styrelser försöker arbeta mer reflekterande, mer öppet och med en större nyfikenhet inför det komplexa.

Lärande kräver tid, energi och uthållighet

Ett arbetssätt som bygger på lärande förändrar styrelsens rytm. Det förskjuter arbetet från ett renodlat beslutstempo till något som kan beskrivas som ett förståelsetempo, där frågor ges tid att utvecklas innan svar formuleras. När dialog, gemensam analys och reflektion blir bärande delar ökar också den

tidsmässiga och kognitiva investeringen som varje ledamot behöver göra. Samtalen behöver få breda ut sig innan de sluts, och styrelsen behöver tåla perioder av oklarhet där förståelsen växer stegvis snarare än linjärt.

Detta innebär att arbetet inte kan begränsas till mötestimmarna. Lärande kräver att ledamöterna bär med sig frågorna mellan sammanträdena, att de reflekterar över tidigare diskussioner, analyserar ny information och ibland söker kompletterande fakta eller perspektiv. Styrelsearbetet blir därmed mer sammanhängande över tid, och det förutsätter en annan form av kontinuitet än ett arbetssätt där mötena endast fungerar som beslutspunkter.

Denna investering av tid och energi innebär att lärande inte kan ses som ett tillägg till styrelsens ordinarie agenda. Det måste betraktas som en integrerad del av uppdraget. För att lärandet ska få verklig betydelse behöver styrelsen ge det legitimitet genom att avsätta tid, skapa strukturer som stödjer fördjupning och värna om en takt som gör att förståelsen hinner mogna. Dessutom krävs uthållighet. Lärande är inget som inträffar i enskilda samtal, utan något som byggs långsamt genom återkommande reflektion, omtolkning och gemensam analys. Det är först när styrelsen håller fast vid denna arbetsform även när tidspressen ökar som lärandet kan bli en stabil del av kulturen snarare än en episodisk ambition.

Lärande är mentalt krävande

Lärande är inte bara tidskrävande, det är också mentalt krävande. Det innebär att ledamöterna behöver öppna sina tankemönster, pröva sina antaganden och ibland omformulera uppfattningar som präglat dem under lång tid. Ett lärorienterat arbetssätt ställer därför högre krav på kognitiv flexibilitet än traditionella arbetssätt som bygger mer på att sammanställa färdiga ståndpunkter.

Styrelsen behöver ett klimat där det är accepterat att uttrycka resonemang som ännu inte är färdigformulerade, där osäkerhet inte tolkas som svaghet utan som ett tecken på intellektuell integritet. Detta kräver mod. Det kräver att ledamöter vågar visa sig sårbara genom att säga: ”Jag vet inte än”, eller: ”Jag behöver höra hur ni andra tänker innan jag själv kan ta ställning.” Att hålla kvar i frågor som saknar tydliga svar, och att acceptera att den egna uppfattningen kan behöva förändras i ljuset av nya insikter, utmanar både självbild och professionell vana. Men just denna ansträngning är själva katalysatorn för lärande.

För att detta ska fungera behöver styrelsen ha en kultur som aktivt legitimerar denna form av intellektuell generositet. Ett sådant klimat gör att ledamöter kan släppa behovet av att ha rätt och i stället rikta sin energi mot att förstå rätt. När det sker fördjupas dialogen, och den mentala ansträngningen blir inte en belastning utan en indikator på att styrelsen rör sig i riktning mot ny förståelse. Det är i denna process (ibland utmanande, ibland långsam) som organisationens lärkapacitet byggs.

Perspektivet ställer höga krav på ledarskapet i styrelserummet

När styrelsen arbetar med ett lärfokus blir ordförandens roll mer komplex och mer central än i traditionella arbetssätt. Ledarskapet behöver bära både struktur och kultur, eftersom det är i samspelet mellan dessa två som lärandet antingen möjliggörs eller blockeras. Ordföranden behöver skapa ett klimat där frågor får ta tid, där olika perspektiv uppmuntras och där reflektion inte ses som en avvikelse från arbetet utan som själva förutsättningen för välgrundade beslut. Det innebär bland annat att ordföranden måste vara uppmärksam på dynamiken i rummet. Vem talar? Vem blir inte hörd? Vilka frågor behöver fördjupas innan beslut fattas? Ledarskapet handlar här inte om att driva mötet framåt i snabb takt, utan om att reglera tempot så att reflektion får en legitim plats. Pauser kan behöva skapas. Ord kan behöva fördelas med omsorg. Och sammanfattningar kan behöva göras för att hjälpa gruppen att navigera mellan utforskande och beslutsfattande.

Ordföranden behöver också vara en förebild. När ordföranden själv uttrycker osäkerhet, ställer frågor och visar att lärande är en del av det professionella uppdraget signaleras att andra också kan göra det. Det är först när denna öppenhet syns i ledarskapet som den kan få fäste i kulturen. Det lärorienterade perspektivet kräver därmed ett annat slags mötesledning än den traditionella. Ledarskapet blir inte bara en funktion för ordning och struktur, utan en aktiv kraft som formar samtalets kvalitet och styrelsens förmåga att tänka tillsammans.

Utan ett sådant ledarskap riskerar lärandeperspektivet att reduceras till ett ideal som inte får praktiskt genomslag. Med ett sådant ledarskap kan det i stället bli en kraft som förändrar hur styrelsen både förstår och agerar, från ett fokus på beslut till ett fokus på den förståelse som gör besluten kloka.

I vissa situationer behövs extern facilitering

När en styrelse vill påbörja eller fördjupa en förflyttning mot ett mer lärorienterat arbetssätt uppstår ibland situationer där det interna samspelet inte räcker för att skapa den förändring som behövs. Det handlar sällan om bristande kompetens hos ledamöterna, utan snarare om att gruppen under lång tid har arbetat enligt etablerade logiker som tenderar att reproduceras när trycket ökar eller när nya frågor ska hanteras. I sådana lägen kan ett stöd utifrån fungera som en tillfällig förstärkning av styrelsens egen kapacitet. En extern facilitator erbjuder en neutral ram som gör det möjligt att pröva nya arbetssätt utan att omedelbart fastna i gamla mönster. Denna neutralitet skapar ett luftrum där frågor kan utforskas med större öppenhet än vad som ibland är möjligt i en grupp som har en lång historia tillsammans.

En extern facilitator kan hjälpa styrelsen att hitta en struktur där dialogen får en riktning och ett tempo som stödjer lärande. Det kan handla om att reglera hur snabbt gruppen rör sig från fråga till slutsats, om att skapa balans mellan röster så att flera perspektiv blir hörda eller om att rikta uppmärksamheten mot samspelet i rummet, inte enbart mot sakfrågorna. På detta sätt kan en facilitator bidra till att förfina styrelsens egen förmåga att styra sin dialog på ett sätt som gör lärandet möjligt. Stödet kan också hjälpa styrelsen att utveckla ett gemensamt språk för processen. När ledamöter får hjälp att sätta ord på hur de tänker, hur de ställer frågor och hur de bygger förståelse tillsammans blir arbetssättet inte bara tydligare, det blir också mer robust. Ett gemensamt språk gör det lättare att upprätthålla den nya praktiken även efter att det externa stödet har avslutats.

Det är värt att understryka att behovet av extern facilitering inte är ett tecken på svaghet. Tvärtom är det ofta ett uttryck för att styrelsen ser förändringen som viktig och vill säkerställa att den får en stabil grund. Precis som i andra professionella sammanhang kräver nya arbetssätt ibland stöd innan de kan integreras i den ordinarie kulturen. När grunden väl är lagd kan styrelsen vanligtvis bära arbetet själv, men i startfasen kan en facilitator vara den kraft som gör att de första stegen tas med trygghet och riktning.

Balansen mellan dialog och beslut är central

En av de mest subtila och samtidigt mest avgörande utmaningarna i ett lärorienterat styrelsearbete handlar om att hitta en rytm där dialog och beslut samspelar på ett sätt som gör styrelsen både klokare och mer handlingskraftig. Lärande kräver tid, tid att ställa frågor, tid att utforska

alternativa förklaringar och tid att låta resonemang fördjupas. Men styrelsen är också en beslutsinstans, och utan förmåga att landa i konkreta beslut riskerar organisationen att förlora fart och riktning. Dessa två logiker behöver därför hållas i samma hand.

När styrelsen ägnar alltför mycket tid åt utforskande utan att föra processen vidare mot beslut uppstår lätt en känsla av att arbetet brister i framåtrörelse. Frågor kan bli kvar på dagordningen längre än nödvändigt, och reflektionen riskerar att förlora sin koppling till handling. I sådana fall förlorar lärandet sin funktion som ett stöd för beslut och kan i stället uppfattas som en broms. Om styrelsen däremot lutar för tungt åt det motsatta hållet (mot snabbhet, effektivitet och snabba slutsatser) riskerar den att fatta beslut som saknar det djup av förståelse som är nödvändigt i en komplex omvärld. Det blir lätt så att gruppen låser sig vid den första rimliga förklaringen, och viktiga nyanser går förlorade.

Balansen handlar därför inte om att välja lärande framför beslut eller beslut framför lärande, utan om att låta de två logikerna stärka varandra. Dialogen ska bära fram besluten, och besluten ska i sin tur generera den typ av reflektion som gör nästa beslut klokare. När denna rytm fungerar, när styrelsen rör sig mellan utforskning och beslut med en medvetenhet om båda processernas betydelse, skapas ett arbetssätt där förståelse och handlingskraft inte står i motsats, utan i ömsesidig förstärkning. Besluten blir tydligare, mer genomtänkta och mer hållbara. Samtidigt blir lärandet mer förankrat eftersom det hela tiden relateras till faktiska val och konkreta konsekvenser. Det är denna rytm som gör ett lärorienterat arbetssätt hållbart över tid. Den hjälper styrelsen att undvika både överanalys och förhastade beslut och gör att förståelsen och handlingsförmågan utvecklas i takt med varandra.

Tiden är mogen!

Att betrakta styrelsen som ett forum för lärande är en nödvändig respons på en omvärld som förändras snabbare än de logiker som en gång definierade traditionell bolagsstyrning. I en tid där strategiska frågor präglas av osäkerhet, där informationsflöden är ofullständiga och där etablerad expertis inte alltid räcker för att tolka vad som sker, blir det allt tydligare att ett arbetssätt byggt på individuella bidrag och separata ståndpunkter inte håller. Den traditionella föreställningen om styrelseledamoten som ensam bärare av expertis skapar inte längre den kollektiva klarsyn som komplexa situationer kräver.

I stället träder ett lärandeperspektiv fram som en mer adekvat logik för styrelsearbete i vår tid. Detta perspektiv förskjuter fokus från individuella prestationer till gemensamma processer där förståelse växer fram i interaktion och reflektion. Lärandet uppstår inte i isolerade analyser utan i mötet mellan ledamöternas olika kognitiva strukturer (deras erfarenheter, tolkningar och mentala modeller) och den specifika kontext som styrelserummet utgör. Det är i detta växelspel som komplexa frågor klarnar, som mönster blir synliga och som nya tolkningar av organisationens möjligheter och risker blir möjliga. Styrelsen blir därmed inte bara en arena för beslut, utan även en plats där förståelse successivt byggs upp och där strategisk omdömesförmåga tar form.

Denna förflyttning innebär samtidigt tydliga krav som styrelsen behöver ta på allvar för att arbetssättet ska bli verksamt. Ett lärorienterat arbetssätt kräver tid, eftersom dialogen behöver utrymme att mogna innan slutsatser dras. Det kräver energi, eftersom ledamöterna behöver arbeta vidare mellan mötena för att reflektera, söka ny kunskap och ompröva tidigare förståelser. Det kräver uthållighet, eftersom lärande inte sker i ett svep utan genom återkommande cykler av analys och omtolkning. Och det kräver mod: mod att tänka högt, mod att visa osäkerhet och mod att släppa taget om ståndpunkter som varit viktiga men som inte längre hjälper styrelsen att förstå världen.

Ett lärorienterat arbetssätt ställer också höga krav på ordförandeskapet. Ordföranden behöver skapa den kultur där frågor får ställas långsammare, där olika röster får ta plats och där dialogen ges legitimitet. I vissa fall kan denna förflyttning dessutom kräva stöd utifrån för att etablera nya arbetssätt och bryta invanda mönster. Och när styrelsen väl har påbörjat denna resa behöver den också finna en rytm där utforskning och beslut samspelar, där reflektionen inte bromsar tempot, men där heller inte snabba beslut ersätter den förståelse som gör besluten hållbara.

Trots dessa krav är lärandeperspektivet lätt att motivera. Vinsterna är betydande och djupt strategiska. En styrelse som lär tillsammans utvecklar en rikare och mer förankrad förståelse av komplexa frågor, en större förmåga att hantera osäkerhet och en bättre grund för att identifiera, bedöma och stötta innovation. Den blir också bättre rustad att fatta beslut som håller över tid, eftersom besluten är resultatet av gemensam klarsyn snarare än individuella övertygelser. Det är därför inte bara rimligt utan nödvändigt att styrelser börjar se lärande som en del av sitt kärnuppdrag, inte som ett supplement, inte som en kulturell ambition, utan som en central styrningskapacitet. Organisationer som tar detta steg rustar sig för att förstå sin samtid på djupet, anpassa sig snabbare när förutsättningarna förändras och forma sin framtid med större tydlighet, riktning och handlingskraft.

Kapitel 25:

Filosofernas återkomst

Den tekniska utvecklingen har på kort tid gjort det som för bara några år sedan hade uppfattats som ren science fiction. Artificiell intelligens kan numera läsa, organisera och sammanfatta mer information än vad en styrelse skulle kunna ta sig igenom under en hel livstid. Den känner igen mönster som undgår den mänskliga blicken och producerar beslutsunderlag som tidigare hade krävt månader av analytiskt arbete. I denna mening överträffar tekniken redan människan när det gäller att hantera stora datamängder, ordna komplexa intryck och skapa översikter som liknar kunskap.

Men även om tekniken kan förvandla data till information och information till något som påminner om kunskap, stannar den precis där. Den kan inte ta det sista steget som utgör kärnan i allt högkvalitativt styrelsearbete: steget från kunskap till visdom. Med visdom avses den mänskliga förmågan att väga värden mot varandra, att förstå konsekvenser i ett större samhälleligt sammanhang och att ta ansvar för den mänskliga dimension som alltid följer med organisatoriska beslut. Det är just i denna övergång som styrelsens roll förändras.

I tidigare kapitel har lärande beskrivits som mer än ett inflöde av ny information. Det är en process där fakta bearbetas till förståelse och där förståelsen i sin tur omvandlas till omdöme. Denna process börjar alltid i en fråga. Det är frågor som öppnar för nya sätt att se på en situation, avslöjar dolda antaganden och gör det möjligt att upptäcka samband som tidigare varit osynliga. I en värld där artificiell intelligens redan har övertagit stora delar av kunskapsinhämtningen blir frågornas kvalitet ännu viktigare.

Framtidens mest framgångsrika styrelser kommer därför inte att särskiljas genom mängden kunskap de besitter (tekniken kan samla och strukturera mer än någon människa) utan genom sin förmåga att formulera de frågor som tekniken inte kan ställa. Det är frågor som rör mening, ansvar, konsekvenser, värdighet och riktning. Det är frågor som rör vad en organisation vill bidra med i världen och vilken framtid den vill vara med och forma. Dessa frågor har ofta sina rötter i filosofins historia, där de har bearbetats i årtusenden för

att hjälpa människor att förstå vad de gör, varför de gör det och hur deras handlingar påverkar andra.

Det är av denna anledning som detta kapitel talar om filosofernas återkomst till styrelserummet. Deras frågor erbjuder ett ramverk som gör det möjligt för framtidens styrelser att förstå sådant som inga algoritmer kan fatta beslut om. De hjälper oss att synliggöra värderingar som ligger under ytan, att tolka organisationens ansvar i ett bredare sammanhang och att hålla fast vid den mänskliga dimension som måste förbli central även när beslutsunderlaget levereras av tekniska system. I en värld där svaren blir allt fler blir förmågan att formulera de avgörande frågorna den kompetens som kommer att prägla styrelsens arbete.

Varför filosofin återvänder till styrelserummet

Den tekniska utvecklingen har förändrat hur organisationer både producerar och använder kunskap. Artificiell intelligens kan bearbeta enorma mängder information, identifiera mönster som människor sällan uppfattar och skapa analyser som tidigare hade krävt stora resurser. Denna kapacitet gör det lätt att tro att tekniken är på väg att ersätta den mänskliga bedömningsförmågan. Men detta är en missvisande föreställning.

