Från kunnig till lärande styrelse

STYRELSESVERIGE 2026 GER en ovanligt bred bild av hur svenska styrelser arbetar, vilka verktyg de använder och vilka utmaningar de ser framför sig. Ett av de tydligaste resultaten är samtidigt svårt att fånga i ett årshjul eller en kompetensmatris. Det som tycks skilja de styrelser som upplevs ha störst påverkan på verksamheten är deras förmåga att använda den kunskap som finns runt bordet och att utveckla ny när den gamla inte längre räcker.

Styrelsesverige 2026 bygger på 1 000 svar från personer med aktuella styrelseuppdrag, insamlade inom ramen för ett nystartat, flerårigt forskningssamarbete mellan Styrelseakademien och Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Det gör undersökningen till en av de största i sitt slag om svenskt styrelsearbete och den första i vad som är tänkt att bli en återkommande kartläggning över flera år.

Det här är inte hela analysen, bara ett första axplock från enkätens resultat. Forskargruppen jobbar nu med att statistiskt och vetenskapligt bearbeta materialet, klarlägga orsakssamband och göra mer komplexa och statistiskt säkerställda analyser. Mer djupgående resultat och insikter kommer, men för den vetgirige följer här några första intressanta iakttagelser.

Erfarenhet räcker inte

Erfarenhet är en av styrelsearbetets viktigaste tillgångar. Ledamöter rekryteras just för att de har sett mycket, hanterat svåra situationer och kan känna igen mönster. I komplexa situationer går det sällan att analysera allt från grunden och styrelsen behöver kunna använda tidigare lärdomar.

– Vi har länge arbetat med frågan om vilka som bör sitta i styrelsen. Vår studie visar att nästa fråga måste vara vad styrelsen faktiskt förmår göra av de som sitter där. Kompetens är en resurs, men den blir värdefull först när den kan kombineras, prövas och omsättas i styrelsens arbete, säger **Jonas Fasth**, forskare vid Handelshögskolan vid *Göteborgs universitet*.

Studien visar också att erfarenheten har en tydlig plats i de styrelser som respondenterna beskriver. Drygt hälften av respondenterna uppger att tidigare erfarenheter gärna används som huvudsakliga beslutsunderlag. Drygt fyra av tio beskriver en styrelse som i hög grad förlitar sig på beprövade lösningar.

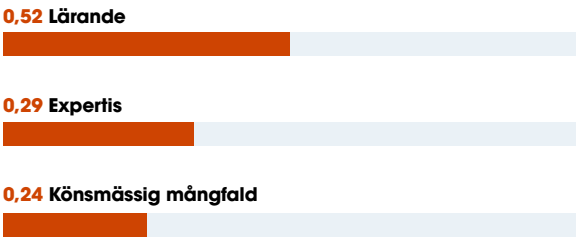
Men erfarenhet är inte det som bäst förklarar vilka styrelser som upplevs ha stor påverkan på verksamheten. Sambandet är betydligt starkare för ett mer utforskande arbetssätt, där ledamöterna använder olika perspektiv för att förstå strategiska utmaningar, prioriterar diskussion när frågan kräver det, prövar etablerade föreställningar och utvecklar ny kunskap när omvärlden förändras.

– Styrelsens risk är kanske inte främst att den saknar erfarenhet, utan att erfarenheten gör situationen begriplig för tidigt. När vi känner igen något slutar vi lätt att undersöka vad som faktiskt är nytt, säger Jonas Fasth.

Det är erfarenhetens dubbla roll. Den gör det möjligt att snabbare förstå en situation, men kan samtidigt göra styrelsen alltför säker på att den redan har förstått den. Den lärande styrelsen använder därför erfarenheten som utgångspunkt snarare än facit. Den frågar inte bara vad ledamöterna känner igen, utan också vad som inte passar in i det välbekanta mönstret. Vilka förutsättningar är annorlunda? Vilka antaganden kan vara föråldrade?

Graf 1

VAD HAR STARKAST SAMBAND MED STYRELSENS UPPLEVDA PÅVERKAN?



Det utforskande lärandet uppvisar ett tydligt starkare samband med styrelsens upplevda påverkan än det erfarenhetsbaserade arbetssättet.

Kompetensen måste få göra skillnad

Det leder vidare till en fråga som knyter årets undersökning till Styrelsesverige 2025.

Förra årets upplaga av Styrelsesverige visade att externa styrelseledamöter kan vara en verklig tillväxtmotor för bolag i förändring. Årets resultat säger inte emot den bilden, men de fördjupar den. Studien visar inget tydligt samband mellan andelen externa ledamöter och styrelsens upplevda påverkan på verksamheten. Däremot finns ett tydligare samband med styrelsens förmåga att söka, tolka och använda kunskap utifrån.