Det artificiell intelligens verkligen gör är att effektivisera den del av beslutsprocessen som handlar om att samla in, ordna och strukturera information. Den kan leverera observationer och samband med imponerande precision, men den kan inte göra det mänskliga arbete som följer efteråt. Den kan inte väga värden mot varandra, den kan inte avgöra vad som är rätt och klokt i en given situation, och den kan inte förstå vilka konsekvenser ett beslut får för människor som påverkas av organisationens verksamhet. Tekniken genererar kunskap, men den är inte en källa till visdom.

Det är i denna skillnad som filosofins återkomst blir viktig. När tekniken tar hand om allt mer av det analytiska arbetet blir det tydligare att styrelsens mänskliga bidrag inte ligger i informationsbearbetning utan i tolkning och värdering. Lärandet, som tidigare beskrevs som en process grundad i frågornas kvalitet, får därmed en ny strategisk betydelse. Det är i frågorna som det mänskliga omdömet tar form. När svaren blir lättare att få tag i, blir frågorna svårare. De rör inte längre detaljer i underlag, utan riktningen för organisationens agerande. De rör ansvar i meningen vad vi är skyldiga dem som påverkas av våra beslut. De rör värderingar rörande vad organisationen

vill stå för när tekniken erbjuder otaliga alternativ. De rör konsekvenser i form av hur våra beslut formar människors liv, marknader och samhällen.

Det är därför filosofin återvänder till styrelserummet. Den erbjuder det språk som behövs för att formulera frågor som inte kan besvaras genom ytterligare data. Den hjälper styrelsen att orientera sig i de spänningsfält som uppstår när teknikens kapacitet växer snabbare än vår kollektiva förmåga att förstå vad denna kapacitet innebär. Och den ger förmågan att hålla fast vid människan i en tid då mycket annat är i rörelse.

I en framtid där teknikens möjligheter fortsätter att expandera kommer just denna förmåga att formulera frågor vara en av styrelsens mest strategiska resurser. Det är genom frågorna som riktning skapas, ansvar tydliggörs och omdöme formas, och det är genom omdömet som organisationen kan agera klokt även i en värld där algoritmerna redan har föreslagit sina svar.

Filosofernas frågor - och varför de är relevanta för moderna styrelser

I en tid där tekniken gör det allt enklare att producera svar förändras den mänskliga uppgiften på ett avgörande sätt. När artificiell intelligens med imponerande hastighet kan analysera data, sammanfatta komplexa mönster och ta fram beslutsunderlag, förskjuts värdet från att veta till att fråga. Det är i kvaliteten på frågorna som styrelsens mänskliga styrka ligger, eftersom det är frågorna som styr var uppmärksamheten riktas, vilka antaganden som granskas och vilka möjligheter som överhuvudtaget blir synliga.

Det är här filosofernas återkomst blir betydelsefull. Genom historien har de formulerat frågor som inte syftar till snabba lösningar utan till att öppna en djupare förståelse. De hjälper oss att synliggöra vad vi tar för givet, pröva perspektiv som annars hade förblivit orörda och reflektera över konsekvenser som sträcker sig längre än ekonomiska kalkyler och tekniska analyser.

I tidigare kapitel har lärande beskrivits som en process där förståelse byggs i dialog, prövning och omtolkning. Filosofernas frågor är en naturlig förlängning av denna princip. De erbjuder en metod att stanna upp, tänka långsammare och hålla våra egna uppfattningar ansvariga inför det vi möter. Därmed utgör de ett ramverk för det slags reflekterande styrelsearbete som blir nödvändigt i en värld där tekniken kan hantera information men där människan fortfarande måste stå för omdöme, riktning och ansvar.

I detta avsnitt introduceras några av de filosofer vars frågor har särskilt stor relevans för framtidens styrelser. De representerar olika sätt att närma sig frågor om kunskap, etik, perspektiv, makt och ansvar. Tillsammans visar de hur filosofins långsamma och prövande språk kan ge styrelser en förmåga att tänka både djupare och vidare i en tid där tekniken erbjuder hastighet men inte nödvändigtvis förståelse.

René Descartes: Det kritiska tänkandet och nödvändigheten av att ifrågasätta

René Descartes verkade i en tidsålder då mycket av den kunskap som styrde samhället vilade på tradition och auktoritet. Det som framstod som sant accepterades ofta utan att granskas närmare. Descartes reagerade mot detta och utvecklade en metod som skulle bli grundläggande för den moderna vetenskapens sätt att tänka: det systematiska tvivlet. I stället för att utgå från att etablerade uppfattningar var riktiga menade Descartes att man bör tvivla på allt tills dess att det har prövats så noggrant att det inte längre går att tvivla. För honom började sann förståelse inte i säkerhet utan i osäkerhet. Den som aldrig tvivlar riskerar att tänka inom ramar som någon annan har satt upp, och därmed fastna i mönster som inte längre tjänar sin funktion.

Denna insikt är oväntat modern. I dagens styrelserum har mängden information ökat dramatiskt. När artificiell intelligens levererar analyser som ser både kompletta och välstrukturerade ut är det lätt att tro att de också är fullständiga. Men teknologi arbetar alltid med det data den redan har, inte med det världen ännu inte visat. Den förstärker ofta befintliga antaganden, hur sofistikerade dess algoritmer än är. Just därför ökar behovet av att tvivla, pröva och ompröva, snarare än att minska. Descartes hjälper oss att formulera en fråga som borde vara central i alla moderna styrelserum: Hur vet vi att det vi utgår ifrån faktiskt stämmer?

Det är en fråga som öppnar för kritisk granskning. När prognoser känns självklara behöver styrelsen fråga sig vilka antaganden som ligger under ytan. När riskberäkningar framstår som exakta behöver man fråga sig vilka typer av risker som inte fångas av modellen. Och när artificiell intelligens presenterar en optimal lösning behöver man reflektera över vad tekniken inte kan uppfatta: allt det som rör värderingar, relationer, ansvar och mänskliga konsekvenser.

I det lärandeperspektiv, som löpt genom tidigare kapitel, är det just de prövande frågorna som driver förståelsen framåt. Descartes visar varför.

Lärande uppstår när antaganden granskas och när våra invanda tankestrukturer utsätts för kritisk prövning. En styrelse som aldrig tvivlar riskerar att reproducera gamla sanningar även när världen omkring den förändras. Descartes bidrag kan därför sammanfattas i en fråga som bär långt i både strategiska och etiska diskussioner: Vad bygger detta antagande på och vad innebär det om det visar sig vara fel? En styrelse som vågar ställa den frågan ger sig själv en möjlighet att fatta mer robusta och hållbara beslut. Det är just denna hållning som gör Descartes filosofi till en grundläggande del av framtidens styrelserum, inte för att den erbjuder fler svar, utan för att den lär oss att fråga bättre.

Sokrates: Frågandets mästare och visdomens början

Sokrates levde i det antika Aten, en miljö där politiska beslut, juridiska processer och offentliga samtal ofta präglades av retorisk skicklighet och social auktoritet snarare än genuin prövning av idéer. Han blev känd för att vandra genom staden och ställa sina karaktäristiskt enkla men genomträngande frågor till människor som betraktades som kloka. Syftet var aldrig att ställa någon till svars, utan att hjälpa dem att se att mycket av det de uppfattade som säker kunskap i själva verket byggde på antaganden som ingen tidigare hade undersökt. För Sokrates började visdomen i insikten att man inte redan vet, och denna grundhållning blev kärnan i den metod som senare fick namnet den sokratiska frågemetoden. Metoden bygger på att man steg för steg ställer öppna undersökande frågor som gör att den man talar med själv börjar reflektera över sina tankar och pröva dem mot verkligheten. Frågorna avslöjar luckor och motsägelser, men de öppnar också för en mer genomarbetad förståelse av det problem som står i fokus. Det är ett arbetssätt som rör sig bortom snabba svar och i stället riktar blicken mot djupare resonemang.

I dagens styrelserum är denna hållning än mer relevant. När beslutsunderlag växer i omfång och artificiell intelligens levererar svar som framstår som både logiska och kompletta finns en risk att styrelsen tappar något av sin viktigaste uppgift: att fördjupa snarare än förenkla. Sokrates påminner oss om att kunskap inte är något som tas emot passivt. Den skapas i prövningen: i frågorna, i ifrågasättandet och i den gemensamma bearbetningen. I en tid när tekniken kan accelerera svarens hastighet blir den mänskliga uppgiften att sakta ner. Där Sokrates skulle börja är med en fråga som låter enkel men som är allt annat än trivial: Vad är det vi tror att vi vet och hur vet vi att vi vet det? Den riktar styrelsens uppmärksamhet mot de antaganden som ligger dolda i modeller, i datan och i de kulturella ramar som strukturerar tolkningarna. Frågan fungerar också som ett skydd mot att ta tekniska utsagor som

definitiva, eftersom varje analys (hur avancerad den än är) alltid bygger på vad systemet konstruerats att se.

Sokrates visar dessutom hur frågor påverkar relationerna i styrelserummet. En öppen fråga är en inbjudan. Den signalerar att tanken inte är färdig och att andra behövs för att göra den klarare. I en sådan miljö bärs ansvaret gemensamt och expertrollerna blir mindre konkurrerande och mer kompletterande. Det som vid första anblick kan likna osäkerhet blir i själva verket ett uttryck för omsorg: ett sätt att säkerställa att beslutet vilar på så robust förståelse som möjligt.

Det som gör Sokrates särskilt relevant i dag är att artificiell intelligens kan skapa en illusion av att det redan finns ett rätt svar. När tekniken blir mer avancerad växer frestelsen att luta sig mot den. Sokrates skulle påminna oss om att sanningen nästan alltid ligger djupare. Den ligger i människans vilja att förstå och i hennes förmåga att ställa frågor som öppnar världen snarare än stänger den. En av de mest värdefulla frågor som styrelser kan bära med sig från hans tänkande är därför denna: Vilka frågor har vi ännu inte ställt, och vad kan dessa frågor hjälpa oss att upptäcka? Det är en fråga som öppnar för ödmjukhet, för lärande och för en mer genomtänkt förståelse av de beslut som formar organisationens väg framåt.

Aristoteles: Den praktiska klokheten och konsten att fatta goda beslut

Aristoteles verkade i ett Grekland där frågor om politik, moral och samhälle diskuterades öppet och där kunskap betraktades som något som växte genom erfarenhet och reflektion. Han var både filosof, lärare och empiriker, och han gjorde en tydlig skillnad mellan två former av vetande: den teoretiska kunskapen, som handlar om att förstå världen, och den praktiska klokheten, som handlar om att kunna handla rätt när situationer saknar tydliga svar. Det är denna praktiska klokhet som gör Aristoteles särskilt aktuell för dagens styrelserum. Han beskrev klokheten som en förmåga att väga samman fakta, erfarenheter, värderingar och kontextuella omständigheter till beslut som inte bara är effektiva utan också rimliga och moraliskt hållbara. Det kloka beslutet är inte det snabbaste eller det mest matematiskt fördelaktiga, utan det som bidrar till det goda livet, ett liv där människor kan utvecklas och samhällen kan hålla samman.

Många av styrelsens mest avgörande frågor saknar entydiga svar. De rör mål som står i konflikt, kompromisser som påverkar människor och avvägningar som sträcker sig bortom ekonomiska konsekvensanalyser. Tekniken kan visa

sannolikheter och scenarier men inte avgöra vad som är rätt att göra. Den kan beräkna risker men inte värdera vad som står på spel. Aristoteles framhöll att det just är här som människan blir oumbärlig. Den praktiska klokheten är en förmåga som varken kan mekaniseras eller automatiseras, eftersom den bygger på erfarenhet och värdering. I styrelserummet kan den uttryckas i en fråga som denna: Vilket beslut leder till det goda livet, för organisationen, för människorna och för samhället? Det är en fråga som teknik aldrig kan besvara eftersom den kräver moraliska överväganden.

Kopplingen till ett lärandeperspektiv blir tydlig. Tidigare kapitel har beskrivit hur styrelser utvecklar förståelse genom dialog, erfarenhetsutbyte och gemensam reflektion. Aristoteles visar varför denna process är nödvändig: praktisk klokhet utvecklas inte genom att ta emot mer information utan genom att pröva, ompröva och väva samman kunskap med värden. Den växer i samtal där olika perspektiv tas på allvar och där gruppen vågar stanna upp innan den drar slutsatser.

Översatt till det moderna styrelsearbetet innebär Aristoteles filosofi att vissa frågor måste få större utrymme. Vilket beslut stärker vår långsiktiga förmåga att skapa värde? Hur påverkar våra val människors möjligheter att utvecklas? Vilka konsekvenser skapar vi i det samhälle där vi verkar? Det är frågor som inte kan reduceras till datamodeller eftersom de kräver att styrelsen tar ansvar för sin mänskliga roll. Aristoteles påminner oss om att tekniken aldrig kan ersätta förmågan att väga samman erfarenhet, förnuft och ansvar. Det är denna förmåga som förvandlar kunskap till visdom och som gör att organisationer kan fatta beslut som bär över tid, även när omvärlden förändras snabbt. I detta ligger den praktiska klokhetens djupaste värde, och dess självklara plats i framtidens styrelserum.

Immanuel Kant: Ansvar, värdighet och de principer som måste bära beslut

Immanuel Kant verkade under sjuttonhundratalet, en tid då Europas politiska och vetenskapliga landskap förändrades i grunden. Upplysningens förtroende för människans förnuft växte sig starkt, men parallellt fanns en oro för vad som händer när människans handlande styrs av egenintressen, kortsiktighet eller makt snarare än ansvar. Det var i denna brytpunkt som Kant formulerade sin moralfilosofi, en filosofi som utgår från att varje människa har ett inneboende värde, en värdighet, som aldrig får reduceras till ett medel för någon annans syften. För honom var detta den etiska utgångspunkten, den princip som varje beslut måste vila på.

Kants mest välkända bidrag är tanken att en handling endast är moraliskt hållbar om den kan lyftas till en allmängiltig princip. Det betyder att den som fattar ett beslut måste fråga sig om detta beslut skulle vara rimligt om alla människor handlade på samma sätt. Moral, menade han, kan aldrig bygga på undantag som gynnar den egna situationen. Den måste bygga på regler som håller även när fördelarna för egen del är oklara eller obefintliga. Detta perspektiv är avgörande i dagens styrelser, inte minst i organisationer där trycket på effektivitet, hastighet och kortsiktig prestation kan leda till beslut som fungerar i stunden men som blir svåra att försvara i ett bredare perspektiv.

En central fråga följer därför direkt ur Kants tänkande: Skulle vi kunna försvara detta beslut som en regel för alla, och behandlar det människor som mål och inte som medel? Frågan är enkel till formen men djup till innebörden. Den riktar blicken mot den mänskliga dimension som inte kan automatiseras och som ingen algoritm kan bära ansvar för. Artificiell intelligens kan organisera data och föreslå effektiva lösningar, men den kan inte avgöra vad som är rättvist, rimligt eller värdigt. Den kan optimera processer men inte hantera de moraliska avvägningar som rör hur människor bör behandlas eller hur ansvar bör fördelas.

Kopplingen till ett lärandeperspektiv blir tydlig. Lärande i styrelser handlar inte enbart om att ta in mer information. Det handlar om att pröva den mot de värden som organisationen vill stå för och mot de principer som måste vara stabila även när omvärlden rör sig snabbt. Kant påminner oss om att lärande är både kognitivt och moraliskt. Det handlar om att utveckla förståelse men också om att utveckla ett ansvar som inte går att delegera till systemen.

När Kant förs in i dagens styrelserum växer flera vägledande frågor fram. Hur säkerställer vi att våra beslut inte skadar människors värdighet även när de är operativt effektiva? Vilka principer ska gälla även när ingen ser på? Är våra beslut av ett slag som vi själva skulle acceptera om vi stod på andra sidan? Det är frågor som hjälper styrelsen att förena strategisk handlingskraft med moraliskt omdöme. I en värld där teknikens kapacitet ökar blir det mänskliga ansvaret större, inte mindre. Därför är Kant en av de viktigaste rösterna i samtalet om framtidens styrning. Han hjälper oss att hålla fast vid den principbaserade grunden för beslutsfattandet, en grund som gör att beslut inte bara blir genomförbara utan också hållbara över tid.

Friedrich Nietzsche: Perspektiv, makt och de värderingar som styr besluten

Friedrich Nietzsche skrev under slutet av artonhundratalet, en epok präglad av vetenskapliga genombrott och politiska omvälvningar. Han vände sig mot de filosofiska traditioner som, enligt honom, låste fast människan i regler och principer som inte längre fångade verklighetens komplexitet. I stället lyfte han fram att människor alltid tolkar världen genom sina egna perspektiv, perspektiv som formas av deras historia, erfarenheter och de maktrelationer de ingår i. Han betonade att våra värderingar inte är neutrala utan är resultat av kulturella mönster, traditioner och ibland djupt rotade maktordningar. Det innebär att när vi tror oss se världen som den är, ser vi den i själva verket genom en värderad lins. Nietzsche är därför särskilt relevant för dagens styrelserum. Styrelser arbetar sällan med helt objektiva fakta. De arbetar med komplexa och ofta tvetydiga situationer där tolkningen är central. Stora delar av styrelsens uppdrag handlar därför inte om att hitta lösningar utan om att förstå vilket problem man egentligen står inför. Om styrelsen inte är medveten om sina egna perspektiv och värderingar riskerar den att missa centrala dimensioner eller förstärka invanda antaganden utan att det är avsikten.

Det är i denna kontext Nietzsches fråga träder fram med full kraft: Vilka värderingar styr våra beslut, och vilka blinda fläckar skapar de? Frågan fungerar som en spegel, en möjlighet för styrelsen att reflektera över sina egna utgångspunkter innan den försöker tolka omvärlden. Ur ett lärandeperspektiv innebär detta att styrelsen måste lära sig att se sina egna antaganden lika tydligt som den analyserar externa signaler. Först då kan den fatta beslut som inte fångas av det vi tar för givet. Teknikens utveckling gör frågan än mer angelägen. Artificiell intelligens presenteras ofta som objektiv, men även de mest avancerade systemen bygger på data som är präglad av mänskliga värderingar, historiska skevheter och tidigare maktordningar. Om datan reproducerar gamla mönster kommer tekniken också att reproducera dem. Det betyder att systemens output alltid bär spår av någon värdegrund, även när den ser neutral ut. En styrelse som inte reflekterar över detta kan fatta beslut som bygger på värderingar den aldrig medvetet har valt.

Nietzsche visar att perspektiv inte går att välja bort. De är alltid närvarande. Det man kan göra är att synliggöra dem och fråga sig om de fortfarande tjänar organisationens syfte. Detta är särskilt viktigt när styrelsen arbetar med frågor som rör rekrytering, kultur, innovation och strategisk förändring. När vissa alternativ uppfattas som attraktiva och andra som ointressanta är det ofta värderingarna som styr dessa reaktioner, inte fakta.

Ur ett praktiskt perspektiv leder Nietzsches tänkande till en rad vägledande frågor för styrelser. Vilka antaganden styr vår bedömning av detta strategiska alternativ? Vilka risker underskattar vi eftersom de inte passar in i vår världsbild? Vilka möjligheter ser vi inte eftersom våra perspektiv är formade av vår historia och våra roller? Det är frågor som hjälper styrelsen att vidga sitt synfält och se det som annars förblir dolt.

Nietzsches bidrag till framtidens styrning är därför betydande. Han påminner oss om att varje beslut rymmer en värdegrund, oavsett om vi ser den eller inte. I en värld som blir allt mer komplex måste styrelser inte bara förstå fakta, de måste förstå sig själva. Det är först när de underliggande perspektiven blir synliga som organisationen kan navigera klokt, medvetet och med en styrka som inte hämtas från säkerhet utan från insikt.

Hannah Arendt: Ansvar i komplexa och tekniska system

Hannah Arendt verkade under nittonhundratalet och formades djupt av de politiska katastrofer som präglade Europa under hennes livstid. Som filosof och politisk tänkare ägnade hon en stor del av sitt arbete åt att förstå vad som händer när människor slutar se sig själva som moraliska aktörer och i stället gömmer sig bakom system, strukturer och roller. Hon var särskilt intresserad av hur byråkratiska och tekniska system kan skapa en situation där ansvar gradvis löses upp. Ju fler nivåer, funktioner och procedurer som byggs in i en organisation, desto enklare blir det att uppfatta sig själv som en kugge i ett maskineri i stället för som en person med ansvar för sina handlingar. Detta gällde för Arendt inte bara staten utan alla komplexa organisationer, även företag. När arbete standardiseras, beslut fördelas i många led och tekniska lösningar tar över allt fler moment uppstår en risk: människorna börjar se sig själva som utförare i stället för ansvarsbärare.

Denna insikt blir särskilt angelägen i en tid då artificiell intelligens integreras i organisationers styrning. När AI-system levererar rekommendationer som framstår som både rationella och objektiva, och när analyserna är så omfattande och tekniskt avancerade att de är svåra att överblicka, är det lätt att börja uppfatta systemen som neutrala auktoriteter. Styrelsen kan då gradvis glida från att aktivt ta ställning till att passivt bekräfta det som presenteras. Arendt hjälper oss att se faran i detta. Hon formulerar i praktiken en fråga som är helt central för framtidens styrning: Vem är ansvarig när ingen längre upplever sig vara ansvarig, och hur undviker vi ansvarslöshet i system som kan fatta beslut åt oss? Frågan riktar blicken mot det som aldrig får förloras i en teknologiskt styrd värld, nämligen att ansvar alltid måste ha en

mänsklig hemvist. Ett beslut som påverkar människors liv blir inte neutralt bara för att det härrör från en modell eller en algoritm. Det måste alltid finnas någon som bär ansvar för beslutets legitimitet, rimlighet och konsekvenser.

Kopplingen till lärandeperspektivet är tydlig. Lärande handlar inte bara om att förstå fakta, modeller eller sannolikheter utan också om att förstå sitt eget ansvar i ljuset av denna kunskap. När styrelsen arbetar med strategiska vägval, riskfrågor eller beslut med långtgående följder kan den därför inte nöja sig med att fråga vad som är möjligt, lönsamt eller tekniskt rationellt. Den måste också fråga vem som bär ansvaret, hur detta ansvar ska utövas och var det riskerar att gå förlorat. Arendt hjälper oss att se att lärande utan ansvar i praktiken bara blir informationshantering. Verkligt lärande i styrelserummet innebär däremot att insikter, värderingar och ansvar vävs samman.

I praktiken betyder det att styrelsen behöver vara särskilt uppmärksam på situationer där ansvar riskerar att lösas upp eller förskjutas. Det kan handla om beslut som grundas på algoritmiska rekommendationer där ingen tydligt äger tolkningen. Det kan röra riskmodeller som uppfattas som slutgiltiga trots att de bygger på antaganden som få har granskat. Det kan också gälla processer där beslut delas upp över flera nivåer på ett sätt som gör att ingen längre upplever sig se eller äga helheten. När Arendts tänkande bärs in i det moderna styrelserummet växer därför flera avgörande frågor fram. Vet vi vem som faktiskt ansvarar för att tolka denna analys? Hur säkerställer vi att tekniska system inte fattar beslut åt oss utan att vi förstår varför? På vilket sätt upprätthåller vi det mänskliga omdömet när organisationen blir allt mer automatiserad?

I denna mening blir Arendt en viktig vägledare för framtidens styrning. Hon påminner oss om att ansvar inte kan delegeras till teknik och inte heller lösas upp i processkartor. Ansvar är alltid en mänsklig uppgift. Ju mer besluten formellt understöds av system, desto viktigare blir det att styrelsen aktivt säkerställer att någon faktiskt bär ansvaret, inte bara för beslutets effektivitet, utan för dess mänskliga och samhälleliga konsekvenser. Det är denna form av ansvarstagande som gör det möjligt för organisationer att agera med integritet även när omvärlden är snabb, komplex och teknologiskt avancerad.

Simone de Beauvoir. Frihet, relationer och det samhälle vi skapar tillsammans

Simone de Beauvoir verkade under nittonhundratalet som filosof, författare och samhällsdebattör i en tid då frågor om frihet, ansvar, jämlikhet och

samhällsförändring stod högt på den offentliga agendan. I sitt filosofiska arbete utforskade hon hur människans frihet aldrig är isolerad, utan alltid formas av de strukturer, normer och relationer som omger henne. Hon menade att människan blir fri genom att handla, men också att möjligheten att handla alltid påverkas av de samhälleliga villkor hon lever i: av könsordningar, ekonomiska strukturer, institutionella regler och kulturella förväntningar.

En av de Beauvoirs centrala insikter handlar om relationen mellan frihet och ansvar. För henne betyder inte frihet att ”göra vad man vill”, utan att förstå att varje handling får konsekvenser för andra människor. Den som vill leva fritt behöver därför också ta ansvar för hur de egna besluten påverkar andras handlingsutrymme. Frihet blir i denna bemärkelse något relationellt: den är verklig först när den inte sker på bekostnad av andras möjligheter att leva, växa och agera. Detta ger hennes tänkande en tydlig relevans för styrelsearbete. Styrelser fattar beslut som rör långt fler än de som sitter runt bordet. De påverkar arbetsvillkor, karriärvägar, utvecklingsmöjligheter och organisationskulturer, och de bidrar till att forma företagets roll i det samhälle där det verkar. De Beauvoir hjälper oss att se att varje styrelsebeslut i praktiken ingår i ett större gemensamt projekt: det handlar inte bara om organisationens interna nytta utan också om det samhälle som besluten gradvis är med och bygger.

Den fråga som ofta knyts till de Beauvoir kan därför formuleras så här: Vilka möjligheter skapar eller begränsar våra beslut för andra, och vilket samhälle bidrar vi till att forma? Frågan flyttar styrelsens uppmärksamhet från enbart de direkta effekterna till beslutens bredare konsekvenser. Den tvingar fram en reflektion över om besluten öppnar eller stänger dörrar för olika grupper, och om de befäster gamla strukturer eller skapar nya möjligheter. I en tid när artificiell intelligens blir en integrerad del av organisationers processer blir detta perspektiv ännu viktigare. Tekniken kan absolut öppna nya vägar, men den kan också förstärka historiska begränsningar. Om systemen tränas på data som speglar tidigare ojämlikheter riskerar de att reproducera samma mönster, nu i snabbare och mer automatiserad skala.

Detta innebär att styrelsen behöver förstå teknik inte bara som ett verktyg för effektivitet utan som en kraft som påverkar människors möjligheter. Vilka som får tillgång till utveckling, vilka som sorteras bort, vilka grupper som syns i data och vilka som förblir osynliga. Allt detta är en del av de Beauvoirs fråga om frihet och handlingsutrymme. Kopplingen till lärandeperspektivet blir därmed tydlig. Lärande handlar inte bara om att förstå omvärlden, marknaderna eller tekniken. Det handlar också om att förstå sin egen plats i

den helheten och de konsekvenser den egna organisationens beslut får för andra människors framtidsutrymmen.

Översatt till det konkreta arbetet i styrelserummet växer flera viktiga frågor fram. Vilka långsiktiga möjligheter öppnar detta beslut för våra medarbetare, och för dem som ännu inte finns hos oss? Hur påverkar våra strategiska val människors möjligheter att utvecklas och bidra? Vilka grupper gynnas, vilka riskerar att systematiskt hamna utanför, och vilka röster saknas när vi diskuterar just denna fråga? Detta perspektiv bjuder in styrelsen att tänka bortom resultaträkningen och se sig själv som aktör i ett större samhälleligt sammanhang.

I den meningen kan Simone de Beauvoir fungera som en viktig vägledare för framtidens styrning. Hon påminner om att varje organisation, oavsett storlek, ingår i ett gemensamt samhällsprojekt och att varje beslut (stort som litet) är en del av detta projekt. När förändringstakten är hög och tekniken skapar både nya möjligheter och nya risker blir frågan om vilka möjligheter besluten skapar för andra avgörande. Det är först när styrelsen tar denna fråga på allvar som organisationen kan agera på ett sätt som är både ansvarstagande, framtidsinriktat och förenligt med en bredare förståelse av frihet och jämlikhet i det samhälle vi formar tillsammans.

Ett ramverk för framtida styrelselogik

När artificiell intelligens i dag kan analysera, sortera och föreslå strategiska alternativ på en nivå som vida överträffar människans kognitiva kapacitet kan det vid första anblicken verka som om styrelsens roll skulle minska i betydelse. Men paradoxalt nog är det i stället det motsatta som sker. Ju mer avancerad tekniken blir, desto tydligare blir gränsen för vad den kan bära, och desto större vikt får de frågor som ligger utanför teknikens räckvidd. Det är frågor som rör värderingar, mening, ansvar och samhällelig påverkan. Dessa frågor bildar det fundament som framtidens styrelser måste behärska för att tekniken ska bli ett verktyg i människans tjänst, och inte tvärtom. Artificiell intelligens arbetar med det som kan mätas och beräknas. Den kan generera underlag, men den kan inte avgöra vad som är rätt i en värld där beslut ofrånkomligen får mänskliga och samhälleliga konsekvenser. Just därför blir de filosofiska perspektiv som lyfts fram i detta kapitel inte enbart intellektuella reflektioner, de blir praktiska styrningskompetenser. Det som följer är en syntes som översätter filosofins frågor till den logik som moderna styrelser behöver för att kunna navigera i ett landskap där tekniken fortsätter

att utvecklas, men där det mänskliga omdömet måste förbli den yttersta kompassen.

För det första behöver styrelsen en förmåga att pröva sina egna antaganden. Detta är Descartes fråga om tvivlet, inte som skepticism utan som metodisk kvalitetssäkring. Den hjälper styrelsen att synliggöra invanda föreställningar, modellernas begränsningar och de missförstånd som kan uppstå när tekniken framstår som mer neutral än den är. Frågor som ”hur vet vi att detta antagande håller?” skapar ett styrelserum där prövning blir en integrerad del av beslutsprocessen och där robusthet utvecklas genom reflektion snarare än genom automatiska slutsatser.

För det andra behöver styrelsen utveckla en kultur där själva frågandet är ett arbetssätt. Detta är Sokrates bidrag. När styrelsen ställer öppna, undersökande frågor får samtalet en form som möjliggör djupare förståelse och där perspektiv får mötas i stället för att konkurrera. Frågor som ”vilka frågor har vi ännu inte ställt?” hjälper styrelsen att undvika att stanna i tekniska tolkningar som saknar den mänskliga och strategiska dimension som ofta är avgörande.

För det tredje behöver styrelsen behärska den praktiska klokheten, Aristoteles centrala insikt. Det handlar om att väga samman fakta, erfarenheter, värderingar och konsekvenser och att fatta beslut som är både rimliga och moraliskt hållbara. Frågor som ”vilket beslut stärker vår förmåga att skapa ett gott liv, för organisationen och för samhället?” håller styrelsen förankrad i ett ansvar som överskrider det strikt ekonomiska och som rör organisationens påverkan i ett större samhällsekosystem.

För det fjärde behöver styrelsen förankra sitt arbete i principer som gäller även när ingen tittar. Detta är Kants perspektiv. Tekniken kan visa vad som är möjligt, men endast människor kan avgöra vad som är rätt. Frågor som ”behandlar vi människor som mål eller som medel?” gör det möjligt att utvärdera teknikens användning utifrån värdighet, rättvisa och långsiktigt ansvar.

För det femte behöver styrelsen förstå sina egna perspektiv: hur värderingar formar tolkningen av information och vilka blinda fläckar som kan uppstå när man tror sig vara neutral. Detta är Nietzsches bidrag. Frågor som ”vilka värderingar styr våra bedömningar?” öppnar för insikten att beslutsfattande aldrig är värderingsfritt och att medvetenhet om denna dynamik är en förutsättning för kloka beslut.

För det sjätte behöver styrelsen säkerställa att ansvar inte försvinner i tekniska system. Detta är Arendts fundamentala insikt. Frågor som ”vem bär ansvaret när tekniken fattar beslut?” påminner om att ansvar aldrig kan delegeras till modeller. Det måste alltid finnas en människa som bär det slutliga omdömet.

För det sjunde behöver styrelsen förstå hur dess beslut påverkar människors möjligheter att agera och utvecklas. Detta är de Beauvoirs perspektiv. Frågor som ”vilka möjligheter skapar eller begränsar våra beslut?” lyfter blicken mot de strukturer organisationen är med och formar, både inom företaget och i samhället där företaget verkar.

Tillsammans bildar dessa sju förmågor ett ramverk för framtidens styrelselogik. Det är en logik där tekniken används som ett kraftfullt verktyg men där människan behåller riktningen. Det är också en logik där styrelsen inte nöjer sig med att fråga vad som är effektivt, sannolikt eller tekniskt korrekt, utan också vad som är klokt och meningsfullt. Det är frågor som artificiell intelligens inte kan besvara. De kräver mänskligt omdöme, mänskliga värderingar och mänskligt ansvar. Det är dessa frågor som kommer att visa vägen när framtidens styrelser navigerar i ett landskap där tekniken förändrar förutsättningarna, men där behovet av visdom består.