– En styrelse kan vara formellt oberoende och samtidigt intellektuellt sluten. Det avgörande är inte bara var ledamöterna



Mikael Hilmersson



Niklas Åkerman

kommer ifrån, utan om styrelsen kan ta in kunskap som faktiskt förändrar dess egen förståelse, säger **Mikael Hilmersson**, professor vid Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

Samma mönster går igen när forskarna undersöker mångfald. Variation i kompetens och utbildningsbakgrund har en koppling till styrelsens upplevda påverkan. Men det mest intressanta händer när klimatet i styrelserummet förs in i analysen.

Kompetens- och utbildningsmässig mångfald hänger samman med ett klimat där olika synsätt värdesätts, meningsskiljaktigheter får uttryckas och etablerade idéer kan utmanas. När mångfald och klimat analyseras tillsammans försvagas mångfaldens direkta samband med påverkan kraftigt, medan klimatets betydelse består. En möjlig tolkning är att mångfald ger tillgång till fler perspektiv, medan klimatet avgör om perspektiven faktiskt blir användbara.

– Mångfald är en möjlighet, inte ett färdigt resultat. En organisation kan förändra vilka som sitter runt bordet utan att förändra vad som händer i rummet, säger **Niklas Åkerman**, forskare vid Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

Det räcker med andra ord inte att bjuda in nya perspektiv till styrelserummet. De måste också tas emot, användas och få möjlighet att påverka besluten. Nästa steg i förra årets tes om externa ledamöter som superkraft är alltså inte att sluta rekrytera brett, utan att bli bättre på att faktiskt använda den kompetens man bjudit in.

GRAF 2: Klimatet i styrelserummen

ANDEL SOM UPPLEVER ATT STYRELSEN:

76 % värdesätter meningsskiljaktigheter

74 % uppskattar olika syn på vägen till målen

74 % värdesätter att ledamöter utmanar varandras förslag

73 % uppskattar att etablerade idéer och rutiner ifrågasätts

Styrelsens verktygslåda

Styrelseakademien ville i årets undersökning även undersöka vilka av alla formella och praktiska strukturer och arbetssätt som faktiskt används i svenska styrelser. Dessutom kartlade enkäten respondenternas upplevelse av vilken nytta dessa ger i styrelsearbetet respektive för verksamheten.

Resultaten visar intressanta skillnader. Styrelseportalen hör till de allra högst värderade verktygen för styrelsens eget arbete, men bedöms skapa betydligt mindre nytta för verksamheten. Det omvända gäller för exempelvis delegationsordningen, där verksamhetsnyttan värderas högre än nyttan för styrelsens eget arbete. Strategidagen sticker ut genom att vara både mycket vanlig och högst värderad såväl för styrelsens arbete som för verksamheten. Det kanske mest intressanta fyndet är att nyttan av klassiska styrningsverktyg som ägardirektiv och vd-instruktion rankas nästan lika högt, både för styrelsens eget arbete och för verksamheten. Formella styrdokument tycks alltså inte stå i motsats till värdeskapande, utan kan vara en viktig del av det.

Styrelsens olika verktyg matchar olika behov och utmaningar. Vissa verkar kunna hjälpa en styrelse att bidra mer till den faktiska verksamheten, medan andra kan stärka själva styrelsearbetet. Olika verktyg bidrar till robust kontroll och uppföljning, effektivare administration eller hjälper styrelsen höja blicken och möta omvärldens snabba förändring.

GRAF 3: Olika styrelseverktyg skapar olika sorters nytta

	Finns på plats	Upplevd nytta i styrelsen	Upplevd nytta för verksamheten
INFRASTRUKTUR & EFFEKTIVITET Verktyg för struktur, informationsflöde och effektivt styrelsearbete			
Årshjul	78,2 %	4,31	3,90
Beslutslogg	66,1 %	4,29	3,86
Styrelseutvärdering	56,0 %	3,95	3,30
Styrelseportal	51,7 %	4,31	3,47
STYRNING & KONTROLL Verktyg för tydliga mål, mandat, ansvar, riskhantering och uppföljning			
VD-instruktion	81,3 %	4,13	4,08
Ägardirektiv	76,4 %	4,36	4,10
Delegationsordning	65,1 %	3,93	4,03
Risk-/kontrollpolicy	53,7 %	4,00	4,05
STRATEGI & UTVECKLING Verktyg för att blicka framåt, utveckla kunskap och möta förändring			
Strategidag/ar	80,8 %	4,53	4,39
Kompetenskartläggning	36,6 %	4,00	3,94
Successionsplanering	36,1 %	3,92	3,90
Scenarioarbete	34,4 %	4,10	3,96

Nyttokolumnerna baseras på en skala 1–5 (1 = mycket låg nytta, 5 = mycket hög nytta) och avser endast de respondenter som angett att verktyget finns på plats.