Hur styrelser kan träna sin förmåga att ställa frågor

När tekniken levererar allt fler svar behöver styrelsen i stället stärka sin förmåga att ställa frågor som öppnar, fördjupar och riktar. Detta är en färdighet som inte uppstår av sig själv. Den måste tränas och vårdas på samma sätt som vilken annan form av professionell kompetens som helst. Den behöver också bli en del av styrelsens gemensamma arbetsform, ett sätt att tänka tillsammans snarare än ett tillägg vid särskilda tillfällen. Nedan utvecklas några praktiska arbetssätt som kan hjälpa styrelser att göra frågandet till en bärande styrningspraktik och som gör det möjligt att omsätta de filosofiska perspektiven i konkret handling.

Ett första sätt är att arbeta med en frågebank: en återkommande samling av frågor som hjälper styrelsen att fördjupa analysen av strategiska beslut. En sådan frågebank kan omfatta frågor som granskar antaganden, synliggör värderingar eller klargör vilka konsekvenser ett beslut skapar för människor och samhälle. Frågebanken fungerar som en påminnelse om att lärande inte är slumpmässigt utan en medveten metodik. Den hjälper styrelsen att hålla fast vid ett öppet och kritiskt förhållningssätt, särskilt i situationer där tiden är

knapp och underlagen omfattande. Dessutom kan frågebanken utvecklas successivt när organisationens behov förändras, vilket gör den till ett levande verktyg snarare än en statisk lista.

Ett andra arbetssätt är att använda scenariometodik. Den bygger på att styrelsen undersöker flera tänkbara framtida utvecklingar i stället för att låsa sig vid ett sannolikt utfall. Scenariometodik lär styrelsen att tänka bredare, att testa alternativa riktningar och att förstå att komplexa situationer sällan utvecklas linjärt. Genom att arbeta med olika scenarier tvingas styrelsen att formulera frågor som annars hade förblivit osagda: frågor om teknikens roll, om samhälleliga förskjutningar och om hur organisationens val kan få konsekvenser över längre tidshorisonter. På så sätt stärks förmågan att fatta beslut som både är kreativa och förankrade.

Ett tredje arbetssätt är att genomföra etiska övningar. Dessa övningar bygger på fiktiva eller verkliga dilemman där värderingar står mot varandra och där flera alternativ kan framstå som rimliga samtidigt. Syftet är att träna styrelsens förmåga att resonera kring ansvar, rättvisa och konsekvenser. Etiska övningar synliggör dessutom de principer som styrelsen kanske tar för givna och gör det möjligt att reflektera över vilka värden som bör vara vägledande även när tekniken föreslår lösningar som är effektiva men kanske mindre ansvarsfulla. Detta blir särskilt viktigt i organisationer som använder avancerade tekniska system där den moraliska dimensionen riskerar att hamna i skymundan bakom det som framstår som tekniskt rationellt.

Ett fjärde arbetssätt är att använda så kallade board labs: praktiska övningar där styrelsen kan träna sitt samtal i en trygg och experimenterande miljö. Här kan ledamöterna pröva olika sätt att formulera frågor, utmana varandras perspektiv och utveckla sina beslutsprocesser utan krav på att landa i formella ställningstaganden. Board labs gör det möjligt att utforska nya sätt att leda samtal, fördela ordet och skapa utrymme för reflektion. De bygger en kultur där utforskandet får plats bredvid ansvarstagandet och där lärandet blir en del av själva arbetssättet.

Ett femte arbetssätt är att arbeta med omdömesträning. Omdömesträning handlar om att regelbundet diskutera situationer där fakta, värderingar och osäkerhet måste vägas samman. Syftet är att utveckla den praktiska klokhet som tekniken inte kan ersätta, förmågan att orientera sig i situationer som saknar entydiga svar. Träningen kan utgå från faktiska händelser i organisationen eller från utvecklingar i omvärlden som kräver både strategiskt och etiskt tänkande. Omdömesträning hjälper styrelsen att utveckla en

gemensam förståelse för vad som kännetecknar ett ansvarstagande beslut och hur denna förståelse kan omsättas i praktiken.

När dessa metoder används tillsammans växer ett arbetssätt fram där frågorna får en naturlig och självklar plats i styrelsens förberedelser och samtal. Det gör att styrelsen inte bara reagerar på de underlag som presenteras, utan aktivt formar sin egen analys. Det gör också att lärandet blir kontinuerligt, inte något som aktiveras först när problem uppstår. I en tid när tekniken kan hantera information och simulera framtider blir detta arbetssätt en av styrelsens viktigaste kompetenser. Genom att utveckla sin förmåga att ställa frågor kan styrelsen bevara sin roll som ansvarstagare och riktningsgivare, en roll som inte kan delegeras till algoritmer oavsett hur kraftfulla de blir. Detta är därför inte en tillfällig anpassning, utan en central del av den logik som kommer prägla framtidens styrning.

Styrelsens kompass i en teknologisk tid

När tekniken gör det möjligt att samla mer information än någon människa rimligen kan överblicka behöver styrelser flytta fokus från att söka fler svar till att förstå vilka frågor som faktiskt spelar roll. Artificiell intelligens kan framställa underlag, men den kan inte avgöra vad som är ett gott beslut, vad som är rättvist eller vad som är ansvarsfullt. Den kan beskriva vad som är sannolikt, men den kan inte tala om vad som är önskvärt. Just därför blir filosofins frågor så betydelsefulla. De hjälper styrelsen att synliggöra sina antaganden, förstå hur värderingar påverkar tolkningen av fakta och hålla fast vid det mänskliga ansvar som aldrig kan överlåtas till teknik.

Det är genom dessa frågor som styrelsen kan se det som inte fångas av modellerna men som i praktiken präglar varje beslut: människans omdöme, människans värdighet och människans ansvar för de konsekvenser som följer av organisationens vägval. Framtidens styrelser behöver därför inte mer information, de behöver bättre orienteringsförmåga. De behöver kunna pröva sina antaganden, upptäcka sina blinda fläckar, väga värden mot varandra och reflektera över hur deras beslut påverkar människors liv och samhällets utveckling. Detta är förmågor som byggs genom frågor, inte genom svar.

När maskiner hanterar datan måste styrelsen hantera riktningen. Filosofins frågor erbjuder den kompass som gör detta möjligt. De hjälper organisationen att formulera vad den vill stå för, vilken framtid den vill bidra till och vilka principer som inte får kompromissas bort när världen förändras snabbt. Därför återvänder filosofin till styrelserummet, inte som abstrakt teori, utan

som ett praktiskt redskap för att fatta kloka beslut i en tid när tekniken växer i kraft men där visdom förblir en uppgift som bara människan kan bära.

Avslutande ord

Styrelsearbete är ofta förknippat med formalia, procedurer och ansvar. Men som denna bok har tydliggjort är styrning något långt mer levande än så. Det är ett långsiktigt samtal där erfarenheter, perspektiv, värderingar och omdöme möts för att forma organisationens framtid. Genom de fem delarna har vi rört oss från teorins logiker och strukturens grunder till processernas dynamik, resultatens konsekvenser och styrelsens möjligheter som arena för lärande.

Tråden som löper genom allt detta är att styrelser inte bara förvaltar utan också formar. De skapar riktning i situationer där många krafter drar åt olika håll. De tolkar en värld som är mer komplex än någonsin. Och de gör det genom människor som tillsammans bär ansvar för både dagens beslut och framtidens konsekvenser. När en styrelse fungerar väl blir den inte bara en instans för kontroll eller ett forum för rapportering, utan organisationens kanske viktigaste källa till långsiktig kapacitet: förmågan att förstå, att lära, att tänka och att ta ansvar. Det innebär också att styrelsearbete aldrig blir färdigt. Nya teknologier, nya förväntningar och förändrade institutionella mönster skapar ständigt nya villkor. Men de förändrar inte uppdragets kärna. Den ligger kvar i samspelet mellan människor, i viljan att förstå det man leder, i modet att ställa svåra frågor och i förmågan att balansera det kortsiktiga med det långsiktiga.

Om det finns en tanke jag hoppas att du som läsare tar med dig från denna bok, är det att styrelsearbete i grunden är ett reflektivt arbete. Ett arbete som kräver tid för eftertanke, utrymme för gemensam förståelse och en förmåga att se bortom det mest uppenbara. Det är i denna eftertanke som organisationer hittar sin riktning och sin uthållighet. Framtiden kommer att ställa nya frågor till styrelser. Vissa kommer att vara tekniska, andra strategiska och många djupt moraliska. Men styrelsens viktigaste verktyg kommer fortsätta vara detsamma: ett samtal präglat av nyfikenhet, kritik, lyhördhet och omdöme. De styrelser som lyckas vårda detta samtal kommer också att vara de som bäst kan navigera det som väntar.

Min förhoppning är att denna bok inte bara har gett kunskap, utan också väckt frågor. För det är just i frågorna och i viljan att utforska dem tillsammans som styrelsers verkliga kraft ligger.

Referenser

Abdullah, S. N., Ismail, K. N. I. K., & Nachum, L. (2016). Does having women on boards create value? The impact of societal perceptions and corporate governance in emerging markets. Strategic Management Journal, 37(3), 466-476.

Abebe, M. A., & Tangpong, C. (2018). Founder-CEOs and corporate turnaround among declining firms. Corporate Governance: An International Review, 26(1), 45-57.

Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. Journal of financial economics, 94(2), 291-309.

Adegbite, E. (2012). Corporate governance regulation in Nigeria. Corporate Governance: The international journal of business in society, 12(2), 257-276.

Adjaoud, F., Zeghal, D., & Andaleeb, S. (2007). The effect of board's quality on performance: A study of Canadian firms. Corporate Governance: An International Review, 15(4), 623-635.

Afzali, M., Silvola, H., & Terjesen, S. (2022). Social capital and board gender diversity. Corporate Governance: An International Review, 30(4), 461-481.

Aggarwal, R., & Goodell, J. W. (2018). Sovereign wealth fund governance and national culture. International Business Review, 27(1), 78-92.

Aguilera, R. V., & Cuervo-Cazurra, A. (2004). Codes of good governance worldwide: what is the trigger?. Organization studies, 25(3), 415-443.

Aguilera, R. V., & Cuervo-Cazurra, A. (2009). Codes of good governance. Corporate governance: an international review, 17(3), 376-387.

Aguilera, R. V., & Jackson, G. (2003). The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. Academy of management Review, 28(3), 447-465.

Aguilera, R. V., Filatotchev, I., Gospel, H., & Jackson, G. (2008). An organizational approach to comparative corporate governance: Costs, contingencies, and complementarities. Organization science, 19(3), 475-492.

Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. The American economic review, 62(5), 777-795.

Amihud, Y., & Lev, B. (1981). Risk reduction as a managerial motive for conglomerate mergers. The bell journal of economics, 605-617.

Anderson, D. W., Melanson, S. J., & Maly, J. (2007). The evolution of corporate governance: Power redistribution brings boards to life. Corporate Governance: an international review, 15(5), 780-797.

Annesi, N., Battaglia, M., Ceglia, I., & Mercuri, F. (2025). Navigating paradoxes: building a sustainable strategy for an integrated ESG corporate governance. Management Decision, 63(2), 531-559.

Apriliyanti, I. D., & Randøy, T. (2019). Between politics and business: Boardroom decision making in state-owned Indonesian enterprises. Corporate Governance: An International Review, 27(3), 166-185.

Aram, J. D., & Cowen, S. S. (1986). The directors' role in planning: What information do they need?. Long range planning, 19(2), 117-124.

Ararat, M., Aksu, M., & Tansel Cetin, A. (2015). How board diversity affects firm performance in emerging markets: Evidence on channels in controlled firms. Corporate governance: an international review, 23(2), 83-103.

Arfken, D. E., Bellar, S. L., & Helms, M. M. (2004). The ultimate glass ceiling revisited: The presence of women on corporate boards. Journal of Business ethics, 50(2), 177-186.

Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. Journal of management studies, 44(1), 73-95.

Astrachan, J. H., & Kolenko, T. A. (1994). A neglected factor explaining family business success: Human resource practices. Family business review, 7(3), 251-262.

Attig, N. (2007). Family pyramidal holdings and board of directors. International Journal of Business Governance and Ethics, 3(4), 394-406.

Babaghaderi, A., & Kolahgar, S. (2025). Leadership structure and strategic change: the case of incomplete corporate spinoffs. Journal of Business Research, 197, 115454.

Barroso, C., Villegas, M. M., & Pérez-Calero, L. (2011). Board influence on a firm's internationalization. Corporate governance: an international review, 19(4), 351-367.

Barroso-Castro, C., Perez-Calero, L., Vecino-Gravel, J. D., & del Mar Villegas-Periñán, M. (2022). The challenge of board composition: Effects of board resource variety and faultlines on the degree of a firm's international activity. Long Range Planning, 55(2), 102047.

Bart, C., & Fuller, M. A. (2016). The role of assisted reflection in identifying positive boardroom behaviour: evidence of shared behaviours from simulated board meetings. International Journal of Business Governance and Ethics, 11(4), 313-334.

Baselga-Pascual, L., Trujillo-Ponce, A., Vähämaa, E., & Vähämaa, S. (2018). Ethical reputation of financial institutions: do board characteristics matter?. Journal of Business Ethics, 148(3), 489-510.

Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. Academy of management Journal, 53(6), 1419-1440.

Bauweraerts, J., Arzubiaga, U., & Diaz-Moriana, V. (2022). Unveiling the global focus-performance relationship in family firms: The role of the board of directors. International Business Review, 31(4), 101977.

Bauweraerts, J., & Colot, O. (2017). Exploring nonlinear effects of family involvement in the board on entrepreneurial orientation. Journal of Business Research, 70, 185-192.

Bear, S., Rahman, N., & Post, C. (2010). The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. Journal of business ethics, 97(2), 207-221.

Beckman, C. M., & Haunschild, P. R. (2002). Network learning: The effects of partners' heterogeneity of experience on corporate acquisitions. Administrative science quarterly, 47(1), 92-124.

Beckman, C. M., Schoonhoven, C. B., Rottner, R. M., & Kim, S. J. (2014). Relational pluralism in de novo organizations: boards of directors as bridges or barriers to diverse alliance portfolios?. Academy of Management Journal, 57(2), 460-483.

Bergh, D. D., Aguinis, H., Heavey, C., Ketchen, D. J., Boyd, B. K., Su, P., ... & Joo, H. (2016). Using meta-analytic structural equation modeling to advance strategic management research: Guidelines and an empirical illustration via the strategic leadership-performance relationship. Strategic management journal, 37(3), 477-497.

Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). The modern corporation and private property. Macmillan.

Bertoni, F., Meoli, M., & Vismara, S. (2014). Board independence, ownership structure and the valuation of IPOs in continental E urope. Corporate Governance: An International Review, 22(2), 116-131.

Bertoni, F., Meoli, M., & Vismara, S. (2023). Too much of a good thing? Board independence and the value of initial public offerings. British Journal of Management, 34(2), 942-972.

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. MIS quarterly, 37(2), 471-482.

Boiral, O. (2012). ISO certificates as organizational degrees? Beyond the rational myths of the certification process. Organization Studies, 33(5-6), 633-654.

Boivie, S., Bednar, M. K., & Barker, S. B. (2015). Social comparison and reciprocity in director compensation. Journal of Management, 41(6), 1578-1603.

Boivie, S., Gee, I. H., Gentry, R. J., & Graffin, S. D. (2025). Do boards learn to hire? The effect of board experience with CEO replacement on CEO performance. Strategic Management Journal, 46(10), 2467-2491.

Boivie, S., Withers, M. C., Graffin, S. D., & Corley, K. G. (2021). Corporate directors' implicit theories of the roles and duties of boards. Strategic Management Journal, 42(9), 1662-1695.

Bongiovanni, A., De Vincentiis, P., Guariglia, A., Isaia, E., & Rossi, M. (2023). Do board gender quotas generate horizontal spillovers?. British Journal of Management, 34(4), 1851-1868.

Bonini, S., Alkan, S., & Salvi, A. (2012). The effects of venture capitalists on the governance of firms. Corporate Governance: An International Review, 20(1), 21-45.

Bose, S., Khan, H. Z., Rashid, A., & Islam, S. (2018). What drives green banking disclosure? An institutional and corporate governance perspective. Asia Pacific Journal of Management, 35(2), 501-527.

Bruni-Bossio, V., & Kaczur, M. (2022). The power-structure model of non-profit governance. Corporate Governance: An International Review, 30(4), 442-460.

Boyd, B. K. (1995). CEO duality and firm performance: A contingency model. Strategic management journal, 16(4), 301-312.

Bozec, R., & Dia, M. (2012). Convergence of corporate governance practices in the post-Enron period: behavioral transformation or box-checking exercise?. Corporate Governance: The international journal of business in society, 12(2), 243-256.

Brammer, S., Millington, A., & Pavelin, S. (2007). Gender and ethnic diversity among UK corporate boards. Corporate Governance: An International Review, 15(2), 393-403.

Brauer, M., & Schmidt, S. L. (2008). Defining the strategic role of boards and measuring boards' effectiveness in strategy implementation. Corporate Governance: The international journal of business in society, 8(5), 649-660.

Brieger, S. A., Francoeur, C., Welzel, C., & Ben-Amar, W. (2019). Empowering women: The role of emancipative forces in board gender diversity. Journal of Business Ethics, 155(2), 495-511.

Brogi, M., & Lagasio, V. (2019). Do bank boards matter? A literature review on the characteristics of banks' Board of Directors. International Journal of Business Governance and Ethics, 13(3), 244-274.

Buse, K., Bernstein, R. S., & Bilimoria, D. (2016). The influence of board diversity, board diversity policies and practices, and board inclusion behaviors on nonprofit governance practices. Journal of business ethics, 133(1), 179-191.

Byron, K., & Post, C. (2016). Women on boards of directors and corporate social performance: A meta-analysis. Corporate Governance: An International Review, 24(4), 428-442.

Caldwell, C., & Hayes, L. A. (2016). Self-efficacy and self-awareness: moral insights to increased leader effectiveness. Journal of Management Development, 35(9), 1163-1173.

Campbell, K., & Mínguez-Vera, A. (2008). Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. Journal of business ethics, 83(3), 435-451.

Cao, T., & Donnelly, R. (2010). Active institutional investors and the board of directors. International Journal of Business Governance and Ethics, 5(4), 301-322.

Capezio, A., Shields, J., & O'Donnell, M. (2011). Too good to be true: board structural independence as a moderator of CEO pay-for-firm-performance. Journal of Management Studies, 48(3), 487-513.

Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. Creativity research journal, 22(3), 250-260.

Carpenter, M. A., & Westphal, J. D. (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), 639-660.

Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. Journal of management, 30(6), 749-778.

Carrasco, A., Francoeur, C., Labelle, R., Laffarga, J., & Ruiz-Barbadillo, E. (2015). Appointing women to boards: is there a cultural bias?. Journal of Business Ethics, 129(2), 429-444.

Carroll, B., Ingley, C., & Inkson, K. (2017). Boardthink: Exploring the discourses and mind-sets of directors. Journal of Management & Organization, 23(5), 606-620.

Carter, D. A., D'Souza, F., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2010). The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance. Corporate governance: an international review, 18(5), 396-414.

Casciaro, T., & Piskorski, M. J. (2005). Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory. Administrative science quarterly, 50(2), 167-199.

Cashman, G. D., Gillan, S. L., & Jun, C. (2012). Going overboard? On busy directors and firm value. Journal of banking & finance, 36(12), 3248-3259.

Certo, S. T., Dalton, C. M., Dalton, D. R., & Lester, R. H. (2008). Boards of directors' self interest: Expanding for pay in corporate acquisitions?. Journal of Business Ethics, 77(2), 219-230.

Chadha, G., Singhania, M., & Gupta, S. (2025). Greening the Narrative: How Organizational Culture Impacts Environmental Disclosures. Business Strategy and the Environment.

Chakrabarty, S., & Bass, A. E. (2014). Corporate governance in microfinance institutions: Board composition and the ability to face institutional voids. Corporate Governance: An International Review, 22(5), 367-386.

Chatterjee, S., Harrison, J. S., & Bergh, D. D. (2003). Failed takeover attempts, corporate governance and refocusing. Strategic Management Journal, 24(1), 87-96.

Chen, H. L. (2014). Board capital, CEO power and R&D investment in electronics firms. Corporate Governance: An International Review, 22(5), 422-436.

Chen, E. T., & Nowland, J. (2010). Optimal board monitoring in family-owned companies: Evidence from Asia. Corporate Governance: An International Review, 18(1), 3-17.

Chen, D., Li, L., Liu, X., & Lobo, G. J. (2018). Social trust and auditor reporting conservatism. Journal of Business Ethics, 153(4), 1083-1108.

Chen, S., Hermes, N., & Hooghiemstra, R. (2022). Corporate social responsibility and NGO directors on boards. Journal of Business Ethics, 175(3), 625-649.

Chen, S., Ni, X., & Tong, J. Y. (2016). Gender diversity in the boardroom and risk management: A case of R&D investment. Journal of Business Ethics, 136(3), 599-621.

Cho, M., Ibrahim, S., & Yan, Y. (2019). The use of nonfinancial performance measures in CEO bonus compensation. Corporate Governance: An International Review, 27(4), 301-316.

Chowdhury, J., Sahaym, A., & Raina, G. S. (2023). When is the board's two cents worth more? The relationship between board of directors' pay and firm performance under contingencies. Journal of Business Research, 167, 114114.

Ciampi, F. (2015). Corporate governance characteristics and default prediction modeling for small enterprises. An empirical analysis of Italian firms. Journal of Business Research, 68(5), 1012-1025.

Clark, C. E., Arora, P., & Gabaldon, P. (2022). Female representation on corporate boards in Europe: The interplay of organizational social consciousness and institutions. Journal of business ethics, 180(1), 165-186.

Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. The nature of the firm: origins, evolution, and development, 18-33.

Collins, D. (2000). Virtuous individuals, organizations and political economy: A new age theological alternative to capitalism. Journal of Business Ethics, 26(4), 319-340.

Colpan, A. M., & Yoshikawa, T. (2012). Performance Sensitivity of Executive Pay: The Role of Foreign Investors and Affiliated Directors in J apan. Corporate Governance: An International Review, 20(6), 547-561.

Conger, J. A., Finegold, D., & Lawler, E. E. (1998). Appraising boardroom performance. Harvard business review, 76, 136-164.

Connelly, B. L., Johnson, J. L., Tihanyi, L., & Ellstrand, A. E. (2011). More than adopters: Competing influences in the interlocking directorate. Organization Science, 22(3), 688-703.

Conyon, M. J., & He, L. (2017). Firm performance and boardroom gender diversity: A quantile regression approach. Journal of Business Research, 79, 198-211.

Conyon, M. J., & Peck, S. I. (1998). Board control, remuneration committees, and top management compensation. Academy of management journal, 41(2), 146-157.

Coutifaris, C. G., & Grant, A. M. (2022). Taking your team behind the curtain: The effects of leader feedback-sharing and feedback-seeking on team psychological safety. Organization science, 33(4), 1574-1598.

Crossland, C., & Hambrick, D. C. (2007). How national systems differ in their constraints on corporate executives: A study of CEO effects in three countries. Strategic management journal, 28(8), 767-789.

Crutchley, C. E., & Minnick, K. (2012). Cash versus incentive compensation: Lawsuits and director pay. Journal of Business Research, 65(7), 907-913.

Cumming, D., Leung, T. Y., & Rui, O. (2015). Gender diversity and securities fraud. Academy of management Journal, 58(5), 1572-1593.

Cuypers, I. R., Ertug, G., Reuer, J. J., & Bensaou, B. (2017). Board representation in international joint ventures. Strategic Management Journal, 38(4), 920-938.

D'Amato, A., & Gallo, A. (2017). Does bank institutional setting affect board effectiveness? Evidence from cooperative and Joint-Stock banks. Corporate Governance, 25(2), 78-99.

Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. Academy of management review, 9(2), 284-295.

Daily, C. M., & Dalton, D. R. (1994). Corporate governance and the bankrupt firm: An empirical assessment. Strategic Management Journal, 15(8), 643-654.

Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella Jr, A. A. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. Academy of management review, 28(3), 371-382.

Dalton, D. R., Daily, C. M., Johnson, J. L., & Ellstrand, A. E. (1999). Number of directors and financial performance: A meta-analysis. Academy of Management journal, 42(6), 674-686.

Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E., & Johnson, J. L. (1998). Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. Strategic management journal, 19(3), 269-290.

Dames, S. A., Al-Dah, B., & Dah, M. (2023). Director categorisation and monitoring efficiency. International Journal of Business Governance and Ethics, 17(3), 310-329.

Davies, A. (1991). Strategic planning for the board. Long range planning, 24(2), 94-100.

Davis, G. F., & Cobb, J. A. (2010). Resource dependence theory: Past and future. Stanford's organization theory renaissance, 1970–2000, 28, 21-42.

Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. Academy of Management review, 22(1), 20-47.

de Andres, P., Garcia-Rodriguez, I., Romero-Merino, M. E., & Santamaria-Mariscal, M. (2023). Political directors and corporate social responsibility: Are political ideology and regional identity relevant?. Review of Managerial Science, 17(1), 339-373.

DeFond, M. L., Hann, R. N., & Hu, X. (2005). Does the market value financial expertise on audit committees of boards of directors?. Journal of accounting research, 43(2), 153-193.

Dehaene, A., De Vuyst, V., & Ooghe, H. (2001). Corporate performance and board structure in Belgian companies. Long range planning, 34(3), 383-398.

Dellaportas, S., Cooper, B. J., & Braica, P. (2007). Leadership, culture and employee deceit: The case of the National Australia Bank. Corporate governance: an international review, 15(6), 1442-1452.

Desender, K. A., Aguilera, R. V., Crespi, R., & GarcÍa-cestona, M. (2013). When does ownership matter? Board characteristics and behavior. Strategic Management Journal, 34(7), 823-842.

Deutsch, Y. (2005). The impact of board composition on firms' critical decisions: A meta-analytic review. Journal of Management, 31(3), 424-444.

Devarakonda, S. V., & Reuer, J. J. (2019). Safeguarding from the sharks: Board representation in minority equity partnerships. Organization Science, 30(5), 981-999.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American sociological review, 48(2), 147-160.

Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. Australian Journal of management, 16(1), 49-64.

Donaldson, L., & Davis, J. H. (1994). Boards and Company Performance-Research Challenges the Conventional Wisdom. Corporate Governance: An International Review, 2(3), 151-160.

Dowell, G. W., Shackell, M. B., & Stuart, N. V. (2011). Boards, CEOs, and surviving a financial crisis: Evidence from the internet shakeout. Strategic Management Journal, 32(10), 1025-1045.

Downes, M., & Russ, G. S. (2005). Antecedents and consequences of failed governance: the Enron example. Corporate Governance: The international journal of business in society, 5(5), 84-98.

Drees, J. M., & Heugens, P. P. (2013). Synthesizing and extending resource dependence theory: A meta-analysis. Journal of management, 39(6), 1666-1698.

Drobetz, W., Pensa, P., & Schmid, M. M. (2007). Estimating the cost of executive stock options: evidence from Switzerland. Corporate Governance: An International Review, 15(5), 798-815.

Duanmu, J. L. (2025). Breaking the glass ceiling: The home-host diffusion of gender-equal practice in multinational corporations (MNCs). International Business Review, 34(4), 102445.

Dulewicz, V., & Herbert, P. (2004). Does the composition and practice of boards of directors bear any relationship to the performance of their companies?. Corporate Governance: An International Review, 12(3), 263-280.

Dulewicz, V., & Herbert, P. (2008). Current practice of FTSE 350 Boards concerning the appointment, evaluation and development of directors, boards and committees post the Combined Code. International journal of business governance and ethics, 4(1), 99-115.

Dunn, P. (2004). The impact of insider power on fraudulent financial reporting. Journal of management, 30(3), 397-412.

Duru, A., Iyengar, R. J., & Zampelli, E. M. (2016). The dynamic relationship between CEO duality and firm performance: The moderating role of board independence. Journal of business research, 69(10), 4269-4277.

Ed-Dafali, S., Adardour, Z., Derj, A., Bami, A., & Hussainey, K. (2025). A PRISMA-based systematic review on economic, social, and governance practices: insights and research agenda. Business Strategy and the Environment, 34(2), 1896-1916.

Edacherian, S., Richter, A., Karna, A., & Gopalakrishnan, B. (2024). Connecting the right knots: the impact of board committee interlocks on the

performance of Indian firms. Corporate Governance: An International Review, 32(1), 135-155.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative science quarterly, 44(2), 350-383.

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. Academy of management review, 14(1), 57-74.

Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence Relations. American Sociological Review, 27(1), 31.

Endo, K. (2025). Busy Outside Directors and Carbon Disclosure: When Do Talented Directors Turn Out to Be Incompetent?. Business Strategy and the Environment.

Engbers, M., & Khapova, S. N. (2024). How boards manage the tension between cognitive conflict and cohesiveness: Illuminating the four board conflict climates. Corporate Governance: An International Review, 32(1), 63-88.

Erakovic, L., & Overall, J. (2010). Opening the 'black box': Challenging traditional governance theorems. Journal of Management & Organization, 16(2), 250-265.

Erhardt, N. L., Werbel, J. D., & Shrader, C. B. (2003). Board of director diversity and firm financial performance. Corporate governance: An international review, 11(2), 102-111.

Ernst, F., Bendig, D., & Puechel, L. (2024). Religion in Family Firms: A Socioemotional Wealth Perspective on Top-Level Executives with Perceived Religiosity: F. Ernst et al. Journal of Business Ethics, 194(3), 707-730.

Ezzamel, M., & Watson, R. (2002). Pay comparability across and within UK boards: An empirical analysis of the cash pay awards to CEOs and other board members. Journal of Management Studies, 39(2), 207-232.

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. The journal of law and Economics, 26(2), 301-325.

Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. Journal of political economy, 88(2), 288-307.

Farah, B., Elias, R., Aguilera, R., & Abi Saad, E. (2021). Corporate governance in the Middle East and North Africa: A systematic review of current trends and opportunities for future research. Corporate Governance: An International Review, 29(6), 630-660.

Farrell, M., Willis, C. H., Siangchokyoo, N., Klinger, R. L., Kreugel, J., Usta, H., ... & Wilson, S. (2025). Board Attributes, Firm Performance, and the Moderating Role of National Culture: A Meta-Analysis. Corporate Governance: An International Review.

Fayyaz, U. E. R., Antonucci, G., Jalal, R. N. U. D., & Venditti, M. (2024). Role of technology director in boosting internationalisation and performance: an evidence from EU sustainable firms. International Journal of Business Governance and Ethics, 18(6), 733-749.

Federo, R., & Parente, T. C. (2023). Understanding board designs in Latin American firms: Insights from Brazil. Journal of Business Research, 166, 114102.

Federo, R., & Saz-Carranza, A. (2018). A configurational analysis of board involvement in intergovernmental organizations. Corporate Governance: An International Review, 26(6), 414-428.

Feldman, E. R. (2016). Dual directors and the governance of corporate spinoffs. Academy of Management Journal, 59(5), 1754-1776.

Feng, H., & Xiao, J. Z. (2022). Board change and firm risk: Do new directors mean unstable corporate policies?. Corporate Governance: An International Review, 30(2), 212-231.

Ferrary, M. (2024). The French approach to promoting gender diversity in corporate governance. European Management Journal, 42(4), 445-451.

Ferris, S. P., Jagannathan, M., & Pritchard, A. C. (2003). Too busy to mind the business? Monitoring by directors with multiple board appointments. The Journal of finance, 58(3), 1087-1111.

Filatotchev, I., Jackson, G., & Nakajima, C. (2013). Corporate governance and national institutions: A review and emerging research agenda. Asia Pacific Journal of Management, 30(4), 965-986.

Filatotchev, I., & Nakajima, C. (2010). Internal and external corporate governance: An interface between an organization and its environment. British Journal of Management, 21(3), 591-606.

Filatotchev, I. (2006). Effects of executive characteristics and venture capital involvement on board composition and share ownership in IPO firms. British Journal of Management, 17(1), 75-92.

Filatotchev, I., Lien, Y. C., & Piesse, J. (2005). Corporate governance and performance in publicly listed, family-controlled firms: Evidence from Taiwan. Asia Pacific journal of management, 22(3), 257-283.

Finegold, D., Benson, G. S., & Hecht, D. (2007). Corporate boards and company performance: Review of research in light of recent reforms. Corporate Governance: an international review, 15(5), 865-878.

Fiol, C. M. (1994). Consensus, diversity, and learning in organizations. Organization science, 5(3), 403-420.

Fiss, P. C. (2008). Institutions and corporate governance. The Sage handbook of organizational institutionalism, 389-410.

Fiss, P. C., Kennedy, M. T., & Davis, G. F. (2012). How golden parachutes unfolded: Diffusion and variation of a controversial practice. Organization Science, 23(4), 1077-1099.