Framtiden ställer andra frågor

När styrelseledamöterna själva får bedöma vilka frågor som kommer att kräva ökad uppmärksamhet under de kommande tre åren

hamnar kompetensförsörjning högst. Därefter följer förändrade regelverk och geopolitiska förändringar. Digitala utmaningar som AI och cybersäkerhet kommer därnäst, följda av hållbarhetsfrågor. Jämställdhet och mångfald väntas förändras minst av de områden som undersökts.

Det intressanta är att flera av de frågor som väntas växa kräver just den typ av förmåga som studiens övriga resultat pekar mot. Geopolitik, AI och nya regelverk är områden där tidigare erfarenheter snabbt kan tappa i relevans. Kompetensförsörjning handlar inte bara om vilken kompetens styrelsen har i dag, utan om att identifiera vad verksamheten och styrelsen kommer att behöva i morgon.

Samtidigt hör scenarioarbete, successionsplanering och kompetenskartläggning fortfarande till de mindre etablerade formella strukturerna.

Det går för långt att beskriva detta som ett gap mellan insikt och handling. Materialet visar inte varför styrelser saknar verktygen och heller inte att just dessa verktyg är lösningen. Men kombinationen väcker en intressant fråga: Har styrelserna byggt starkare strukturer för att hantera det kända än för att möta det okända?

Det är också en fråga som den fleråriga studien så småningom kan börja besvara.

GRAF 4: Vad kommer att kräva mer uppmärksamhet framöver?



Styrelsen granskar verksamheten, men granskar den sig själv?

Förmågan att lära handlar också om att kunna rikta blicken mot det egna arbetet.

Drygt hälften av styrelserna i undersökningen har genomfört en styrelseutvärdering under de senaste tre åren. Men resultaten visar att utvärderingarna betydligt oftare leder till mindre justeringar än till mer grundläggande förändringar. Bland dem som har erfarenhet av en utvärdering uppger 71 procent att den främst lett till mindre justeringar inom befintliga ramar, medan 18 procent beskriver mer grundläggande förändringar av arbetssättet.

Det behöver inte betyda att utvärderingarna misslyckas. En tydligare dagordning, bättre beslutsunderlag eller mer tid för strategiska frågor kan göra stor skillnad. Men en styrelse kan också bli bättre på att göra det den redan gör utan att fråga om den borde göra något annat.

Där blir reflexiviteten central: förmågan att inte bara granska resultatet av ett beslut utan också hur man kom fram till det. Vilken information vägde tyngst? Vilka perspektiv saknades? Vilka antaganden togs för givna? Och vad har fungerat tidigare men fungerar inte längre?

I en styrelse där agendan är full, underlagen omfattande och besluten många är det lätt att den sortens frågor trängs undan. Men om årets forskningsresultat pekar åt ett håll är det just mot värdet av att ibland göra motsatsen: stanna kvar i frågan lite längre.

GRAF 5: Utvärdering eller förändring

AV GENOMFÖRDA STYRELSEUTVÄRDERINGAR HAR:



Ett första fotografi av en styrelse i rörelse

Styrelsesverige 2026 fångar ett ögonblick i en undersökning som är tänkt att pågå i flera år. Kanske ligger det mest intressanta därför inte bara i bilden av styrelsearbetet just nu, utan i möjligheten att så småningom se förändringen.

Nästa gång enkäten genomförs går det att börja ställa nya frågor till samma karta. Blir lärandet starkare? Förändras synen på extern kompetens? Får scenarioarbete och kompetenskartläggning större plats när styrelserna själva säger att kompetens, geopolitik och digitalisering blir viktigare? Och blir styrelserna bättre på att reflektera över sitt eget arbete?

Det är samma fråga i flera olika skepnader. Det räcker inte att samla kompetens. Det räcker inte att ta in externa ledamöter. Det räcker inte att skapa formella strukturer och det räcker inte heller att genomföra en styrelseutvärdering. Resultaten pekar mot att värdet uppstår när kunskapen får påverka hur styrelsen tänker och arbetar.

Ju fler av Styrelseakademiens 7 000 medlemmar som väljer att svara nästa gång, desto starkare, mer detaljerad och mer användbar blir bilden av hur svenskt styrelsearbete faktiskt utvecklas, inte bara hur det ser ut just nu.

– Framtidens styrelser kommer fortfarande att behöva ledamöter som vet mycket. Men deras verkliga styrka kommer i allt högre grad att ligga i förmågan att upptäcka när det de vet inte längre räcker och tillsammans lära det situationen kräver, säger Jonas Fasth. ■

OM UNDERSÖKNINGEN

Samtliga svarande är medlemmar i Styrelseakademien och har därmed redan tillgång till bland annat ansvarsförsäkring och löpande fortbildning. Någon jämförelsegrupp av icke-medlemmar finns inte. Resultaten speglar hur redan engagerade och välinformerade ledamöter bedömer sin situation, inte hur det står till med svenskt styrelsearbete i stort.