Fogel, K. S., Lee, K. K., Lee, W. Y., & Palmberg, J. (2013). Foreign Direct Investors as Change Agents: The S wedish Firm Experience. Corporate Governance: An International Review, 21(6), 516-534.

Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. Academy of management review, 24(3), 489-505.

Fox, M. A., & Hamilton, R. T. (1994). Ownership and diversification: Agency theory or stewardship theory. Journal of Management Studies (Wiley-Blackwell), 31(1).

Frye, M. B., & Wang, W. (2010). Boards, uncertainty, and the use of fairness opinions. Corporate Governance: An International Review, 18(1), 48-63.

Gabrielsson, J., & Huse, M. (2004). Context, behavior, and evolution: Challenges in research on boards and governance. International Studies of Management & Organization, 34(2), 11-36.

Gangi, F., Mustilli, M., Daniele, L. M., & Coscia, M. (2022). The sustainable development of the aerospace industry: Drivers and impact of corporate environmental responsibility. Business Strategy and the Environment, 31(1), 218-235.

García-Meca, E. (2016). Political connections, gender diversity and compensation policy. Review of Managerial Science, 10(3), 553-576.

García-Ramos, R., & García-Olalla, M. (2011). Board characteristics and firm performance in public founder-and nonfounder-led family businesses. Journal of Family Business Strategy, 2(4), 220-231.

Garcia-Sanchez, I. M., Cuadrado-Ballesteros, B., & Sepulveda, C. (2014). Does media pressure moderate CSR disclosures by external directors?. Management Decision, 52(6), 1014-1045.

García-Sánchez, I. M., Martínez-Ferrero, J., & García-Meca, E. (2017). Gender diversity, financial expertise and its effects on accounting quality. Management Decision, 55(2), 347-382.

Genin, A., Ma, W., Bhagwat, V., & Bernile, G. (2023). Board experiential diversity and corporate radical innovation. Strategic Management Journal, 44(11), 2634-2657.

Gibert, A., & Fedorets, A. (2025). Lifting women up: gender quotas and the advancement of women on corporate boards. Corporate Governance: An International Review, 33(3), 407-435.

Gkliatis, I., & Koufopoulos, D. N. (2024). Shifting attention from'board anatomy'to'board physiology'to understand the roles of directors: evidence from UK companies. International Journal of Business Governance and Ethics, 18(3), 313-332.

Glass, C., Cook, A., & Ingersoll, A. R. (2016). Do women leaders promote sustainability? Analyzing the effect of corporate governance composition on environmental performance. Business Strategy and the Environment, 25(7), 495-511.

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. Administrative science quarterly, 52(1), 106-137.

Gomulya, D., & Boeker, W. (2016). Reassessing board member allegiance: CEO replacement following financial misconduct. Strategic Management Journal, 37(9), 1898-1918.

Gong, J. J., & Wu, S. Y. (2011). CEO turnover in private equity sponsored leveraged buyouts. Corporate Governance: An International Review, 19(3), 195-209.

Goodstein, J., Gautam, K., & Boeker, W. (1994). The effects of board size and diversity on strategic change. Strategic management journal, 15(3), 241-250.

Greenwood, R., & Suddaby, R. (2006). Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms. Academy of Management journal, 49(1), 27-48.

Gregory-Smith, I., & Main, B. G. (2024). The symbolic management of women on company boards: evidence using the UK Davies review. British Journal of Management, 35(1), 228-242.

Grosvold, J., & Brammer, S. (2011). National institutional systems as antecedents of female board representation: An empirical study. Corporate Governance: An International Review, 19(2), 116-135.

Guedri, Z., & Hollandts, X. (2008). Beyond dichotomy: The curvilinear impact of employee ownership on firm performance. Corporate governance: an international review, 16(5), 460-474.

Gull, A. A., Hussain, N., Khan, S. A., Khan, Z., & Saeed, A. (2023). Governing corporate social responsibility decoupling: The effect of the governance committee on corporate social responsibility decoupling. Journal of Business Ethics, 185(2), 349-374.

Güner, A. B., Malmendier, U., & Tate, G. (2008). Financial expertise of directors. Journal of financial Economics, 88(2), 323-354.

Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. Academy of management review, 32(2), 334-343.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. Academy of management review, 9(2), 193-206.

Hambrick, D. C., & Quigley, T. J. (2014). Toward more accurate contextualization of the CEO effect on firm performance. Strategic management journal, 35(4), 473-491.

Hambrick, D. C., Li, J., Xin, K., & Tsui, A. S. (2001). Compositional gaps and downward spirals in international joint venture management groups. Strategic Management Journal, 22(11), 1033-1053.

Harjoto, M. A., & Jo, H. (2011). Corporate governance and CSR nexus. Journal of business ethics, 100(1), 45-67.

Harris, E., Petrovits, C. M., & Yetman, M. H. (2015). The effect of nonprofit governance on donations: Evidence from the revised form 990. The Accounting Review, 90(2), 579-610.

Hassan, M. K. (2018). Governance, product market competition and agency costs: evidence from the UAE. International Journal of Business Governance and Ethics, 13(1), 59-84.

Hayden, E. W. (2006). Governance failures also occur in the non-profit world. International Journal of Business Governance and Ethics, 2(1-2), 116-128.

Haynes, K. T., & Hillman, A. (2010). The effect of board capital and CEO power on strategic change. Strategic management journal, 31(11), 1145-1163.

He, J., & Huang, Z. (2011). Board informal hierarchy and firm financial performance: Exploring a tacit structure guiding boardroom interactions. Academy of Management Journal, 54(6), 1119-1139.

Hearn, B., Oxelheim, L., & Randøy, T. (2023). The influence of business groups on board composition in offshore financial multinational enterprises. International Business Review, 32(3), 102084.

Hemphill, T. A., & Lillevik, W. (2011). The global economic ethic manifesto: Implementing a moral values foundation in the multinational enterprise. Journal of Business Ethics, 101(2), 213-230.

Hendry, K., & Kiel, G. C. (2004). The role of the board in firm strategy: Integrating agency and organisational control perspectives. Corporate Governance: An International Review, 12(4), 500-520.

Hernandez, M. (2012). Toward an understanding of the psychology of stewardship. Academy of management review, 37(2), 172-193.

Hernández-Lara, A. B., & Gonzales-Bustos, J. P. (2019). The impact of interlocking directorates on innovation: the effects of business and social ties. Management Decision, 57(10), 2799-2815.

Hillman, A. J. (2015). Board diversity: Beginning to unpeel the onion. Corporate Governance: An International Review, 23(2), 104-107.

Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. Academy of Management review, 28(3), 383-396.

Hillman, A. J. (2005). Politicians on the board of directors: Do connections affect the bottom line?. Journal of management, 31(3), 464-481.

Hillman, A. J., Cannella Jr, A. A., & Harris, I. C. (2002). Women and racial minorities in the boardroom: how do directors differ?. Journal of management, 28(6), 747-763.

Hillman, A. J., Cannella, A. A., & Paetzold, R. L. (2000). The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change. Journal of Management studies, 37(2), 235-256.

Hillman, A. J., Nicholson, G., & Shropshire, C. (2008). Directors' multiple identities, identification, and board monitoring and resource provision. Organization Science, 19(3), 441-456.

Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. Journal of management, 35(6), 1404-1427.

Hoobler, J. M., Masterson, C. R., Nkomo, S. M., & Michel, E. J. (2018). The business case for women leaders: Meta-analysis, research critique, and path forward. Journal of management, 44(6), 2473-2499.

Hou, W., Priem, R. L., & Goranova, M. (2017). Does one size fit all? Investigating pay–future performance relationships over the "seasons" of CEO tenure. Journal of management, 43(3), 864-891.

Hsieh, T. S., Kim, J. B., Wang, R. R., & Wang, Z. (2022). Educate to innovate: STEM directors and corporate innovation. Journal of Business Research, 138, 229-238.

Huang, H. H., Kerstein, J., Wang, C., & Wu, F. (2022). Firm climate risk, risk management, and bank loan financing. Strategic Management Journal, 43(13), 2849-2880.

Hung, J. H., & Chen, H. J. (2009). Minimum shareholding requirements for insiders: Evidence from Taiwanese SMEs. Corporate Governance: An International Review, 17(1), 35-46.

Huse, M., Nielsen, S. T., & Hagen, I. M. (2009). Women and employee-elected board members, and their contributions to board control tasks. Journal of Business Ethics, 89(4), 581-597.

Huse, M. (2005). Accountability and creating accountability: A framework for exploring behavioural perspectives of corporate governance. British journal of management, 16, S65-S79.

Huse, M. (2007). Boards, governance and value creation: The human side of corporate governance. Cambridge University Press.

Hussain, N., García-Sánchez, I. M., Khan, S. A., Khan, Z., & Martínez-Ferrero, J. (2023). Connecting the dots: do financial analysts help corporate boards improve corporate social responsibility?. British Journal of Management, 34(1), 363-389.

Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. Administrative science quarterly, 47(1), 31-69.

Huyghebaert, N., & Wang, L. (2012). Expropriation of minority investors in Chinese listed firms: The role of internal and external corporate governance mechanisms. Corporate Governance: An International Review, 20(3), 308-332.

Imperatore, C., & Pope, P. F. (2024). Do tenure-based voting rights help mitigate the family firm control-growth dilemma?. Strategic Management Journal, 45(11), 2257-2274.

Ingley, C., & Van Der Walt, N. (2005). Do board processes influence director and board performance? Statutory and performance implications. Corporate governance: an international review, 13(5), 632-653.

Ingley, C. B., & Van der Walt, N. T. (2001). The strategic board: The changing role of directors in developing and maintaining corporate capability. Corporate Governance: An International Review, 9(3), 174-185.

Isidro, H., & Sobral, M. (2015). The effects of women on corporate boards on firm value, financial performance, and ethical and social compliance. Journal of business ethics, 132(1), 1-19.

Jackling, B., & Johl, S. (2009). Board structure and firm performance: Evidence from India's top companies. Corporate governance: an international review, 17(4), 492-509.

Jackson, G., & Deeg, R. (2008). Comparing capitalisms: Understanding institutional diversity and its implications for international business. Journal of international business studies, 39(4), 540-561.

Janis, I. L. (1972). Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes.

Janney, J. J., & Gove, S. (2017). Firm linkages to scandals via directors and professional service firms: Insights from the backdating scandal. Journal of business ethics, 140(1), 65-79.

Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. Administrative science quarterly, 256-282.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics, 3(4), 305-360.

Jensen, M. C., & Murphy, K. J. (1990). Performance pay and top-management incentives. Journal of political economy, 98(2), 225-264.

Jensen, M. C. (1993). The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. the Journal of Finance, 48(3), 831-880.

Joecks, J., Pull, K., & Vetter, K. (2013). Gender diversity in the boardroom and firm performance: What exactly constitutes a "critical mass?". Journal of business ethics, 118(1), 61-72.

Johanson, D., & Østergren, K. (2010). The movement toward independent directors on boards: A comparative analysis of Sweden and the UK. Corporate Governance: An International Review, 18(6), 527-539.

Johnson, J. L., Daily, C. M., & Ellstrand, A. E. (1996). Boards of directors: A review and research agenda. Journal of management, 22(3), 409-438.

Johnson, S. G., Schnatterly, K., & Hill, A. D. (2013). Board composition beyond independence: Social capital, human capital, and demographics. Journal of management, 39(1), 232-262.

Jonovic, D. J. (1989). Outside review in a wider context: An alternative to the classic board. Family Business Review, 2(2), 125-140.

Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. Academy of management journal, 52(3), 599-627.

Kabongo, J. D., & Okpara, J. O. (2019). Timing and speed of internationalization: Evidence from African banks. Journal of Business Research, 102, 12-20.

Kang, E. (2008). Director interlocks and spillover effects of reputational penalties from financial reporting fraud. Academy of Management Journal, 51(3), 537-555.

Kang, H., Cheng, M., & Gray, S. J. (2007). Corporate governance and board composition: Diversity and independence of Australian boards. Corporate governance: an international review, 15(2), 194-207.

Kao, M. S., & Kuo, A. (2017). The effect of uncertainty on FDI entry mode decisions: The influence of family ownership and involvement in the board of directors. Journal of Family Business Strategy, 8(4), 224-236.

Kao, L., Chiou, J. R., & Chen, A. (2004). The agency problems, firm performance and monitoring mechanisms: the evidence from collateralised shares in Taiwan. Corporate Governance: An International Review, 12(3), 389-402.

Kaplan, S. (2008). Framing contests: Strategy making under uncertainty. Organization science, 19(5), 729-752.

Kaplan Jr, S. E., & Schultz Jr, J. J. (2007). Intentions to report questionable acts: An examination of the influence of anonymous reporting channel, internal audit quality, and setting. Journal of Business Ethics, 71(2), 109-124.

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. Academy of management review, 14(1), 57-74.

Katmon, N., Mohamad, Z. Z., Norwani, N. M., & Farooque, O. A. (2019). Comprehensive board diversity and quality of corporate social responsibility disclosure: evidence from an emerging market. Journal of business ethics, 157(2), 447-481.

Kaymak, T., & Bektas, E. (2008). East meets west? Board characteristics in an emerging market: Evidence from Turkish banks. Corporate governance: An international review, 16(6).

Kemp, S. (2006). In the driver's seat or rubber stamp? The role of the board in providing strategic guidance in Australian boardrooms. Management Decision, 44(1), 56-73.

Kiel, G. C., & Nicholson, G. J. (2003). Board composition and corporate performance: How the Australian experience informs contrasting theories of corporate governance. Corporate governance: an international review, 11(3), 189-205.

Kiel, G. C., & Nicholson, G. J. (2006). Multiple directorships and corporate performance in Australian listed companies. Corporate Governance: An International Review, 14(6), 530-546.

Kim, Y., & Cannella Jr, A. A. (2008). Toward a social capital theory of director selection. Corporate governance: an international review, 16(4), 282-293.

Kim, Y. (2007). The proportion and social capital of outside directors and their impacts on firm value: Evidence from Korea. Corporate Governance: An International Review, 15(6), 1168-1176.

Kor, Y. Y., & Misangyi, V. F. (2008). Outside directors' industry-specific experience and firms' liability of newness. Strategic Management Journal, 29(12), 1345-1355.

Kor, Y. Y., & Sundaramurthy, C. (2009). Experience-based human capital and social capital of outside directors. Journal of management, 35(4), 981-1006.

Kordi, F., & Maung, M. (2025). Do Social Trust and Tolerance Affect Board Gender Diversity? An International Evidence.

Krause, R., & Semadeni, M. (2013). Apprentice, departure, and demotion: An examination of the three types of CEO–board chair separation. Academy of Management journal, 56(3), 805-826.

Kretinin, A., Anokhin, S., & Wincent, J. (2020). Exploring the antecedents of franchise internationalization. Journal of Business Research, 112, 422-430.

Kroll, M., Walters, B. A., & Wright, P. (2008). Board vigilance, director experience, and corporate outcomes. Strategic Management Journal, 29(4), 363-382.

Kuzman, T., Talavera, O., & Bellos, S. K. (2018). Politically induced board turnover, ownership arrangements, and performance of SOEs. Corporate Governance: An International Review, 26(3), 160-179.

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. The journal of finance, 54(2), 471-517.

Lafuente, E., Vaillant, Y., & Vendrell-Herrero, F. (2019). Conformance and performance roles of bank boards: The connection between non-performing loans and non-performing directorships. European Management Journal, 37(5), 664-673.

Lavery, P., Serena, J. M., Spaliara, M. E., & Tsoukas, S. (2024). Private equity buyouts and exports: the impact of Brexit on UK firms. British Journal of Management, 35(1), 364-377.

Lawrence, B. S. (1997). Perspective—The black box of organizational demography. Organization science, 8(1), 1-22.

Le, S. A., Walters, B., & Kroll, M. (2006). The moderating effects of external monitors on the relationship between R&D spending and firm performance. Journal of Business Research, 59(2), 278-287.

Leblanc, R. (2007). Corporate governance and board effectiveness 2.0. International Journal of Business Governance and Ethics, 3(2), 106-112.

Lee, J. H., & Roberts, M. J. (2015). International returnees as outside directors: A catalyst for strategic adaptation under institutional pressure. International Business Review, 24(4), 594-604.

Lee, T. S., & Yeh, Y. H. (2004). Corporate governance and financial distress: Evidence from Taiwan. Corporate governance: An international review, 12(3), 378-388.

Lefort, F., & Urzúa, F. (2008). Board independence, firm performance and ownership concentration: Evidence from Chile. Journal of business research, 61(6), 615-622.

Letza, S., Sun, X., & Kirkbride, J. (2004). Shareholding versus stakeholding: A critical review of corporate governance. Corporate Governance: An International Review, 12(3), 242-262.

Leventis, S., Dimitropoulos, P., & Owusu-Ansah, S. (2013). Corporate governance and accounting conservatism: Evidence from the banking industry. Corporate Governance: An International Review, 21(3), 264-286.

Lewellyn, K. B., & Muller-Kahle, M. I. (2020). The corporate board glass ceiling: The role of empowerment and culture in shaping board gender diversity. Journal of Business Ethics, 165(2), 329-346.

Li, J., & Harrison, J. R. (2008). National culture and the composition and leadership structure of boards of directors. Corporate Governance: An International Review, 16(5), 375-385.

Li, W., Krause, R., Qin, X., Zhang, J., Zhu, H., Lin, S., & Xu, Y. (2018). Under the microscope: A n experimental look at board transparency and director monitoring behavior. Strategic Management Journal, 39(4), 1216-1236.

Li, Y., Liu, J., Tian, G. G., & Wang, X. (2021). Courtesy calls for reciprocity: Appointment of uncertificated independent directors in China. Corporate Governance: An International Review, 29(4), 352-380.

Li, Z., & Wang, B. (2023). Community social capital and board advising: evidence from the structure of board committees. British Journal of Management, 34(4), 1714-1749.

Li, Z., Mustapha, M., Sheikh Hassan, A. F., & Saidin, S. F. (2025). The influence of corporate governance on succession planning and organizational performance in Chinese family firms. Management Decision, 63(7), 2392-2411.

Lin, H. E., Yu, A., Stambaugh, J., Tsao, C. W., Wang, R. J. H., & Hsu, I. C. (2023). Family CEO duality and research and development intensity in public

family enterprises: Temporality as a model boundary. Journal of Business Research, 158, 113572.

Long, T. (2006). This year's model: influences on board and director evaluation. Corporate Governance: An International Review, 14(6), 547-557.

Long, T. (2008). Diving for pearls: the importance of Board induction and re-induction. International Journal of Business Governance and Ethics, 4(1), 40-50.

Lorsch, J. W., & Clark, R. C. (2008). Leading from the Boardroom. Harvard Business Review, 86(4), 104-111.

Lu, J., Yu, D., Mahmoudian, F., Nazari, J. A., & Herremans, I. M. (2021). Board interlocks and greenhouse gas emissions. Business Strategy and the Environment, 30(1), 92-108.

Lu, J., Yu, D., Mahmoudian, F., Nazari, J. A., & Herremans, I. M. (2024). The influence of board interlocks and sustainability experience on transparent sustainability disclosure. Business Strategy and the Environment, 33(5), 3769-3793.

Lucas-Pérez, M. E., Mínguez-Vera, A., Baixauli-Soler, J. S., Martín-Ugedo, J. F., & Sánchez-Marín, G. (2015). Women on the board and managers' pay: Evidence from Spain. Journal of Business Ethics, 129(2), 265-280.

Luo, J. H., Wan, D. F., & Cai, D. (2012). The private benefits of control in Chinese listed firms: Do cash flow rights always reduce controlling shareholders' tunneling?. Asia Pacific Journal of Management, 29(2), 499-518.

Lückerath-Rovers, M., & De Bos, A. (2011). Code of conduct for non-executive and supervisory directors. Journal of business ethics, 100(3), 465-481.

Machold, S., Huse, M., Minichilli, A., & Nordqvist, M. (2011). Board leadership and strategy involvement in small firms: A team production approach. Corporate Governance: An International Review, 19(4), 368-383.

Mahadeo, J. D., Soobaroyen, T., & Hanuman, V. O. (2012). Board composition and financial performance: Uncovering the effects of diversity in an emerging economy. Journal of business ethics, 105(3), 375-388.

Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. Academy of management annals, 8(1), 57-125.

Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. Academy of management journal, 48(1), 21-49.

Malmendier, U., & Tate, G. (2005). CEO overconfidence and corporate investment. The journal of finance, 60(6), 2661-2700.

Maneenop, S., Padungsaksawasdi, C., & Treepongkaruna, S. (2024). Co-opted board, environment, social and governance. Business Strategy and the Environment, 33(2), 1161-1172.

Manne, H. G. (2019). Mergers and the market for corporate control. In Corporate Governance (pp. 27-38). Gower.

March, J. G., & Simon, H. A. (1958). Organizations.

March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Marchica, M. T., & Mura, R. (2005). Direct and ultimate ownership structures in the UK: an intertemporal perspective over the last decade. Corporate Governance: An International Review, 13(1), 26-45.

Marsh, J. S., Wales, W. J., Mousa, F. T., & Graefe-Anderson, R. (2016). Countermove: how CEOs respond to post-acquisition compensation adjustments. Review of Managerial Science, 10(4), 711-755.

Martínez-Ferrero, J., & García-Sánchez, I. M. (2017). Sustainability assurance and assurance providers: Corporate governance determinants in stakeholder-oriented countries. Journal of Management & Organization, 23(5), 647-670.

De Cabo, R. M., Terjesen, S., Escot, L., & Gimeno, R. (2019). Do 'soft law'board gender quotas work? Evidence from a natural experiment. European Management Journal, 37(5), 611-624.

Mateos de Cabo, R., Gimeno, R., & Nieto, M. J. (2012). Gender diversity on European banks' boards of directors. Journal of business ethics, 109(2), 145-162.

Mazzola, E., Perrone, G., & Kamuriwo, D. S. (2016). The interaction between inter-firm and interlocking directorate networks on firm's new product development outcomes. Journal of Business Research, 69(2), 672-682.

Mazzotta, R., Bronzetti, G., & Baldini, M. A. (2017). Does board diversity affect firm performance? Evidence from the Italian financial sector. International Journal of Business Governance and Ethics, 12(1), 65-89.

McDonald, M. L., Westphal, J. D., & Graebner, M. E. (2008). What do they know? The effects of outside director acquisition experience on firm acquisition performance. Strategic management journal, 29(11), 1155-1177.

McIntyre, M. L., & Murphy, S. A. (2008). Board of director performance reporting. Corporate Governance: The international journal of business in society, 8(2), 165-178.

McNulty, T., & Pettigrew, A. (1999). Strategists on the board. Organization studies, 20(1), 47-74.

Menicucci, E., & Paolucci, G. (2023). RETRACTED: The influence of Italian board characteristics on environmental, social and governance dimensions. Management Decision, 61(10), 3082-3105.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. American journal of sociology, 83(2), 340-363.

Michaud, M., & Audebrand, L. K. (2019). Inside out, outside in:"supporting members" in multi-stakeholder cooperatives. Management Decision, 57(6), 1382-1398.

Miller, T., & del Carmen Triana, M. (2009). Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity–firm performance relationship. Journal of Management studies, 46(5), 755-786.

Minichilli, A., Gabrielsson, J., & Huse, M. (2007). Board evaluations: Making a fit between the purpose and the system. Corporate Governance: An International Review, 15(4), 609-622.

Mitter, C., Duller, C., Feldbauer-Durstmüller, B., & Kraus, S. (2014). Internationalization of family firms: the effect of ownership and governance. Review of Managerial Science, 8(1), 1-28.

Mousa, F. T., Simha, A., Chowdhury, J., & Sahaym, A. (2025). Examining pay–performance links: The role of capital owning and self-interest among board members in the high-tech industry. Journal of Management & Organization, 31(3), 1601-1617.

Mueller, G. C., & Barker III, V. L. (1997). Upper echelons and board characteristics of turnaround and nonturnaround declining firms. Journal of Business Research, 39(2), 119-134.

Mueller-Saegebrecht, S. (2024). Business model innovation decisions: the role of group biases and risk willingness. Management decision, 62(13), 69-108.

Murphy, K. J. (1999). Executive compensation. Handbook of labor economics, 3, 2485-2563.

Nadeem, M. (2021). Corporate governance and supplemental environmental projects: A restorative justice approach. Journal of Business Ethics, 173(2), 261-280.

Nam, J., Liu, X., Lioliou, E., & Jeong, M. (2018). Do board directors affect the export propensity and export performance of Korean firms? A resource dependence perspective. International Business Review, 27(1), 269-280.

Narayanan, V. K., Zane, L. J., & Kemmerer, B. (2011). The cognitive perspective in strategy: An integrative review. Journal of Management, 37(1), 305-351.

Navarro, M. S., & Ansón, S. G. (2009). Do families shape corporate governance structures?. Journal of Management & Organization, 15(3), 327-345.

Ndofor, H. A., Wesley, C., & Priem, R. L. (2015). Providing CEOs with opportunities to cheat: The effects of complexity-based information asymmetries on financial reporting fraud. Journal of Management, 41(6), 1774-1797.

Nekhili, M., & Gatfaoui, H. (2013). Are demographic attributes and firm characteristics drivers of gender diversity? Investigating women's positions on French boards of directors. Journal of business ethics, 118(2), 227-249.

Neumann, B. R., Roberts, M. L., & Cauvin, E. (2011). Stakeholder value disclosures: Anchoring on primacy and importance of financial and nonfinancial performance measures. Review of Managerial Science, 5(2), 195-212.

Neville, F., Byron, K., Post, C., & Ward, A. (2019). Board independence and corporate misconduct: A cross-national meta-analysis. Journal of Management, 45(6), 2538-2569.

Nicholson, G. J., & Kiel, G. C. (2004). A framework for diagnosing board effectiveness. Corporate Governance: An International Review, 12(4), 442-460.

Nielsen, S., & Huse, M. (2010). The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. Corporate governance: An international review, 18(2), 136-148.

Nolan, R., & McFarlan, F. W. (2005). Information technology and the board of directors. Harvard business review, 83(10), 96.

Nowak, M. J., & McCabe, M. (2003). Information costs and the role of the independent corporate director. Corporate Governance: an international review, 11(4), 300-307.

O'connell, V., & Cramer, N. (2010). The relationship between firm performance and board characteristics in Ireland. European management journal, 28(5), 387-399.

O'Neal, D., & Thomas, H. (1996). Developing the strategic board. Long Range Planning, 29(3), 314-327.

Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. Strategic management journal, 18(S1), 187-206.

Oh, S., Ding, K., & Park, H. (2021). Cross-listing, foreign independent directors and firm value. Journal of Business Research, 136, 695-708.

Olie, R., Klijn, E., & Reuer, J. J. (2024). Antecedents of independent directors on joint venture boards. Organization Science, 35(4), 1552-1570.

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. Academy of management review, 16(1), 145-179.

Pache, A. C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. Academy of management journal, 56(4), 972-1001.

Panicker, V. S., & Koswatte, I. (2025). Orchestrating the bounce back: Resourceful boards, competent owners, and organizational resilience. European Management Journal.

Parker, L. D. (2007). Internal governance in the nonprofit boardroom: a participant observer study. Corporate Governance: An International Review, 15(5), 923-934.

Pavićević, S., & Keil, T. (2021). The role of procedural rationality in debiasing acquisition decisions of overconfident CEOs. Strategic Management Journal, 42(9), 1696-1715.

Pavićević, S., Haleblian, J., & Keil, T. (2023). When do boards of directors contribute to shareholder value in firms targeted for acquisition? A group information-processing perspective. Organization Science, 34(5), 1759-1776.

Payne, G. T., Benson, G. S., & Finegold, D. L. (2009). Corporate board attributes, team effectiveness and financial performance. Journal of management studies, 46(4), 704-731.

Pergola, T. M., & Joseph, G. W. (2011). Corporate governance and board equity ownership. Corporate Governance: The international journal of business in society, 11(2), 200-213.

Peterson, C. A., & Philpot, J. (2009). Roles of academic directors on US Fortune 500 boards. Corporate Governance: The international journal of business in society, 9(2), 202-215.

Pettigrew, A. M. (1992). On studying managerial elites. Strategic management journal, 13(S2), 163-182.

Pettigrew, A., & McNulty, T. (1995). Power and influence in and around the boardroom. Human relations, 48(8), 845-873.

Pfeffer, J. (1972). Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment. Administrative Science Quarterly, 17(2).

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.

Piekkari, R., Oxelheim, L., & Randøy, T. (2015). The silent board: How language diversity may influence the work processes of corporate boards. Corporate governance: An international review, 23(1), 25-41.

Piezunka, H., Aggarwal, V. A., & Posen, H. E. (2022). The aggregation–learning trade-off. Organization Science, 33(3), 1094-1115.

Platt, H., & Platt, M. (2012). Corporate board attributes and bankruptcy. Journal of Business Research, 65(8), 1139-1143.

Poletti-Hughes, J., & Dimungu-Hewage, D. (2023). The effectiveness of gender diversity reforms and the impact of a familial culture: a spillover effect on board independence. British Journal of Management, 34(3), 1316-1339.

Post, C., & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. Academy of management Journal, 58(5), 1546-1571.

Poutziouris, P., Savva, C. S., & Hadjielias, E. (2015). Family involvement and firm performance: Evidence from UK listed firms. Journal of Family Business Strategy, 6(1), 14-32.

Priem, R. L., Lyon, D. W., & Dess, G. G. (1999). Inherent limitations of demographic proxies in top management team heterogeneity research. Journal of Management, 25(6), 935-953.

Pugliese, A., Bezemer, P. J., Zattoni, A., Huse, M., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). Boards of directors' contribution to strategy: A literature review and research agenda. Corporate Governance: An International Review, 17(3), 292-306.

Pugliese, A., Nicholson, G., & Bezemer, P. J. (2015). An observational analysis of the impact of board dynamics and directors' participation on perceived board effectiveness. British Journal of Management, 26(1), 1-25.

Puthusserry, P., Khan, Z., Nair, S. R., & King, T. (2021). Mitigating psychic distance and enhancing internationalization of fintech SMEs from emerging markets: the role of board of directors. British Journal of Management, 32(4), 1097-1120.

Pye, A., & Pettigrew, A. (2005). Studying board context, process and dynamics: Some challenges for the future. British journal of management, 16, S27-S38.

Qiang, W., Wong, S. S., Koh, K., & Tong, Y. H. (2023). Does board turnover enhance firm performance? A contingency approach. Corporate Governance: An International Review, 31(3), 405-424.

Qiu, B., Ren, H., Zuo, J., & Cheng, B. (2023). Social trust and female board representation: evidence from China. Journal of Business Ethics, 188(1), 187-204.

Quttainah, M. A., Cocco, J., & Al-Zufairi, A. (2017). The determinants of the effectiveness of corporate governance at Islamic banks. International journal of business governance and ethics, 12(2), 174-196.

Rachpradit, P., Tang, J. C., & Ba Khang, D. (2012). CEO turnover and firm performance, evidence from Thailand. Corporate Governance: The international journal of business in society, 12(2), 164-178.

Ramaswamy, K., & Li, M. (2001). Foreign investors, foreign directors and corporate diversification: an empirical examination of large manufacturing companies in India. Asia Pacific Journal of Management, 18(2), 207-222.

Ramli, F., Nawawi, A., & Ameer, R. (2010). Director independence and performance of listed companies: evidence from Malaysia. International Journal of Business Governance and Ethics, 5(4), 280-300.

Ramón-Llorens, M. C., Garcia-Meca, E., & Pucheta-Martínez, M. C. (2019). The role of human and social board capital in driving CSR reporting. Long Range Planning, 52(6), 101846.

Randøy, T., & Jenssen, J. I. (2004). Board independence and product market competition in Swedish firms. Corporate governance: an international review, 12(3), 281-289.

Rechner, P. L., & Dalton, D. R. (1991). CEO duality and organizational performance: A longitudinal analysis. Strategic management journal, 12(2), 155-160.

Rediker, K. J., & Seth, A. (1995). Boards of directors and substitution effects of alternative governance mechanisms. Strategic management journal, 16(2), 85-99.

Reguera-Alvarado, N., De Fuentes, P., & Laffarga, J. (2017). Does board gender diversity influence financial performance? Evidence from Spain. Journal of business ethics, 141(2), 337-350.

Rejchrt, P., & Higgs, M. (2015). When in Rome: how non-domestic companies listed in the UK may not comply with accepted norms and principles of good corporate governance. Does home market culture explain these corporate behaviours and attitudes to compliance?. Journal of Business Ethics, 129(1), 131-159.

Rixom, J. M., Jackson, M., & Rixom, B. A. (2023). Mandating diversity on the board of directors: do investors feel that gender quotas result in tokenism or added value for firms?. Journal of business ethics, 182(3), 679-697.

Roberts, J., McNulty, T., & Stiles, P. (2005). Beyond agency conceptions of the work of the non-executive director: Creating accountability in the boardroom. British journal of management, 16, S5-S26.

Rose, C. (2007). Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence. Corporate governance: An international review, 15(2), 404-413.

Ross, S. A. (1973). The economic theory of agency: The principal's problem. The American economic review, 63(2), 134-139.

Roy, A., & DasGupta, R. (2025). Eco-innovation, corporate governance and nation-level institutions: a cross-country evidence. Business Strategy and the Environment, 34(3), 3865-3891.

Ruigrok, W., Peck, S. I., & Keller, H. (2006). Board characteristics and involvement in strategic decision making: Evidence from Swiss companies. Journal of management Studies, 43(5), 1201-1226.

Ruigrok, W., Peck, S., & Tacheva, S. (2007). Nationality and gender diversity on Swiss corporate boards. Corporate governance: an international review, 15(4), 546-557.

Ruiz-Castillo, M., Aragón-Correa, J. A., & Hurtado-Torres, N. E. (2024). Independent directors and environmental innovations: How the visibility of public and private shareholders' environmental activism moderates the influence of board independence. Business Strategy and the Environment, 33(2), 424-440.

Rutherford, M. A., & Buchholtz, A. K. (2007). Investigating the relationship between board characteristics and board information. Corporate Governance: An International Review, 15(4), 576-584.

Rutherford, M. A., Buchholtz, A. K., & Brown, J. A. (2007). Examining the relationships between monitoring and incentives in corporate governance. Journal of Management Studies, 44(3), 414-430.

Saeed, A., Sarang, A. A. A., & Rind, A. A. (2025). Co-opted independent directors and firms' environmental performance. Corporate Governance: An International Review, 33(1), 73-102.

Sakawa, H., & Watanabel, N. (2019). Family control and ownership monitoring in Stakeholder-oriented corporate governance. Management Decision, 57(7), 1712-1728.

San-Jose, L., Urionabarrenetxea, S., & Garcia-Merino, J. D. (2022). Zombie firms and corporate governance: what room for maneuver do companies have to avoid becoming zombies?. Review of Managerial Science, 16(3), 835-862.

Sauerwald, S., Lin, Z., & Peng, M. W. (2016). Board social capital and excess CEO returns. Strategic Management Journal, 37(3), 498-520.

Schepker, D. J., & Oh, W. Y. (2013). Complementary or substitutive effects? Corporate governance mechanisms and poison pill repeal. Journal of Management, 39(7), 1729-1759.

Schepker, D. J., Oh, W. Y., & Patel, P. C. (2018). Interpreting equivocal signals: Market reaction to specific-purpose poison pill adoption. Journal of Management, 44(5), 1953-1979.

Schiehll, E., & Bellavance, F. (2009). Boards of directors, CEO ownership, and the use of non-financial performance measures in the CEO bonus plan. Corporate Governance: An International Review, 17(1), 90-106.

Schmid, S., & Roedder, F. (2021). Gaijin invasion? A resource dependence perspective on foreign ownership and foreign directors. International Business Review, 30(6), 101861.

Schmidt, S. L., & Brauer, M. (2006). Strategic governance: How to assess board effectiveness in guiding strategy execution. Corporate Governance: An International Review, 14(1), 13-22.

Schwartz, M. S., Dunfee, T. W., & Kline, M. J. (2005). Tone at the top: An ethics code for directors?. Journal of Business Ethics, 58(1), 79-100.

Schwartz, M. S. (2013). Developing and sustaining an ethical corporate culture: The core elements. Business Horizons, 56(1), 39-50.

Scott, W. R. (2001). Institutions and organizations (2nd [thoroughly rev. and expanded] ed.). Thousand Oaks, CA.[etc.]: Sage.

Seierstad, C. (2016). Beyond the business case: The need for both utility and justice rationales for increasing the share of women on boards. Corporate Governance: An International Review, 24(4), 390-405.

Shan, Y. G. (2013). Can Internal Governance Mechanisms Prevent Asset Appropriation? Examination of Type I Tunneling in C hina. Corporate Governance: An International Review, 21(3), 225-241.

Shi, W., Connelly, B. L., Mackey, J. D., & Gupta, A. (2019). Placing their bets: The influence of strategic investment on CEO pay-for-performance. Strategic Management Journal, 40(12), 2047-2077.Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. The journal of finance, 52(2), 737-783.

Simon, H. A. (1957, 2013). Administrative behavior. Simon and Schuster.

Simsek, Z., Veiga, J. F., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2005). Modeling the multilevel determinants of top management team behavioral integration. Academy of Management Journal, 48(1), 69-84.

Singh, V., Terjesen, S., & Vinnicombe, S. (2008). Newly appointed directors in the boardroom:: how do women and men differ?. European management journal, 26(1), 48-58.

Singh, V., Vinnicombe, S., & Johnson, P. (2001). Women directors on top UK boards. Corporate Governance: An International Review, 9(3), 206-216.

Sobhan, A. (2016). Where institutional logics of corporate governance collide: Overstatement of compliance in a developing country, Bangladesh. Corporate Governance: An International Review, 24(6), 599-618.

Steijvers, T., & Niskanen, M. (2014). Tax aggressiveness in private family firms: An agency perspective. Journal of Family Business Strategy, 5(4), 347-357.

Stevenson, W. B., & Radin, R. F. (2009). Social capital and social influence on the board of directors. Journal of Management Studies, 46(1), 16-44.

Stiles, P. (2001). The impact of the board on strategy: An empirical examination. Journal of management studies, 38(5), 627-650.

Sundaramurthy, C., & Lewis, M. (2003). Control and collaboration: Paradoxes of governance. Academy of management review, 28(3), 397-415.

Tabeta, N. (1998). The Kigyo Keiretsu organization and opportunism in the Japanese automobile manufacturing industry. Asia Pacific Journal of Management, 15(1), 1-18.

Tao, Q., Li, H., Wu, Q., Zhang, T., & Zhu, Y. (2019). The dark side of board network centrality: Evidence from merger performance. Journal of Business Research, 104, 215-232.

Terjesen, S., & Singh, V. (2008). Female presence on corporate boards: A multi-country study of environmental context. Journal of business ethics, 83(1), 55-63.

Terjesen, S., Aguilera, R. V., & Lorenz, R. (2015). Legislating a woman's seat on the board: Institutional factors driving gender quotas for boards of directors. Journal of business ethics, 128(2), 233-251.

Thams, Y., Bendell, B. L., & Terjesen, S. (2018). Explaining women's presence on corporate boards: The institutionalization of progressive gender-related policies. Journal of Business Research, 86, 130-140.

Tian, J. J., & Lau, C. M. (2001). Board composition, leadership structure and performance in Chinese shareholding companies. Asia Pacific Journal of Management, 18(2), 245-263.

Tihanyi, L., Johnson, R. A., Hoskisson, R. E., & Hitt, M. A. (2003). Institutional ownership differences and international diversification: The effects of boards of directors and technological opportunity. Academy of Management journal, 46(2), 195-211.

Torchia, M., Calabrò, A., & Huse, M. (2011). Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. Journal of business ethics, 102(2), 299-317.

Tosi, H. L., Werner, S., Katz, J. P., & Gomez-Mejia, L. R. (2000). How much does performance matter? A meta-analysis of CEO pay studies. Journal of management, 26(2), 301-339.

Tricker, R. I. (1984). Corporate governance: Practices, procedures, and powers in British companies and their boards of directors.

Tricker, R. I. (2015). Corporate governance: Principles, policies, and practices. Oxford University Press.

Tsao, C. W., Chen, S. J., & Wang, Y. H. (2016). Family governance oversight, performance, and high performance work systems. Journal of Business Research, 69(6), 2130-2137.

Tuggle, C. S., Sirmon, D. G., Borgholthaus, C. J., Bierman, L., & Bass, A. E. (2022). From seats at the table to voices in the discussion: Antecedents of underrepresented director participation in board meetings. Journal of Management Studies, 59(5), 1253-1283.

Tuggle, C. S., Schnatterly, K., & Johnson, R. A. (2010). Attention patterns in the boardroom: How board composition and processes affect discussion of entrepreneurial issues. Academy of Management Journal, 53(3), 550-571.

Tuschke, A., Sanders, W. G., & Hernandez, E. (2014). Whose experience matters in the boardroom? The effects of experiential and vicarious learning on emerging market entry. Strategic Management Journal, 35(3), 398-418.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases: Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty. science, 185(4157), 1124-1131.

Useem, M. (1993). Executive defense: Shareholder power and corporate reorganization. Harvard University Press.

Usman, M., Zhang, J., Wang, F., Sun, J., & Makki, M. A. M. (2018). Gender diversity in compensation committees and CEO pay: evidence from China. Management Decision, 56(5), 1065-1087.

Vafeas, N. (2003). Length of board tenure and outside director independence. Journal of Business Finance & Accounting, 30(7-8), 1043-1064.

Van den Berghe, L. A. A., & Baelden, T. (2005). The complex relation between director independence and board effectiveness. Corporate Governance: The international journal of business in society, 5(5), 58-83.

Van den Berghe, L. A., & Levrau, A. (2004). Evaluating boards of directors: what constitutes a good corporate board?. Corporate Governance: an international review, 12(4), 461-478.

Van der Walt, N., & Ingley, C. (2003). Board dynamics and the influence of professional background, gender and ethnic diversity of directors. Corporate governance: An international review, 11(3), 218-234.

Van Essen, M., Engelen, P. J., & Carney, M. (2013). Does "Good" corporate governance help in a crisis? The impact of country-and firm-level governance mechanisms in the E uropean financial crisis. Corporate governance: an international review, 21(3), 201-224.

Van Veen, K., Sahib, P. R., & Aangeenbrug, E. (2014). Where do international board members come from? Country-level antecedents of international board member selection in European boards. International Business Review, 23(2), 407-417.

Vandebeek, A., Voordeckers, W., Lambrechts, F., & Huybrechts, J. (2016). Board role performance and faultlines in family firms: The moderating role of formal board evaluation. Journal of Family Business Strategy, 7(4), 249-259.

Vandewaerde, M., Voordeckers, W., Lambrechts, F., & Bammens, Y. (2011). Board team leadership revisited: A conceptual model of shared leadership in the boardroom. Journal of business ethics, 104(3), 403-420.

Veltrop, D. B., Bezemer, P. J., Nicholson, G., & Pugliese, A. (2021). Too unsafe to monitor? How board–CEO cognitive conflict and chair leadership shape outside director monitoring. Academy of Management Journal, 64(1), 207-234.

Voordeckers, W., Vandebeek, A., Lambrechts, F., Bammens, Y., & Vandewaerde, M. (2025). Director knowledge, shared leadership, and board service performance. Journal of Business Research, 189, 115208.

Wagner III, J. A., Stimpert, J. L., & Fubara, E. I. (1998). Board composition and organizational performance: Two studies of insider/outsider effects. Journal of Management studies, 35(5), 655-677.

Wahba, H., & Elsayed, K. (2014). The effect of institutional investor type on the relationship between CEO duality and financial performance. International Journal of Business Governance and Ethics, 9(3), 221-242.

Walsh, J. P. (1995). Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. Organization science, 6(3), 280-321.

Walters, B. A., Le, S. A., & Kroll, M. (2015). Post-IPO governance and top management team rent generation and appropriation. Journal of business research, 68(1), 47-55.

Weick, K. E. (1979). The Social Psychology of Organizing. Publisher: McGraw-Hill (1979)

Weick, K. E., & Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations (Vol. 3, No. 10.1002). Thousand Oaks, CA: Sage publications.

Westphal, J. D. (1999). Collaboration in the boardroom: Behavioral and performance consequences of CEO-board social ties. Academy of management Journal, 42(1), 7-24.

Westphal, J. D., & Bednar, M. K. (2005). Pluralistic ignorance in corporate boards and firms' strategic persistence in response to low firm performance. Administrative science quarterly, 50(2), 262-298.

Westphal, J. D., & Milton, L. P. (2000). How experience and network ties affect the influence of demographic minorities on corporate boards. Administrative science quarterly, 45(2), 366-398.

Westphal, J. D., & Zajac, E. J. (1998). The symbolic management of stockholders: Corporate governance reforms and shareholder reactions. Administrative science quarterly, 127-153.

Westphal, J. D., Seidel, M. D. L., & Stewart, K. J. (2001). Second-order imitation: Uncovering latent effects of board network ties. Administrative Science Quarterly, 46(4), 717-747.

Williams, R. J. (2003). Women on corporate boards of directors and their influence on corporate philanthropy. Journal of business ethics, 42(1), 1-10.

Wincent, J., Anokhin, S., & Örtqvist, D. (2010). Does network board capital matter? A study of innovative performance in strategic SME networks. Journal of business research, 63(3), 265-275.

Wirtz, P. (2011). The cognitive dimension of corporate governance in fast growing entrepreneurial firms. European management journal, 29(6), 431-447.

Wiseman, R. M., & Gomez-Mejia, L. R. (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking. Academy of management Review, 23(1), 133-153.

Wu, J., Wood, G., & Khan, Z. (2021). Top management team's formal network and international expansion of Chinese firms: the moderating role of state ownership and political ties. International Business Review, 30(3), 101803.

Xu, W., Zeng, Y., & Zhang, J. (2011). Tax enforcement as a corporate governance mechanism: empirical evidence from China. Corporate Governance: An International Review, 19(1), 25-40.

Xue, S., Tang, Y., Xu, Y., Ling, C. D., Xie, X. Y., & Mo, S. (2024). How boards' factional faultlines affect corporate financial fraud. Asia Pacific Journal of Management, 41(1), 351-376.

Yammeesri, J., & Kanthi Herath, S. (2010). Board characteristics and corporate value: evidence from Thailand. Corporate Governance: The international journal of business in society, 10(3), 279-292.

Yan Lam, T., & Kam Lee, S. (2008). CEO duality and firm performance: evidence from Hong Kong. Corporate Governance: The international journal of business in society, 8(3), 299-316.

Yeh, Y. H. (2005). Do controlling shareholders enhance corporate value?. Corporate Governance: An International Review, 13(2), 313-325.

Zahra, S. A. (1990). Increasing the board's involvement in strategy. Long Range Planning, 23(6), 109-117.

Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1989). Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. Journal of management, 15(2), 291-334.

Zahra, S. A. (1996). Goverance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. Academy of management journal, 39(6), 1713-1735.

Zahra, S. A., Priem, R. L., & Rasheed, A. A. (2007). Understanding the causes and effects of top management fraud. Organizational Dynamics, 36(2), 122-139.

Zajac, E. J., & Westphal, J. D. (1994). The costs and benefits of managerial incentives and monitoring in large US corporations: When is more not better?. Strategic management journal, 15(S1), 121-142.

Zattoni, A., & Cuomo, F. (2010). How independent, competent and incentivized should non-executive directors be? An empirical investigation of good governance codes. British journal of management, 21(1), 63-79.

Zhang, P. (2010). Board information and strategic tasks performance. Corporate Governance: An International Review, 18(5), 473-487.

Zhu, H., & Yoshikawa, T. (2016). Contingent value of director identification: The role of government directors in monitoring and resource provision in an emerging economy. Strategic Management Journal, 37(8), 1787-1807.

Zona, F., Zattoni, A., & Minichilli, A. (2013). A contingency model of boards of directors and firm innovation: The moderating role of firm size. British Journal of Management, 24(3), 299-315.

Zona, F., & Zattoni, A. (2007). Beyond the black box of demography: Board processes and task effectiveness within Italian firms. Corporate Governance: An International Review, 15(5), 852-864.

Åberg, C., Bankewitz, M., & Knockaert, M. (2019). Service tasks of board of directors: A literature review and research agenda in an era of new governance practices. European Management Journal, 37(5), 648-663.

Vad gör en styrelse framgångsrik? Hur påverkar styrelsen företagsledning, strategi och utveckling i praktiken? I denna bok ger Jonas Fasth en inblick i hur styrelser faktiskt fungerar – bortom formalia, titlar och mötesagendor.

Med utgångspunkt i internationell forskning visar boken hur styrelsers sammansättning, ansvar och arbetsformer påverkar kvaliteten i beslut, styrning och långsiktig prestation. Läsaren får en klar överblick över de viktigaste perspektiven inom modern styrelseforskning och en djupare förståelse för varför vissa styrelser skapar verkligt värde.

Detta är en bok för styrelseledamöter, chefer, entreprenörer, studenter och andra som vill förstå styrelsens roll på riktigt. Boken erbjuder både kunskap, perspektiv och nya sätt att se på en av organisationens mest centrala funktioner.

Om författaren

Jonas Fasth är Associerad Professor på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Hans arbete inriktas på styrelsearbete och organisatoriskt lärande, och bygger på ett intresse för att göra forskning tillgänglig och relevant för både praktiker och studenter.

STYRELSE AKADEMIEN

GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN