Handlingar och strukturer—

en organisationsteoretisk studie av styrelsearbetets villkor i stora företag

EFI

* grundades år 1929

* är en vetenskaplig forskningsinstitution vid Handelshögskolan i Stockholm

* bedriver teoretisk och empirisk forskning inom företagsekonomins och samhällsekonomins olika områden och ger i samband därmed avancerad utbildning

* söker välja forskningsobjekt efter forskningsområdenas behov av teoretisk och praktisk vidareutveckling, projektens metodologiska intresse samt problemställningarnas generalitet

* offentliggör alla forskningsresultat; detta sker i institutets skriftserier och seminarier, genom tidskriftsartiklar samt via undervisning vid Handelshögskolan och annorstädes samt ofta också i artikelform

* består av ett 100-tal forskare, främst ekonomer men också psykologer, sociologer och statistiker

* har organiserat sin forskningsverksamhet i följande sektioner och fristående program

A	Arbetslivs- och personalfrågor
B	Redovisning och finansiering
C	Ekonomisk analys och styrning
D	Distributionsekonomi, strukturekonomi och marknadspolitik
F	Förvaltningsekonomi
G	Ekonomisk geografi
I	Ekonomisk informationsbehandling
P	Ekonomisk psykologi
S	Samhällsekonomi
PMO	Forskningsprogrammet människa och organisation
FDR	Fonden för handels- och distributionsforskning
AFT	Avdelningen för forskningstillämpning

Ytterligare information om EFI:s pågående forskning och publicerade forskningsrapporter återfinns i institutets projektkatalog, som kan rekvireras direkt från EFI.

Anders Lundgren

Handlingar och strukturer

en organisationsteoretisk studie av styrelsearbetets villkor i stora företag

EFI EKONOMISKA FORSKNINGSINSTITUTET VID HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM HHS

Akademisk avhandling för erhållande av
ekonomie doktorsexamen vid Handelshögskolan
i Stockholm

Stockholm 1986

© EFI och författaren
Omslag: Siw Andersson
ISBN 91-7258-208-1
UDK 65.01(485)
65.012.4(485)
658.017.1(485)
347.725(485)
Liber Tryck AB Stockholm 1986

Företal

Föreliggande arbete utgör resultatet av ett forskningsprojekt som bedrivits vid Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.

Som brukligt är vid Ekonomiska Forskningsinstitutet har författaren haft full frihet att självständigt utforma projekt och resultatredovisning.

Institutet är tacksamt för det finansiella stöd från Humanistisk-Samhällsvetenskapliga Forskningsrådet (HSFR), som möjliggjort projektets genomförande.

Stockholm i februari 1986.

Lars Östman
Institutets chef

Sven-Erik Sjöstrand
Chef för sektionen för
Personal- och företagsledningsfrågor

Förord

Ett utvecklingsarbete av den här karaktären går inte att genomföra ensam. Åtskilliga personer har passerat revy; människor som har uppmuntrat och stött mig under arbetets gång. Nu när det är dags att sätta punkt finns det anledning att speciellt tacka några av alla dessa personer.

Först vill jag rikta mig till de företagsstyrelser som ställt upp och låtit mig beforska deras verksamhet. För mig har öppenheten från dessa företag både varit en nödvändig och stimulerande ingrediens i forskningsarbetet. I den mån jag själv har glömt bort detta faktum har mina forskarkollegor i Manchester, Detroit, Boston och San Francisco inte varit sena att påminna mig om det unika i att få följa ett antal koncernstyrelsers arbete.

Jag vill också rikta ett speciellt tack till min handledare och vän Sven-Erik Sjöstrand. Det är inte utan stolthet som jag räknar mig som en av "Sven-Eriks pojkar". Jag vill i det här sammanhanget också tacka Lars Lidén, Knut Rodhe, Bengt Stymne och Lars Östman som alla, var och en på sitt sätt, delat med sig av sin tid, energi, erfarenhet och uppslagsrikedom.

Jag har haft den stora förmånen att tillhöra sektionen för Personal- och företagsledningsfrågor vid Handelshögskolans Ekonomiska forskningsinstitut (EFI) och Institutet för företagsledning (IFL). Tack alla kollegor och vänner för att Ni finns till. Speciellt vill jag tacka de nära och kära forskarkollegorna på EFI.

Till Birgitta Strömberg vill jag rikta ett tack för all sekreterarhjälp inklusive utskrift. Jag vill också tacka Siw Andersson för omslag och figurer samt Marie Martinsson som administrerat tryckningen.

Till sist vill jag rikta ett tack till Humanistisk-Samhällsvetenskapliga Forskningsrådet som finansierat projektet.

Allra sist och viktigast av allt: Tack Itte och Anna för allt det andra.

Toarp i januari 1986. Anders Lundgren

Innehållsförteckning

Sid.

1. FÖRETAGSSTYRELSEN SOM ORGANISATIONSTEORETISKT FORSKNINGSOMRÅDE 1

1.1 En övergripande bestämning av forskningsområdet samt tidigare forskning om styrelser 3
1.2 Syften 10
1.3 En grundläggande diagnosmodell 12
1.4 En metodologiska varudeklaration 21
1.5 Bokens disposition 29

2. EN ORGANISATIONSTEORETISK PLACERING AV STRUKTURBEGREPPET 32

2.1 Strukturbegreppets egenskaper 34
2.2 Normativa strukturer och aktivitetsstrukturer 36
2.3 Strukturbegreppets användning som instrument för analys av styrelseaktiviteter 40

3. IDENTIFIKATION, BESKRIVNING OCH ANALYS AV NORMATIVA STRUKTURER I STYRELSEARBETET 44

3.1 Ledningsorganisationsstrukturer..... 47
3.1.1 Den formella ledningsorganisationsstrukturen i svenska aktiebolag 50
3.1.2 Alternativa ledningsorganisationsstrukturer 54
3.1.3 En komparativ analys av olika ledningsorganisationsstrukturer 68
3.2 Ideologiska strukturer i styrelsearbetet 74
3.2.1 Kapitalideologin 76
3.2.2 Kontraktsideologin 85
3.2.3 Specialistideologin 91
3.2.4 Ideologiska strukturer som strukturella utgångspunkter 97
3.3 Rättsliga strukturer i styrelsearbetet 99
3.3.1 Den hierarkiska normen 101
3.3.2 Gränsfunktionsnormen 104
3.3.3 Resursfördelningsnormen 108
3.3.4 Rättsliga strukturer som strukturella utgångspunkter 113
3.4 Normativa strukturer som strukturella utgångspunkter inför fortsättningen 115

4. IDENTIFIKATION, BESKRIVNING OCH ANALYS AV AKTIVITETSSTRUKTURER I STYRELSEARBETET 119

4.1 Aktivitetsstrukturer som främst berör interna förhållanden i styrelsen 125

4.1.1 Identifiktion av styrelsesammansättnings-
karakteristika 127
4.1.2 Identifikation av ledamotskarakteristika 144
4.1.3 Analys av ledamotskarakteristika och samman-
sättningskarakteristika 152
4.1.3.1 Insiders- och outsidersfördelningen
och ledamotskarakteristika 155
4.1.3.2 Uppdragsklassificeringen och leda-
motskarakteristika 159
4.1.3.3 Mandattiden och ledamots-
karakteristika 163
4.1.3.4 Sammanfattning av analysen av ledamots-
och sammansättningskarakteristika 166
4.1.4 Iakttagbara generella styrelsekompetenser med
utgångspunkt från analysen av ledamots-
karakteristika 168

4.2 Aktivitetsstrukturer som främst berör styrelsens rela-
tioner till externa förhållanden 172
4.2.1 En empirisk belysning av resursfördelningsnormens
fördelning över branschstruktur och ägar-
struktur 178
4.2.1.1 Sammansättningskarakteristika och
branschstruktur 179
4.2.1.2 Sammansättningskarakteristika och
ägarstruktur 184
4.2.2 En empirisk analys av gemensamma styrelseleda-
möters roll som nätverksskapande aktivitets-
struktur 188
4.2.2.1 Gemensamma styrelseledamöter och
finansiell effektivitet 190
4.2.2.2 Gemensamma styrelseledamöter och
organisatorisk effektivitet 196
4.2.2.3 Gemensamma styrelseledamöter som nät-
verksskapande aktivitetsstrukturell
resurs 199
4.2.3 Sammanfattning av aktivitetsstrukturer som
främst berör externa förhållanden i styrelse-
arbetet 203
4.3 Aktivitetsstrukturer som främst berör styrelsens
arbetsstruktur..... 206
4.3.1 Strukturella styrelsearbetsdimensioner 207
4.3.2 Generella gruppsykologiska faktorer i sty-
relsearbetet med utgångspunkt från de struktu-
rella styrelsearbetsdimensionerna 215
4.4 Aktivitetsstrukturer som strukturella utgångspunkter
inför fortsättningen 217

5. EN ORGANISATIONSTEORETISK PLACERING AV HANDLINGSBEGREPPET
SAMT EMPIRISK DESIGN AV AKTIVITETSURVAL 221

5.1 Handlingsbegreppet och handlingsmodeller ur ett sty-
relseperspektiv 222
5.1.1 Föreställningar om kognitiva begränsningar 228
5.1.2 Inkrementalistiska handlingsföreställningar 234
5.1.3 Icke-sekventiella handlingsföreställningar 237

5.1.4 Anarkistiska handlingsföreställningar 242
5.1.5 Maktföljande handlingsföreställningar 247
5.1.6 Situations- och förhandlingsföljande handlingsföreställningar 253
5.2 Användandet av handlingsföreställningarna som analysinstrument 257
5.3 Empirisk design av styrelseurval och aktivitetsurval 262
5.3.1 Styrelseval för den kvalitativa fasen 265
5.3.2 Aktivitetsurval 270

6. STYRELSEAKTIVITETER I: STRATEGISKA AKTIVITETER 276

6.1 Strategiska aktiviteter för expansion 279
6.2 Strategiska aktiviteter för koncentration 297
6.3 Strategiska aktiviteter för företagsutveckling 311
6.4 Analys och tolkning av de strategiska aktiviteterna 326
6.4.1 Reflektioner över de strategiska aktiviteterna - ett normativt strukturellt perspektiv 330
6.4.2 Reflektioner över de strategiska aktiviteterna - ett aktivitetsstrukturellt perspektiv 336
6.4.3 Reflektioner över de strategiska aktiviteterna - ett handlingsperspektiv 341
6.4.4 Strategiska aktiviteter relaterade till företagskarakteristika 345
6.4.5 Summering av de strategiska aktiviteterna 349

7. STYRELSEAKTIVITETER II: SAKSPECIFIKA AKTIVITETER 352

7.1 Utveckling genom expansion 354
7.2 Avveckling för utveckling 368
7.3 Uppdelning för utveckling 380
7.4 Analys och tolkning av de sakspecifika aktiviteterna 387
7.4.1 Reflektioner över de sakspecifika aktiviteterna - ett normativt strukturellt perspektiv 390
7.4.2 Reflektioner över de sakspecifika aktiviteterna - ett aktivitetsstrukturellt perspektiv 394
7.4.3 Reflektioner över de sakspecifika aktiviteterna - ett handlingsperspektiv 398
7.4.4 Sakspecifika aktiviteter relaterade till företagskarakteristika 402
7.4.5 Summering av de sakspecifika aktiviteterna 404

8. STYRELSEARBETETS VILLKOR I STORA FÖRETAG 409

8.1 En övergripande återblick 410
8.2 Finns det någon ideal styrelsemodell? - en teoretisk konstruktion 414
8.3 Var fattas de avgörande besluten? - en teoretisk konstruktion 420
8.4 Några tankar kring fortsatt empirisk och teoretisk prövning av styrelsearbete i stora företag 430

9. SUMMARY IN ENGLISH: ACTIONS AND STRUCTURES - AN ORGANIZATIONAL THEORY STUDY OF THE BOARD OF DIRECTORS IN LARGE COMPANIES 434

NOTER 441

LITTERATURFÖRTECKNING 459

1. Företagsstyrelsen som organisationsteoretiskt forskningsområde

Möjligheterna att skapa varor och tjänster av hög kvalitet, att bibehålla en hög levnadsstandard och att åstadkomma tillfredsställande arbetsförhållanden är i stor utsträckning beroende av inriktningen på och effektiviteten i organisationer. Denna tes ger uttryck för den decentrala samhällsform som Sveriges ekonomi är uppbyggd kring. Decentral i meningen att huvuddelen av resursfördelningsavgöranden och beslut som gäller produktionens former och inriktning fattas inom ramen för företaget, föreningen eller myndigheten. Oavsett associationsform är det dessutom rimligt att utgå från att ledningen i dessa organisationer har stora befogenheter och ett stort ansvar för kritiska avgöranden som gäller respektive organisations inriktning, effektivitet och omfattning.

När det gäller sättet att organisera ledningsfunktionen i organisationer intar styrelsen en central roll. I lagtext och andra formella angivelser uttrycks styrelsens funktion i organisationen i termer av att det är styrelsen som svarar för förvaltningen av organisationens angelägenheter (jfr. exempelvis aktiebolagslagen-ABL- 8 kap. 6 §). Mot bakgrund av den nyckelposition som styrelsen formellt sett har i ett företag är det inte speciellt förvånande att det existerar många schabloner kring vad styrelsen gör respektive inte gör. Schabloner som ofta formuleras som att "styrelsen endast fungerar som ett formellt beslutsorgan" eller "styrelsens enda uppgift är att utse VD" eller "styrelsen utgör maktens boning i företaget", etc. Det är min bestämda uppfattning att styrelsearbete inte låter sig fångas med ett antal enkla schabloner. Denna bok är ett försök att genom systematiska beskrivningar av styrelsearbete tränga bakom dessa schabloner och de normativa anvisningar som exempelvis lagstiftningen är ett uttryck för. Boken handlar om styrelsearbete i stora företag som sorterar inom ramen för aktiebolagsformen (för en genomgång av styrelsearbete i kooperativa organisationer se Lundgren & Broman, 1985).

Hur skall man då närma sig uppgiften att kartlägga styrelsearbete? Arbetet har framförallt styrts av tre viktiga förutsättningar. En första sådan förutsättning är att det i Sverige inte bedrivits någon betydande empirisk forskning kring hur styrelser fungerar. Detta har lett fram till att jag har valt att arbeta med ett beskrivande huvudsyfte. För det andra har jag valt att ämnesmässigt precisera arbetet inom det organisationsteoretiska området. Som jag ser det står styrelsen, som ett företagsledande organ, centralt i förhållande såväl till ägar- och resursfördelningsfrågor som till effektivitets- och maktfrågor. Frågeställningar som alla är intimt förknippade med de villkor som gäller för ledandet av enskilda företag och som därmed naturligt faller inom de företagsekonomiska och organisationsteoretiska ämnesområdena. En tredje förutsättning som ligger till grund för arbetet och som är väsentligt att inledningsvis slå fast är att jag fokuserar på styrelsearbete i det enskilda företaget. I motsats till olika normativa ansatser med anvisningar om vad styrelsen "bör" göra är utgångspunkten i detta arbete att studera faktiskt styrelsearbete utifrån ett företagsnära perspektiv.

I det här sammanhanget finns det anledning att poängtera ytterligare två förutsättningar som varit vägledande för arbetsinriktningen. För det första har jag valt att fokusera beskrivningen på styrelsens roll och arbete i företaget. Detta innebär exempelvis att styrelsens relationer med ägare, bolagsstämma och VD tas upp till behandling med utgångspunkt från styrelsearbetet och inte som separata undersökningsområden. För det andra har jag valt att fokusera arbetet på koncernstyrelsearbete i stora företag. Dotterbolagsstyrelser, internstyrelser och andra typer av styrelser ligger utanför ramarna för undersökningen. Dessa båda preciseringar får framförallt ses mot bakgrund av den ringa forskning som bedrivits om styrelsearbete.

De frågeställningar som tas upp till behandling och analys ligger i linje med det beskrivande huvudsyftet, den organisationsteoretiska ämnesplaceringen samt har sin tyngdpunkt på faktiskt styrelsearbete. Summariskt kan dessa frågeställningar formuleras på följande vis; Vilka normer agerar styrelsen efter? Hur skall styrelsen sammansättas? Hur fungerar styrelsen som grupp? Hur skall styrelsearbetet organiseras? Vad gör styrelsen när den agerar i strategiska frågor? Vad gör styrelsen när den agerar i konkreta sakfrågor? Finns det någon ideal styrelseform? Var fattas de avgörande besluten?

Innan jag tar mig an dessa frågeställningar skall jag i detta inledande kapitel positionera arbetet i förhållande till det organisationsteoretiska ämnesområdet och i

förhållande till tidigare forskning om styrelser (avsnitt 1.1). Vidare skall jag formulera de syften som är vägledande för arbetet (avsnitt 1.2) samt ange en diagnosmodell och ett antal metodologiska överväganden som arbetet bygger på (avsnitt 1.3 respektive avsnitt 1.4).

1.1 En övergripande bestämning av forskningsområdet samt tidigare forskning om styrelser

Detta arbete representerar ett försök att beskriva styrelsearbete i stora företag utifrån ett organisationsteoretiskt perspektiv. Att i detalj granska och bestämma huvudbeståndsdelarna inom organisationsteorin ligger utanför ramarna för detta arbetes syfte. Det finns dock anledning att så här inledningsvis utveckla de bestämningar av det organisationsteoretiska ämnesområde som varit vägledande för arbetets utformning. En väsentlig sådan bestämning är organisationsteorins relation i förhållande till den traditionella företagsekonomin. Med den traditionella företagsekonomin avser jag de arbeten som bygger på de antaganden som den neoklassiska teorin är uppbyggd kring. Summariskt bygger den traditionella företagsekonomin på antaganden om rationellt fungerande individer, hushåll och företag. Vidare bygger den på att dessa aktörer har konsistenta preferenser, att aktörerna har fullständig informationskontroll samt att interaktioner och informationsbyten mellan dessa aktörer är förenade med ringa eller inga kostnader alls. I enlighet med dessa antaganden bygger de teorikonstruktioner som har utvecklats inom den traditionella företagsekonomin på uteslutningsprincipen i meningen att det gäller att precisera modellerna efter de antaganden som den neoklassiska ekonomin är uppbyggd kring. Vidare bygger teorikonstruktionerna inom den traditionella företagsekonomin på reduktionistiska principer i meningen att de representerar försök att fastställa orsak-verkanförhållanden. Enligt min mening är det en väsentlig skillnad mellan organisationsteorin och den traditionella företagsekonomin i det att den förra varken bygger på konventionella neoklassiska antaganden eller på uteslutningsprinciper. Om denna skillnad inte iakttas kan det leda till tveksamma tillämpningar av det organisationsteoretiska området.

En sådan diskutabel användning av organisationsteorin är att betrakta ämnesområdet som en residual i förhållande till traditionell företagsekonomi. När människor i företag och samhälle inte agerar enligt den rationalitetsföreställning som den neoklassiska teorin förutsätter används organisationsteoretiska aspekter som komplement för att ge förklaringar åt de avvikande, oförklarade mönstren. Ett sådant komplementärt användande av organisationsteorin leder lätt till feltolkningar. Organisationsteorin är inte speciellt användbar som ett residualredskap. Istället menar jag att organisationsteorin bör användas som utgångspunkt och som ett redskap som möjliggör en övergripande helhetssyn på människors agerande i organisationer och samhälle.[1]

I andra tveksamma användningar betraktas organisationsteorin som den kvalitativa företagsteorin. Att betrakta organisationsteori som teorier om företagande och människors agerande i företag är, enligt min mening, en giltig benämning. Däremot leder begreppet kvalitativ in på en felaktig bestämning. Skillnaden mellan kvantitativa respektive kvalitativa ansatser är mer en metod- än en teorifråga. Utifrån sådana utgångspunkter uppvisar organisationsteoretiska studier ett brett sortiment av ansatser innehållande såväl kvantitativa som kvalitativa tekniker.[2]

Organisationsteori går heller inte att bestämma genom att räkna upp de begrepp, modeller och perspektiv som kan sägas tillhöra det organisationsteoretiska ämnesområdet. Felet med dessa placeringar av organisationsteorin ligger i att de i alltför hög grad relateras till de antaganden som gäller för den traditionella företagsekonomin. Istället för att som utgångspunkt försöka skapa precision och exakthet bygger organisationsteorin på att nivåbestämma och perspektivbestämma de empiriska och/eller teoretiska studieobjekt som fokuseras.[3] Primärt är inte organisationsteoretikern ute efter precision och exakthet utan försöker istället systematisera fragment av kunskap genom att arbeta med nivå- och perspektivbestämningar för att genom ett sådant tillvägagångssätt precisera de valda studieobjekten. Det som på en empirisk nivå upplevs som precist och exakt kan utifrån ett annat teoretiskt perspektiv eller utifrån en annan empirisk nivå få en annorlunda tolkning som i vissa fall kan vara diametralt motsatt den ursprungliga. Att hålla isär och förstå kopplingen mellan olika perspektiv och nivåer blir mot denna bakgrund väsentligt att hantera. Är det något som specifikt kännetecknar organisationsteorin så är det just dessa nivå- och perspektivbestämningar.

I detta arbete utgör styrelsenivån, d v s de aktiviteter som den samlade styrelsen och dess enskilda ledamöter aktivt deltar i, den huvudsakliga empiriska nivåbe-

stämningen. Arbetet bygger på de perspektiv som begreppen struktur och handling ger uttryck för (för en genomgång av dessa nivå- och perspektivbestämningar se avsnitt 1.3; jfr. också kapitel 2 och kapitel 5). Att ange analysområdet för arbetet genom en nivå- och perspektivbestämning samt att beskriva arbetet som organisationsteoretiskt är emellertid inte tillräckligt. I det följande skall jag bestämma arbetets inriktning genom att relatera det till tidigare forskning om styrelser samt relatera arbetet till några övergripande organisationsteoretiska idéer.

Någon betydande empirisk forskning om styrelser har tidigare inte bedrivits i Sverige. Av de arbeten som tidigare genomförts om styrelsearbete i stora företag är det främst Carlsons (1945), Lidéns (1965, 1974) och af Trolles (1979) verk som kan räknas till studier av forskningskaraktär. Internationellt sett - och främst då utifrån ett anglo-amerikanskt perspektiv - är forskning om styrelser betydligt vanligare. Det är därför naturligt att jag främst relaterar mitt arbete i förhållande till dessa internationella studier. För att i någon mån få en struktur på den forskning som hitintills bedrivits vad det gäller styrelser har jag delat upp forskningsinriktningarna i de fyra olika genrer som figuren nedan ger uttryck för (se figur 1.1. nedan).

	KVALITATIV	KVANTITATIV
NORMATIV	I	III
DESKRIPTIV	II	IV

Mitt fokus

Figur 1.1. Forskningsinriktningar vad det gäller styrelseforskning.

Naturligtvis är det svårt att sätta så generella gränser som fyrfältaren ovan visar. Många forskningsarbeten sträcker sig över de här satta gränserna. Dessutom är begreppen så vida att de ibland täcker varandra. Den hittillsvarande forskningen inom styrelseområdet kännetecknas emellertid av en del skiljaktigheter, vilka på ett bra sätt åskådliggörs av den valda fyrfältaren.

Den första kategorin, den normativa, kvalitativa kategorin, består i huvudsak av arbeten gjorda av författare som själva verkat som styrelseledamöter och före-

tagsledare. De använder sina styrelseerfarenheter för att utifrån ett normativt perspektiv föreslå kvalitetshöjningar i styrelsearbetet (se exempelvis Juran, 1962, Juran & Louden, 1964, Koontz, 1967, Brown, 1976, Mueller, 1979 och 1981, Lauenstein, 1979, af Trolle, 1979, Louden, 1982). Ofta framhävs styrelsen som en viktig arena för företagsledande. Även om denna normativa inriktning ofta pekar på att styrelsen har en nyckelposition inom affärslivet ifrågasätts dess effektivitet (se t ex Koontz, 1967, om behovet av en handlingskraftig operativ ledning samt af Trolle, 1979, och Vance, 1983, om behovet av kompetensfördelning i styrelsearbetet). Att denna normativa inriktning inte är någon ny företeelse visar följande citat;

> "Ett aktiebolags affärer sköts alltid av en samling ledare. Denna samling är i flera hänseenden underställd kontrollen från generalförsamlingen av ägare. Men den större delen av dessa ägare pretenderar sällan på att förstå någonting av företagets affärer; och då det inte råkar finnas någon känsla för sammanhållningen mellan dem, ägnar de ingen tanke åt detta utan mottager nöjda en hel årsutdelning eller halv utdelning enligt vad styrelseledamöterna anser lämpligt att ge dem. Styrelseledamöterna i sådana företag, som sköter andra människors pengar och icke sina egna, kan inte förväntas att vaka över dem med samma ängsliga försiktighet som kompanjonerna i ett privat företag övervakar sina egna pengar."
> citat Sommarin, 1909 efter The Wealth of the Nations (Smith, 1776).

Generellt sett kan man säga att värdet i dessa studier främst ligger i uppbyggandet av en gemensam normativ begreppsapparat om styrelsearbete och företagsledningsarbete överhuvudtaget. En sådan normativ/kvalitativ forskningsstrategi kräver att forskaren har en mångsidig praktisk erfarenhet av styrelsearbete. Det är dock fullt möjligt att härleda normativa betingelser ur ett antal teoretiska delfrågeställningar, som blir utsatta för empirisk konfrontation.

En annan forskningsinriktning representeras av den deskriptiva/kvalitativa inriktningen. Denna inriktning består huvudsakligen av empiriska studier baserade på intervjuer med styrelseledamöter. Dessa studier lägger tonvikten på att beskriva vad styrelsen och dess ledamöter faktiskt gör. Normativa rekommendationer spelar en underordnad roll i förhållande till beskrivningar av faktiskt handlande (se Baker, 1945, Copeland & Towl, 1947, Kinley, 1962, Vance, 1964, 1968, 1983, Mace, 1971. Gustavsen, 1972, Bacon, 1967, 1973, Bacon & Brown, 1975, Lidén, 1965, 1974, Boulton, 1978, Henke, 1982, Batstone et al. 1983). Av dessa studier har jag initialt och främst blivit påverkad av Gustavsens (1972) och Lidéns (1974) arbeten (bl a beroende på att deras respektive angreppssätt utgår från

skandinaviska förhållanden). Till en del har jag försökt att vidareutveckla dessa författares tankegångar kring styrelsearbetets villkor i stora företag.

När det gäller de kvantitativa inriktningarna är det svårare att skilja de normativa ansatserna från de deskriptiva. Med denna kvantitativa inriktning avses sådana studier som empiriskt utgår från formella styrelse- och/eller ledamotskarakteristika. Den mest tongivande genren inom denna kvantitativa inriktning är de studier som deskriptivt behandlar gemensamma styrelseledamöters roll som nätverksskapande instrument (se exempelvis Warner & Umvalla, 1967, Dooley, 1969, Pfeffer, 1972, Zeitlin, 1974, Mariolis, 1975, Stanworth & Giddens, 1975, Helmich, 1976, Allen, 1974, 1978, Nyman & Silberston, 1978, Brookes, 1979, Scott, 1979, Burt, 1980, Useem, 1979, 1982, Mintz & Schwartz, 1981, Koenig & Gogel, 1981, Mariolis & Jones, 1982, Palmer, 1983; jfr. också kapitel 4 om gemensamma styrelseledamöter och styrelsens strukturella egenskaper). Till de mer normativa ansatserna inom denna kvantitativa inriktning får bl a Zalds (1969), Pfeffers (1972), Pennings (1980) och Waldos (1981) arbeten räknas. Det är främst i de strukturella delarna i arbetet som min ansats präglas av denna kvantitativa inriktning (jfr. framförallt kapitel 4).

Sammanfattningsvis representerar detta arbete i förhållande till tidigare styrelseforskning främst en deskriptiv inriktning, där inslag av såväl kvantitativa som kvalitativa aspekter varvas med varandra. I huvudsak koncentreras de kvantitativa ansatserna till de strukturorienterade avsnitten (se kapitel 3 och 4) medan de kvalitativa ansatserna har sin tyngdpunkt i de handlingsorienterade avsnitten (se kapitel 5, 6 och 7).

I såväl teoretiska som empiriska avseenden har tidigare forskning om styrelser påverkat arbetet i en deskriptiv riktning. Emellertid har det varit svårare att finna diagnosverktyg inom ramen för tidigare styrelseforskning. Diagnosverktygen har huvudsakligen hämtats från mitt sätt att tolka och använda begreppen struktur och handling samt dessa begrepps koppling till utvecklingsarbeten som drivits inom ramen för ägarfrågor, formella ledningsfrågor och ekonomiska effektivitetsresonemang.

De flesta studier som görs med avseende på ägarfrågor, formella ledningsfrågor och ekonomiska effektivitetsresonemang utgår från ett ensartat strukturellt perspektiv. Detta ensartade strukturella perspektiv leder till oklara tolkningar av

sambanden mellan strukturella förhållanden och handling. Bl a tolkas i de flesta fall sambandet mellan deltagande, handling och inflytande positivt. Ju mer deltagande ju mer handling. Ju större handlingsmöjligheter desto mer makt. Denna positiva koppling har i styrelsesammanhang fått en del konkreta uttryck. De kanske mest påtagliga exemplen har att göra med förändringar i styrelsens sammansättning. Dessa sammansättningsförändringar har bl a syftat till att påverka maktfördelningen. Det finns anledning att ifrågasätta dessa förändrade sammansättningsstrukturers positiva samband med ökade handlings- och inflytandemöjligheter. De ökade möjligheterna till deltagande för de berörda aktörerna kan resultera i effekter som har med minskat handlingsutrymme och minskade inflytandemöjligheter att göra. Mitt fokus är att utifrån ett processuellt perspektiv beskriva och analysera styrelsearbetets koppling till begrepp som struktur, handling och inflytande. Denna fokusering på processuella aspekter skiljer arbetet från de flesta andra studier av ägar- och ledningsfrågor.

När jag i det här sammanhanget refererar till studier av ägarinflytande avser jag de studier som tar upp relationerna mellan ägarna och deras exekutiva representanter i företaget (i den ekonomiska litteraturen har denna relation kommit att få benämningen "agency"-relationen[4]). Mitt synsätt är starkt påverkat av de studier som karakteriserar dessa relationer som ett kontraktsförhållande mellan ägarna och deras exekutiva representanter (jfr. Abrahamsson, 1982, 1983, Eidem, 1982, Larsson, 1985 och Sjöstrand, 1985 för en genomgång av denna agencyrelation; se också Coase, 1937, Alchian & Demsetz, 1972, Furubotn & Pejovich, 1972, Williamson, 1975, Stiglitz, 1975 och Jensen & Meckling, 1976; samt avsnitt 3.2 för en genomgång av "agency"-teorins koppling till andra normativa teoriuppfattningar). De delar i "agency"-teorin som är speciellt intressant i ett styrelseperspektiv rör de kontrollproblem som ägarna står inför mot bakgrund av stora företags komplexitet och hierarkisering. Det är just i relationen mellan ägarnas direkta kontrollmöjligheter och deras potentiella ägarstyrka som styrelsearbetet utgör en väsentlig funktion. Det är också i denna relation som det utifrån ett ensartat strukturellt perspektiv finns en stor risk att överbetona de positiva kopplingarna mellan deltagandemöjligheter och inflytandemöjligheter. Ambitionen i denna studie är att vidareutveckla dessa strukturorienterade idéer genom att utgå från en handlingsorienterad ansats. Detta för att teoretiskt såväl som empiriskt undersöka under vilka handlings- och inflytandebetingelser "agency"-teorin utgör en fruktbärande ansats. Citatet nedan från Abrahamsson (1982) ger uttryck för detta behov av handlings- och inflytandeorienterade ansatser för att förstå och beskriva de olika aspekter på ledningsarbete som "agency"-teorin ger uttryck för.

> "För det fortsatta arbetet med den kontraktsrättsliga ansatsen inom nationalekonomin är det viktigt att ta hänsyn till några områden där ansatsen - enligt min mening - dels är otillräcklig, dels blivit missförstådd. Den är (1) otillräcklig vad gäller (1.1.) granskning av de betingelser som föregår slutandet av kontrakt och (1.2.) preciseringen av monitorfunktionen. Den är (2) missförstådd vad gäller dess konsekvenser för äganderätts- och förfoganderättsfrågor, delvis på grund av oklarheter som råder enligt 1.1 och 1.2".
> citat Abrahamsson, 1982:466

Positioneringen i förhållande till formella ledningsorganisationsstudier påminner om arbetets positionering till ägarfrågor. Bortsett från införandet av VD-posten i 1944 års aktiebolagslag har i princip det formella sättet att organisera styrelsearbetet förblivit oförändrat sedan det kodifierades för första gången genom 1848 års förordning. Detta kan tyckas märkligt mot bakgrund av den omvandling som skett vad det gäller ledandet av företag under 1900-talet. Om detta status quo i sättet att organisera styrelsearbetet beror på brist på idéer eller på styrelseformens unikhet ligger utanför ramen för detta arbete. Det är emellertid uppenbart att det såväl för femtio år sedan som nu föreligger en diskrepans mellan den angivna strukturella ordningen och det faktiska agerandet. Det faktiska styrelsearbetet kännetecknas av en flexibilitet mot bakgrund av de breda organisatoriska ramar som aktiebolagslagen ger uttryck för. På senare tid har det från och till kommit upp förslag och idéer kring förändringar av sättet att formellt organisera styrelsearbetet. Jag tänker då främst på förslag att införa ett två-styrelsesystem (se exempelvis SOU 1971:15 och Lidén et al., 1979) eller på förslag om paritetssammansättning i styrelsen mellan arbetstagare och aktieägare (se exempelvis Lindencrona, 1978) eller på förslag att efter amerikansk förebild kodifiera koncernchefsrollen (jfr. avsnitt 3.1) eller på förslag om att inrätta en speciell ordning för mindre aktiebolag (jfr. med avsnittet om västtysk aktiebolagslagstiftning). Ambitionen i detta arbete är inte att föreslå strukturella förändringar med avseende på den nuvarande formella ordningen, men ambitionen är att vidga det perspektiv som det associationsrättsliga perspektivet ger uttryck för till ett perspektiv där även faktiskt agerande och inte enbart den formella ordningen bildar utgångspunkt. Det är väsentligt att redan här slå fast att den formella ordningen främst utgör en kodifiering av praxis och är därmed inte uttryck för någon neutral eller statisk ordning (jfr. kapitel 2 och avsnitt 5.3). Det valda strukturhandlingsperspektivet ger en möjlighet att koppla samman den i styrelsen formellt givna ordningen med faktiskt agerande, vilket i förlängningen leder till en förståelse för hur den formella ordningen skapas och vilka potentiella strukturella förändringsmöjligheter som existerar.

Den tredje och sista utgångspunkten, som jag inledningsvis vill ange som en väsentlig plattform för arbetet, är relaterad till ekonomiska effektivitetsresonemang. Även i förhållande till detta område positioneras arbetet annorlunda jämfört med gängse utvecklingsarbeten. Istället för att utgå från idéer om enhetliga aktörer, föreställningar om fullständig information och om skeendens sekventiella natur försöker jag arbeta med beskrivningar av verklighetssituationer. Detta förhållningssätt innebär att jag koncentrerar mig på faktiska styrelseaktiviteter och inte på handlingspremisser eller konsekvenser av handlande.

"De svarte boksene må åpnes".

Citat Hernes, 1978:204

För att öppna den svarta lådan som faktiskt styrelsearbete representerar måste analysinstrumenten vara annorlunda i jämförelse med de som den traditionella företagsekonomin erbjuder. Det valda struktur/handlingsperspektivet kan, enligt min mening, sägas vara ett sådant annorlunda analysinstrument.

Den här presenterade bestämningen av forskningsarbetet visar att ämnesområdet för forskningsarbetet är organisationsteori. Vidare har jag empiriskt nivåbestämt arbetet som handlande om styrelsearbete i stora företag. Perspektivbestämningen bygger på begreppen struktur och handling samt dessa begrepps koppling med varandra. Vidare har jag angett arbetets deskriptiva natur- en ansats som metodologiskt bygger på såväl kvantitativa som kvalitativa inslag. I förhållande till utvecklingsarbeten som drivs inom ramen för ägarfrågor, formella ledningsfrågor och ekonomiska effektivitetsresonemang representerar den valda inriktningen ett försök att vidareutveckla de strukturorienterade ansatserna mot en betoning på faktiskt handlande.

1.2 Syften

Bokens övergripande syfte är att beskriva styrelsearbetets villkor i stora svenska börsföretag. Detta övergripande syfte har brutits ned i ett antal delsyften.

Ett första sådant delsyfte är att identifiera och beskriva de ledningsorganisationsstrukturer, ideologiska strukturer och rättsliga strukturer som bestämmer de normativa och formella villkor som den samlade styrelsen och dess ledamöter har att agera inom.

Ett andra delsyfte är att undersöka sättet att över tiden organisera styrelsearbetet. Styrelsens sammansättning, ledamöternas egenskaper och sättet att bedriva styrelsearbetet kartläggs. Urvalet av styrelser i denna fas utgörs av företagsstyrelser på Stockholms Fondbörs A1-lista.

Ett tredje delsyfte är att med hjälp av olika organisationsteoretiska antaganden och modeller om handling presentera teoretiska förklaringar till styrelsers sätt att agera.

Ett fjärde och sista delsyfte är att pröva föreställningar om styrelsens roll som beslutsfattande organ i företaget genom att undersöka hur styrelser i tre börsföretag aktivt medverkat vid tillkomsten av företagsstrategier samt i behandlingen av mer specifika ärenden. Utifrån de tre ovan angivna delsyftena beskrivs och analyseras styrelsens arbetsformer, funktionssätt och kompetens i förhållande till konkreta styrelseaktiviteter.

Sammantaget är ambitionen att beskriva de strukturella betingelser under vilka börsföretagsstyrelserna agerar och vad den samlade styrelsen och dess ledamöter faktiskt gör. Betoning sker på vad den samlade styrelsen och dess enskilda ledamöter gör snarare än vad styrelsen bör göra eller står för i ett företag. Redan i det här sammanhanget är det väsentligt att påpeka att min definition av vad en styrelse är inte bygger på vad lagstiftningen formellt föreskriver utan på vad den samlade styrelsen och dess enskilda ledmamöter faktiskt sett tar aktiv del i.

Utöver det beskrivande syftet avser jag, att generera tankar om hur styrelsearbetet skiljer sig åt i olika företag samt om hur styrelsearbetet hänger samman med styrelseuppgiftens karaktär.

Min förhoppning är att det teoretiska greppet med att utnyttja kopplingen mellan struktur och handling samt det empiriska greppet med att utnyttja både kvantitativa och kvalitativa metoder och tekniker skall leda fram till delvis annorlunda perspektiv på empirisk forskning inom företagsledningsområdet. Dessa perspektiv bör i förlängningen kunna leda till bättre kunskaper om vilka praktiska handlingsmöjligheter som finns inte bara för en styrelse utan också för andra ledningsorgan.

1.3 En grundläggande diagnosmodell

Detta arbete är deskriptivt och fokuserar på vad en företagsstyrelse faktiskt gör. Genom att arbeta med en beskrivande ansats är det min förhoppning att generera en mer samlad och grundläggande kunskap om styrelsearbete än som återfinns i hittillsvarande empirisk forskning.

Ett brett syfte ställer emellertid krav på avgränsningar. Avsikten med detta avsnitt är att presentera en diagnosmodell som teoretiskt avgränsar det breda beskrivande syftet. Diagnosmodellen gör det också möjligt att dela upp den generella frågan vad en styrelse faktiskt gör i specifika delfrågeställningar, där teoretiska idéer och antaganden blir föremål för empirisk konfrontation. Det är väsentligt att påpeka att arbetet inte är inriktat på att ge råd om hur ett företag eller en styrelse praktiskt skall ledas eller hur enskilda beslut skall taktiskt manövreras. Arbetet är snarare inriktat på att "trycka upp" förståelsenivån på ett abstraktare plan, där idéer och visioner får ett centralt utrymme.

Diagnosmodellen nedan försöker fånga det samspel mellan teori och empiri som kännetecknar arbetet. Modellen ger uttryck för två kritiska ställningstaganden. För det första visar modellen att jag valt att betrakta och tolka vad en styrelse gör med en specifik teoriram och ett specifikt antal begrepp. Vid beskrivningar av styrelsearbete i stora företag kan det vara fruktbärande att utgå från tre övergripande organisationsteoretiska konstruktioner. Dessa konstruktioner representeras av begreppen normativa strukturer, aktivitetsstrukturer och handling. Med begreppet normativa strukturer försöker jag illustrera de värderingar och normer som är kännetecknande för styrelsearbete. Med begreppet aktivitetsstrukturer försöker jag illustrera de regelbundna aktiviteter som karakteriserar styrelsens sätt att organisera sig med avseende på sammansättning, kompetens och aktiviteter över tiden.[5] Med begreppet handling försöker jag illustrera mer dynamiska förhållanden i styrelsearbetet. Huvudfrågeställningen i denna handlingsansats är att komma åt vad den samlade styrelsen och dess enskilda ledamöter gör i ett antal icke-regelbundna, kritiska aktiviteter. Den valda ansatsen bygger på att det för att beskriva styrelsearbete i stora företag inte räcker med att utgå från de föreställningar som representeras av begreppen normativa strukturer eller aktivitetsstrukturer eller handling. Däremot utgör, enligt min mening, kombinationen av dessa tre ramar en ansats som gör det möjligt att uppfylla det beskrivande huvudsyftet.

Figur 1.2. En grundläggande diagnosmodell (se vidare kapitel 2 och avsnitt 5.1. och avsnitt 5.3. för en utveckling av de presenterade begreppen och för en vidareutveckling av modellen. Modellen följer i huvudsak Enderud, 1984:kap.3).

FOTNOT: Den streckade linjen anger analysvägar som inte följer huvudangrepssättet.

För det andra ger diagnosmodellen uttryck för metodologiskt betingade val som kan illustreras med begreppet "cirkulärt tänkande". De flesta situationer i en styrelse är åtminstone med den föreliggande empiriska kunskapsnivån nästintill omöjliga att förstå och förklara med hjälp av kausalitetsmodeller. En förändring beträffande exempelvis strategival i ett företag kan sällan eller aldrig förklaras med en enstaka förändring av någon annan variabel som exempelvis en huvudmannaförändring, utan den är ofta orsakad av en serie komplexa sekvenser och interaktioner mellan ett otal företeelser. De dubbelriktade pilarna i figuren ovan är till för att visa att begreppen i diagnosmodellen är förenade med varandra utan att det råder några entydiga kausala relationer mellan dem. De normativa strukturerna är exempelvis inte överordnade aktivitetsstrukturerna eller handlingsbegreppet. Kännetecknande för styrelsearbete är snarare den samtidighet och de bindningar som begreppen i kategoriseringen representerar, d v s de nor-

mativa strukturerna påverkar handlandet och aktivitetsstrukturerna samtidigt som handlandet och aktivitetsstrukturerna påverkar de normativa strukturerna osv.[6] Till skillnad från kausalitetstänkande utgår den valda ansatsen från ett cirkulärt tänkande, där både-och-konstruktioner och samtidighetsförhållanden bildar centrala utgångspunkter. Diagnosmodellen anger således med vilka organisationsteoretiska "glasögon" jag avser studera styrelsearbetets villkor i stora företag samt på vilket sätt jag relaterar variabler och begrepp till varandra.

Det finns anledning att här kort nämna något om de i diagnosmodellen namngivna begreppen. Med normativa strukturer avses sådana bestående former och egenskaper som har att göra med värderingar och normer i en social struktur som en styrelse. Dessa normativt orienterade strukturer har oftast ett dominerande inslag som är av institutionell företags- och samhällsorienterad natur. För den här studien är följande normativa strukturella egenskaper speciellt centrala (för en fördjupad analys och diskussion se kap. 3).

a. LEDNINGSORGANISATIONSSTRUKTURER. Detta normativa strukturella tema har att göra med hur styrelsen organiserar sitt arbete mot bakgrund av de formella ledningsorganisatoriska ramarna. Dessa formella ramar är förknippade med den legala ordning som styrelsen har att arbeta efter som resursfördelande organ i organisationen. Speciell uppmärksamhet kommer att ägnas åt de organisatoriska relationerna mellan styrelsen och den operativa ledningen. Vidare kommer en jämförelse att göras mellan formella ledningsorganisationsstrukturer i olika länder för att åskådliggöra de olika lösningar som respektive land har valt att arbeta efter när det gäller den formella ledningsorganisationsstrukturen.

b. IDEOLOGISKA STRUKTURER. Denna normativa struktur är framförallt relaterad till vad det är för ideologiska strukturer som styr handlandet. Med utgångspunkt från kapitalideologiska antaganden, där organisationens vinstförmåga och fortlevnad är centrala företeelser, kommer jag att resonera kring betydelsen av kontraktsideologi och specialistideologi som ideologiska strukturer. Den företagsideologiska struktur som är relaterad till styrelsearbetet representeras av dessa tre ideologiska strukturer. Huvudtanken är dock att kapitalideologin är överordnad kontrakts- och specialistideologin som normativ struktur i styrelsen.

c. RÄTTSLIGA STRUKTURER. En väsentlig normativ struktur vid sidan om ledningsorganisationsstrukturerna och de ideologiska strukturerna är de normer för styrelsearbetet som kan härledas ur det associationsrättsliga regelsystemet. De normer som kommer att beskrivas och analyseras har att göra med den hierarkiska ordningen och den resursfördelande ordningen i aktiebolaget. Vidare kommer styrelsens gränsreglerande funktioner att uppmärksammas som härledda ur detta associationsrättsliga perspektiv.

Tanken är att dessa normativa strukturella egenskaper inte arrangeras slumpmässigt utan har en konstitution som är sammanhängande och någorlunda konstant över tiden. De konstituerar den spelplan och det handlingsutrymme som styrelsen har att agera inom. Inte bara i meningen att de sätter gränserna för handlingsutrymmet utan också i meningen att styrelsens aktiviteter indirekt eller direkt kan tolkas som försök att förändra de gränser som de normativa strukturella egenskaperna ger uttryck för.

Med aktivitetsstrukturer avses sådana former av aktiviteter och relationer som uppträder med viss regelbundenhet över tiden (för en utvidgad analys och diskussion se kapitel 4). Dessa aktivitetsstrukturer är främst relaterade till styrelsen som grupp och de enskilda styrelseledamöterna till skillnad från de normativa strukturerna som främst är relaterade till gestaltningen av styrelsearbetet utifrån perspektivet hela organisationen. De aktivitetsstrukturer som speciellt kommer att uppmärksammas är:

a. AKTIVITETSSTRUKTURER SOM FRÄMST BERÖR INTERNA FÖRHÅLLANDEN I STYRELSEARBETET. Beslutsarenor som exempelvis en styrelse som substantiellt sett kontrollerar väsentliga resurser och som potentiellt sett utövar ett stort inflytande kännetecknas av att de mobiliserar resurser och inflytande till relativt distinkta värden. En beskrivning och analys av dessa styrelsens inflytanderesurser är mot denna bakgrund en viktig forskningsuppgift. De inflytanderesurser som jag kommer att rikta speciell uppmärksamhet mot är de ledamots- och sammansättningskarakteristika som kännetecknar börsföretagsstyrelserna. Dessa karakteristika kommer att beskrivas och analyseras i olika sociologiska profiler och i olika generella styrelsekompetenser.

b. AKTIVITETSSTRUKTURER SOM FRÄMST BERÖR EXTERNA FÖRHÅLLANDEN I STYRELSEARBETET. Ett andra aktivitetsstrukturellt tema som är centralt för forskningsarbetet har att göra med styrelsens och dess ledamöters förhållande till referenspunkter som ligger utanför den enskilda organisationen. Inom detta tema kommer speciell uppmärksamhet att ägnas åt branschmässiga och ägarmässiga olikheter samt åt fenomenet gemensamma styrelseledamöter. Dessa parametrar kommer att beskrivas och analyseras med utgångspunkt från de olika sociologiska profilerna.

c. AKTIVITETSSTRUKTURER SOM FRÄMST BERÖR STYRELSEARBETETS STRUKTUR ÖVER TIDEN. Styrelsearbetet kännetecknas av en regelbundenhet över tiden beträffande mötesfrekvens, informationsmaterial och mötesinnehåll. Dessa regelbundenheter är en väsentlig aktivitetsstrukturell beståndsdel att beskriva och är i många stycken inte neutralt vald. Inom detta aktivitetsstrukturella tema kommer dessutom ett antal strukturella grupppsykologiska faktorer att analyseras som har att göra med hur den samlade styrelsen som grupp kommer till handling.

Tanken är att dessa aktivitetsstrukturer, ur ett styrelseperspektiv, kännetecknas av att de uppträder med en viss regelbundenhet och är till skillnad från situationella betingelser mer beständiga. De här summariskt presenterade strukturella egenskaperna är viktiga beståndsdelar att utveckla för att beskriva, förstå och förklara styrelsen roll i företaget.

För att beskriva och förklara vilka villkor som gäller för styrelsearbetet räcker det emellertid inte med att ange vilka strukturella egenskaper som påverkar styrelsens sätt att handla. Det är minst lika viktigt att bilda sig en uppfattning om olika händelser som den samlade styrelsen aktivt deltar i. Dels för att förstå vad det är för strukturella egenskaper som är viktiga förutsättningar för hur styrelsens aktiviteter formas och för aktiviteternas konsekvenser (för ett fördjupat resonemang kring strukturella egenskaper som inflytanderesurser se inledningen till kapitel 4), men också och kanske framförallt för att dessa aktiviteter och handlingar utgör styrelsens "produktion". Överhuvudtaget är handlingsperspektivet en kritisk dimension i allt organiserande och i alla verksamheter.

Att ha kunskap om olika handlingars förlopp är ett centralt tema för detta forskningsarbete. För att analysera vad styrelsen gör, vilka aktiviteter styrelsens ledamöter tar aktiv del i samt hur det går till, räcker det således inte med att endast utgå från ett strukturellt perspektiv där tonvikten läggs på att observera och tolka bestående egenskaper. När det gäller handlingsperspektivet är det speciellt två dimensioner som är centrala för den fortsatta presentationen (för en fördjupad teoretisk diskussion se kapitel 5).

Den första dimensionen har att göra med användandet av olika handlingsteorier för att karakterisera och försöka representera olika handlingsförlopp. Centralt för denna dimension är att etablera en förståelse för handlingsteoriers koppling till faktiska skeenden.

Den andra dimensionen har sin tyngdpunkt på vad det är för typ av materiell och/eller immateriell produktion som den samlade styrelsen åstadkommer. En stor del av styrelsens aktiviteter sker i form av rapporter, planer och policyuttalanden. En annan del av styrelsens aktiviteter har att göra med prioriteringar och val av handlingslinjer - själva fattandet av beslut -medan en annan del har att göra med styrelsearbetets direkta koppling till företagets produktion av varor och tjänster.

Mot bakgrund av de ramar som begreppen normativa strukturer, aktivitetsstrukturer och handlingsföreställningar representerar har jag valt att empiriskt behandla styrelsearbete i stora företag. Även om det är svårt att exakt definiera vad som är stora företag, medelstora företag respektive små företag så kvarstår det faktum att styrelsearbete i stora företag skiljer sig i en rad avseenden från styrelsearbete i mindre företag. Jag skulle t o m vilja påstå att styrelsearbetet och ledningsarbetet överhuvudtaget är en av de mest väsentliga skillnaderna mellan stora respektive mindre företag (jfr. Andersson, 1982 och 1979). Fokus i detta arbete är styrelsearbete i stora företag eller rättare sagt de svenska börsföretagens styrelser. Dessa styrelser spelar, förutom att de representerar och uppfyller de flesta kriterier för vad som menas med beteckningen stora företag, en normativ roll för styrelsearbete i mindre och medelstora företag. Valet av den empiriska basen, börsföretagen, grundar sig främst på två kriterier, nämligen associationsformen och storleken.

Enkla bolag, handelsbolag. aktiebolag, ekonomiska föreningar och ideella föreningar utgör huvudtyperna av associationsformer i Sverige. Av dessa är det bara aktiebolag och ekonomiska föreningar som enligt lagstiftaren måste ha en styrelse. Eftersom det bl a fordras ett visst medlemsantal, att verksamheten är kooperativ samt att medlemmarna aktivt deltar, d v s köper/säljer/producerar i verksamheten, för att bilda en ekonomisk förening, är aktiebolaget med dess begränsade kapitalansvar för ägarna den utan tvekan mest betydelsefulla associationsformen i näringslivet. Mot bakgrund av detta har jag valt att begränsa studien till aktiebolagsstyrelser. År 1984 fanns det över 130 000 aktiebolag i Sverige. I princip är det tre karakteristika som skiljer aktiebolaget från andra associationsformer.

i. Ägarnas ansvar för bolaget är begränsat till deras tillskott av kapital
ii. Ägarnas rättigheter är överförbara
iii. Bolaget styrs och förvaltas av speciella organ.
(För en utförligare beskrivning av aktiebolagsformen se exempelvis Sjöstrand, 1985).

Storleksvariabeln är mer svårhanterlig än associationsformen som avgränsningskriterium. Storlek kan mätas på en mängd olika sätt, exempelvis i antal aktieägare, i antal anställda, efter omsättning, efter balansomslutning, efter aktiekapitalet etc. Beroende på olika företags skiftande affärsmässiga karaktär är det inte lämpligt att utgå från endast ett eller ett par storlekskriterier. Det

viktiga i detta arbete är att beskriva styrelsearbete i stora företag och inte i fåmansföretag.[7] För att undvika en absolut bestämning på storlekskriteriet utgår jag från de börsnoterade företagen, närmare bestämt företagen på Stockholms Fondbörs A1-lista. Fortsättningsvis kommer jag att använda beteckningen "börsföretagen" för dessa bolag. Följande minimikrav med avseende på storlekskriterier gäller för dessa företag (jfr. SFS 1979:748, 749).

i. Aktiekapitalet skall överstiga 10 mkr.
ii. Totalt eget kapital skall överstiga 20 mkr.
iii. Minst 1000 aktieägare skall ha en börspost vardera (en börspost är ungefär lika med ett basbelopp).

Detta avgränsningskriterium gynnas dessutom av att data om börsföretagen relativt sett är mer lättillgänglig än data i andra bolag.

För att få en överblick över företagspopulationen skall jag i det följande redovisa börsföretagens fördelning över ägargrupper och över bransch. Dessa två klassificeringar kommer jag att arbeta med såväl i kapitel fyra om aktivitetsstrukturer som i min urvalsdesign när det gäller att belysa specifika styrelseaktiviteter (se kapitel 4 samt avsnitt 5.3).

Figur 1.3. Börsföretagen efter ägarförhållanden.

Den ägarklassificering som detta arbete bygger på följer i princip Statens Industriverks (SINDs 1980:5) utredning om ägandet i det privata näringslivet.[8] Ägarindelningen utgår från följande tre kriterier:

i. Ägaren/ägargruppen har största andelen av totala röstetalet (dock över 5%)
ii. Ägaren/ägargruppen har absolut majoritet av de närvarande på stämman (praktisk majoritet)
iii. Ägaren/ägargruppen är representerad i företagets styrelse.

Om dessa tre kriterier uppfylls av någon ägargrupp är denna grupp att se som den dominerande ägargruppen i förhållande till andra och har därmed en potentiell ägardominans över företaget. Mot bakgrund av dessa kriterier utgår klassificeringen från följande ägargrupper: S-E-banken närstående grupper, Industrivärden/Handelsbanken närstående grupper, släktdominerade grupper (exkl. S-E-banken närstående grupper), kapitalförvaltare (exkl. Industrivärden), spritt ägande (ingen "synlig" ägargrupp) samt ägarskifte. Särskiljningen av S-E-bankgruppen respektive Industrivärden/Handelsbankgruppen från de övriga grupperna beror på deras betydande aktieinnehav i börsföretagen. Gränsfall som exempelvis Ericsson och SKF har klassificerats mot bakgrund av hur ägandet har utvecklats över tiden, vilket exempelvis innebär att dessa båda företag klassificeras som S-E-banken närstående grupper. I de fall ingen ägargrupp framstår som dominerande och när det inte finns någon klar historisk knytning till någon ägargrupp har ägarförhållandet klassificerats som ej synligt. Om det har skett ett skifte i ägardominansen mellan 1963 och 1979 har dessa bolag klassats i gruppen ägarskifte (Marabou, Monark, Åkerman, Götabanken - dessa bolag har skiftat ägarstruktur mellan 1963 och 1979, från i princip släktdominans till mer spridd ägarstruktur). Denna grova ägarindelning visar att de bägge stora ägargrupperna, S-E-bankgruppen och Industrivärden/SHBgruppen, kan sägas dominera en tredjedel av börsbolagen ägarmässigt (se figur 1.3 ovan).

De olika ägargrupperna är inte representerade på samma sätt över bransch. Bl a dominerar S-E-banken ägarmässigt betydligt fler företag i verkstads-, metall- och stålbranschen än de övriga ägargrupperna. Totalt sett visar börsföretagen en relativt jämn spridning över bransch. Enda undantaget är i princip handelsbranschen (se figur 1.4 nedan).

FOTNOT: I gruppen övriga ingår bl a rederiföretagen, Aga, Beckers, DN, Euroc, Hexagon, Swedish Match och Trelleborg. Det är således en stor spridning över olika branscher.

Figur 1.4. Börsföretagen efter bransch (efter Affärsvärldens branschindex).

Det är med utgångspunkt från den i detta avsnitt presenterade diagnosmodellen med dess teoriram och empiriska bestämning som den följande presentationen skall ses. Avsikten är att förmedla ett budskap av holistisk karaktär. Att ha ensartad kunskap om de i det strukturella perspektivet presenterade begreppen eller de i handlingsperspektivet presenterade begreppen är inte tillräckligt för att förstå och förklara de villkor som gäller för en styrelses arbete. Att överbetona budskapet i någon enskild del leder, enligt mina utgångspunkter, till schablonmässiga och alltför begränsade resonemang om företagsstyrelser. Att förstå samspelet mellan de olika perspektiven och dessas koppling till den empiriska nivån är en nödvändig förutsättning om man vill tränga djupare och åstadkomma en bredare syn på styrelsearbetets villkor. Såväl genereringen av de teoretiska utsagorna som den empiriska prövningen har i metodologiska hänseenden vuxit fram efter mönster som kan beskrivas med termer som söka, lära, beskriva och förstå. Dessa söklärstrategier och beskrivnings-förståelsestrategier representerar de huvudsakliga metodologiska tillvägagångssätten i forskningsarbetet (se dock kapitel 4 om styrelsens sammansättning och gemensamma styrelseledamöter för hypotesstyrda empiriska prövningar).

Det finns ingen anledning att utveckla denna diagnosmodell längre än så här i detta avsnitt. Det är dock väsentligt att slå fast att det är den ovan skisserade

diagnosmodellen som ligger till grund för de begrepp, begeppsrelationer, modeller, empiriska prövningar och analyser om styrelsearbetet som fortsättningsvis kommer att presenteras. Modellen representerar en abstrakt karta över den vetenskapliga produktionen i arbetet. Det är dock väsentligt att inte uppfatta diagnosmodellen alltför dogmatiskt. Den kommer fortsättningsvis att skifta karaktär och bli föremål för såväl utvidgning som en mer grundläggande genomgång.

1.4 En metodologisk varudeklaration

Som forskare i företagsekonomi och organisationsteori känner man ett behov av att sträva mot objektiverade sanningar. Samtidigt inser man att varje utsaga man gör som organisationsforskare bara är en del av en större helhet och är beroende av på vilket sätt jag som forskare uppfattar denna helhet. Utsagorna får olika karaktär och betydelse beroende på hur man uppfattar helheten. Utsagorna är inte objektiva fakta utan utgör snarare den enskilde forskarens värdering och attityd till olika påståenden om hur tingens ordning är relaterade till varandra.[9]

Som organisationsforskare känner man också ett behov att planera och arbeta med forskningsarbetet efter rationella överväganden. Arbetet skall planeras och genomföras efter mönster som bygger på att arbeta sig fram från generella uppgifter till alltmer specifika (jfr. Davis, 1972). I någon mening har jag under forskningsarbetets gång strävat efter att arbeta efter rationella överväganden och efter att söka objektiverade utsagor på det uppfattade problemområdet.

Men som för så många andra forskningsarbeten kan detta arbete avbildas som en vetenskaplig resa över ett antal år fyllda av utsagor, slutsatser, frågetecken och dokument som behandlar en teoretisk och empirisk verklighet. Hela denna skrift kan ses som ett försök att systematiskt avbilda några av de, enligt min mening, mest väsentliga kunskaper som arbetet har mynnat ut i.

Figur 1.5. En schematisk skiss över arbetsprocessen (efter Enderud, 1984:48).

På en övergripande nivå har mitt arbete kännetecknats av en forskningsstrategi där problemformuleringar, teorier, empiriska data och slutsatser successivt vävts samman. Denna sök-lärorienterade och förståelse-beskrivningsorienterade strategi innebär både att nya teorier, data, problem och slutsatser successivt tillförts och att såväl teoretiska som empiriska skiften har gjorts under forskningsarbetets gång. En konsekvens av dessa forskningsvärderingar och forskningsstrategier är att den uppsättning teoretiska föreställningar och problemområden med vilka arbetet startade inte är identiska med de arbetet avslutas med.[10] Detta gäller dock inte för den övergripande teoretiska ramen som begreppen normativa strukturer, aktivitetsstrukturer och handlingsföreställningar förmedlar.

I detta avsnitt skall jag redovisa de metodologiska överväganden och det tillvägagångssätt som varit vägledande för sättet att organisera forskningsarbetet.

Mitt sätt att teoretiskt bestämma forskningsområdet utgår från att styrelsearbete i stora företag är situationsberoende och svårligen kan beskrivas med utgångspunkt från entydiga kausala samband. Problemet med kausalanalys accentueras ytterligare i och med att jag arbetar med olika analysnivåer och perspektiv.[11] Med denna bestämning av forskningsområdet lämnas det inget annat val än att arbeta utifrån en sammansatt metodstrategi för att empiriskt fånga de teoretiska utgångspunkterna. Denna sammansatta metodstrategi har jag valt att beteckna som en sök-lärstrategi och som en beskrivnings-förståelsestrategi. Summariskt bygger den valda strategin på följande steg; (1) Samla in teoretiska kunskaper och deskriptiva data (se kapitel 1,2,3,4 och 5); (2) Generera och formulera teser utifrån dessa teorier och data; (3) Jämföra dessa förutsättningar med faktiska situationer och skeenden (se kapitel 6 och 7); (4) Utveckla och analysera de re-

gelbundenheter respektive oregelbundenheter som föreligger mellan de framtagna teserna och det faktiska skeendet. Dessa regelbundenheter/oregelbundenheter pekar på de verklighetsbilder där det föreligger en skillnad/likhet mellan de formulerade teserna och faktiskt handlande. Crozier & Friedberg (1980) har formulerat betydelsen av detta sista led på följande vis:

> "By comparing these predictions with what actually occurs in practice he will discover a whole series of "anomalies" or processes and conducts which do not seem to obey the rational "norms" embodied in his hypotheses.
>
> These anomalies are invaluable. They indicate the areas where the hypotheses are in contradiction with the actual behavior of the actors. It is thus possible to pinpoint those places where a rationality different from the one known to the investigator is guiding the relation among individuals and groups. These anomalies thus indicate parts of the argument which need to be developed, and this in turn leads to the discovery of further characteristics of the organization."
>
> citat Crozier & Friedberg, 1980:262

För de i detta forskningsarbete utarbetade föreställningsramarna innebär denna sammansatta metodstrategi att följande metodologiska tillvägagångssätt har utkristalliserats. Utifrån det strukturella perspektivet (kapitel 2, 3 och 4) har ett antal utsagor, baserade på normativa strukturer och aktivitetsstrukturer, formulerats om hur styrelsearbetet utifrån ett strukturellt förhållningssätt fungerar.[12] På liknande sätt anger handlingsföreställningarna i kapitel fem hur styrelseaktiviteter organisationsteoretiskt sett kan fortlöpa. Dessa strukturella och handlingsorienterade antaganden utgör de teoretiska utsagorna. Mot dessa ställs konkreta aktiviteter som den samlade styrelsen och dess enskilda ledamöter tar aktiv del i (jfr. kapitel 6 och 7; för val av styrelseaktiviteter se avsnitt 5.3). De oregelbundenheter och regelbundenheter som framkommer mellan de framtagna teoretiska utsagorna och de faktiska aktiviteterna utgör de kritiska analysdelarna i forskningsarbetets avslutande delar. Det är kring denna sök-lär- och beskrivningsförståelsestrategi som forskningsarbetet metodologiskt är uppbyggt och som arbetet i huvudsak följer.

För att göra den metodologiska varudeklarationen fullständig finns det anledning att vid sidan av den valda sammansatta metodstrategin redovisa några av de metodologiska vägval som styrt det empiriska arbetet. I princip karakteriseras det empiriska arbetet av tre faser; en explorativ fas, en kvantitativt inriktad fas och

en kvalitativt inriktad fas. Alla dessa tre faser följer generellt sett den valda sammansatta metodstrategin och det beskrivande huvudsyftet.

På ett vetenskapsteoretiskt plan har det empiriska arbetet styrts av överväganden som är relaterade till att förstå och tolka styrelseaktiviteter samt att ge dessa aktiviteter innebörd i termer av vad den samlade styrelsen gör i företaget. Detta innebär att jag i det empiriska arbetet försökt arbeta nära faktiska skeenden och i huvudsak bearbetat det empiriska materialet utifrån de metodantaganden som den kvalitativa samhällsvetenskapen är uppbyggd kring (jfr. avsnitt 5.3).[13] Denna kvalitativa vetenskapsteoretiska kunskapssyn skall emellertid inte tolkas i bokstavlig mening. Istället har arbetet i de olika empiriska faserna kännetecknats av att jag använt sådana metodinstrument som utifrån accessmöjligheter och utifrån de teoretiska övervägandena varit de mest naturliga. Det vetenskapsteoretiska synsättet är i dessa avseenden underordnat teoretiska aspekter såväl som aspekter som har med datas tillgänglighet att göra. I den mån en del analyser ger uttryck för kausala samband skall dessa inte tolkas i dess strikta kausala mening utan mer som uttryck för variablers och fenomens samhörighet i en komplex helhet (jfr. framförallt med analyserna i kapitel fyra).[14]

> "A change in the value of one variable is seldom a simple reaction to a change in the value of another variable; it is usually the consequence of a complex sequence of interactions between several variables. Therefore, messes confronting an organization can seldom be treated effectively by manipulating only one causal or productive variable. What is required is a mapping of the complex interactions of the critical variables that define the mess. Finally, to suppress symptoms successfully is not to remove the cause or producer of a deficiency but to invite intensification of the problem whose symptoms are treated. Such treatments often exacerbate the problem in hand and create new and more serious ones".
> citat Ackoff, 1981:193

Som nämndes ovan karakteriseras det empiriska arbetet av en explorativ, en kvantitativ och en kvalitativ fas. Även om dessa empiriska faser följt på varandra i kronologisk ordning är det väsentligt att påpeka att de inte representerar renodlade faser utan markerar snarare tre metodologiska tyngdpunkter i det empiriska arbetet. I det följande skall jag summariskt redovisa för de tillvägagångssätt som kännetecknar respektive empiriska fas.

Den första empiriska fasen, den explorativa, syftade till att skapa ett vidgat perspektiv på forskningsområdet. Avsikten med denna fas var att identifiera nor-

mativa synsätt; att identifiera vad aktivt verksamma styrelseaktörer uppfattar som kritiska problem för styrelsearbetet. Denna kunskap om forskningsområdet skall främst ses som en bedömning av forskningsarbetets empiriska relevans och teoretiska förankringspunkter.

Arbetsmässigt kännetecknades denna fas av att jag gjorde ett antal s k expertintervjuer utifrån en strukturerad samtals/intervjuguide. Frågorna var öppna och genererade tolkningar och svar om styrelsearbetets villkor.[15] Inalles intervjuades ett tjugotal personer. Intervjuerna omfattade ett tiotal företagsledande personer med bred och djup erfarenhet av styrelsearbete. Vidare gjordes expertintervjuer med aktörer som på ett eller annat sätt deltagit i debatter, diskussioner och forskning kring styrelsearbete i stora företag. Intervjupersonerna valdes inte slumpmässigt. I formulerandet av den strukturella och handlingsorienterade teoretiska ramen utgjorde denna explorativa, empiriska fas en väsentlig inspirationskälla. Genom att väva samman de data som denna fas genererade med existerande teorier om styrelsearbete har de kunskapsmönster vuxit fram som den övergripande teoretiska ramen ger uttryck för. Vidare har denna empiriska fas inneburit, genom att den empiriskt fångat kritiska områden i styrelsearbetet, att jag snabbare har kunnat sätta mig in i det inifrånperspektiv som den kvalitativa fasen representerar.

Speciellt i kapitel fyra om aktivitetsstrukturer i styrelsearbetet, men också till en del i kapitel tre, utgörs det empiriska underlaget av de data som den kvantitativa fasen genererat. Denna empiriska fas består av ett antal externt iakttagbara observationer av de nittiosex företag som den 1 januari 1980 var noterade på Stockholms Fondbörs A-lista.[16] Sammanlagt har bortåt nittio variabler bestående av nästan trettiotusen data om dessa företags styrelser och ledamöter samlats in.

Syftet med denna kvantitativa fas har varit att beskriva och utifrån ett strukturellt perspektiv analysera sammansättningskarakteristika och ledamotskarakteristika i dessa företags styrelser. Liksom vid den explorativa fasen har denna kvantitativa fas fungerat som en inspirationskälla för uppbyggandet och genereringen av den teoretiska ramen. Vid sidan av detta har de data som denna kvantitativa fas genererat möjliggjort en strukturellt orienterad identifikation, beskrivning och analys av sammansättningskarakteristika och ledamotskarakteristika i börsföretagsstyrelserna samt överhuvudtaget genererat strukturell kunskap om styrelsearbete i börsföretagen (se framförallt kapitel 4).

Vid datainsamlingen i denna kvantitativa fas har jag utgått från offentligt material och offentliga källor. Endast i undantagsfall (för att minska bortfallet) har direkt kontakt tagits med företagen. Denna insamlingsprincip har begränsat datamaterialet till sådan information som företagen lämnar till aktieägare och allmänhet. Detta förfaringssätt leder naturligtvis inte till kunskap om och förståelse för faktiskt styrelsearbete. Det är däremot möjligt att utifrån detta material beskriva den formella sammansättningen och ett antal formella ledamotskarakteristika i olika styrelser samt ange vissa yttre former för relationer mellan dem (jfr. kapitel 4). Denna typ av beskrivning och analys ger enbart förståelse för en del strukturella mönster om styrelsearbetet.

Data om företagen och styrelserna har hämtats från företagens årsredovisningar, företagens registreringshandlingar, Svenska Aktiebolag, Sveriges handelskalender, Sveriges Industrikalender och Ekonomiska forskningsinstitutets (EFIs) FINDATA-system[17] (se litteraturförteckningen). Källmaterial för att identifiera styrelseledamöterna har främst varit ett antal biografiska verk. Vem är det, Vem och vad, Vem är vad, Vem är vem, Vem gör vad i svenskt näringsliv, Svenskar i utlandet, Sveriges statskalender, Svensk juristmatrikel samt diverse matriklar från skolor och andra institutioner har därvid utgjort referensverk (se litteraturförteckningen).[18]

När det gäller jämförelser över tiden mellan företagsstyrelserna har studierna av Carlson (1945), Engwall (1967) samt koncentrationsutredningen (se SOU 1968:7) utgjort huvudunderlaget. Naturligtvis är dessa studier inte direkt överförbara till denna, men en del kvantitativa data är av jämförande karaktär och är därför intressanta som underlag för att följa utvecklingen över tiden.

I förhållande till mer reaktiva insamlingstekniker, som intervju- och enkättekniker, kan denna valda icke-reaktiva teknik sägas ha två huvudsakliga fördelar, nämligen access och reliabilitet. Av naturliga skäl är accessmöjligheterna för denna typ av empiriskt material i det närmaste hundra procent. Dessutom är materialet ofta tillgängligt bakåt i tiden vilket bättre möjliggör longitudinella studier. Denna icke-reaktiva insamlingsteknik ger också i vissa avseenden en bättre reliabilitet än enkät- och intervjutekniker. Med en icke-reaktiv metod undviker man bl a intervjueffekter och förväntanseffekter.

Figuren nedan kan tjäna som ett exempel på en metodologisk jämförelse mellan denna kvantitativa empiriska fas och den kvalitativa fasen. Begreppen i figuren

karakteriserar en kvantitativ ansats respektive en kvalitativ ansats. Det är emellertid väsentligt att påpeka att de angivna begreppen representerar ett kontinuum där skillnaderna mellan metoderna framhävs. Inget begrepp är nödvändigt eller tillräckligt för att en metod skall vara kvantitativ eller kvalitativ. Alla begrepp behöver inte heller uppfyllas för att definiera respektive ansats. Som illustration av kvantitativa, empiriska ansatser respektive kvalitativa, empiriska ansatser kan emellertid begreppen i figuren tjäna som ett bra exempel.

Kvantitativ ansats	Kvalitativ ansats
i. Precision	i. Följsamhet
ii. Få upplysningar om många undersökningsenheter	ii. Många upplysningar om få undersökningsenheter
iii. Intresse för det genomsnittliga	iii. Intresse för det unika, för kritiska händelser
iv. Systematiska och strukturerade observationer (exempelvis icke-reaktiva metoder)	iv. Mera osystematiska och ostrukturerade observationer (exempelvis öppna djupintervjuer)
v. Verklighetsfjärmande	v. Verklighetsnära
vi. Intresse för separata variabler	vi. Intresse för sammanhängande strukturer
vii. Beskrivning och förklaring	vii. Beskrivning och förståelse
viii. Subjekt-objekt förhållande i forskningsprocessen	viii. Subjekt-Subjekt förhållande i forskningsprocessen

Figur 1.6. Ett begreppskontinuum mellan kvantitativa ansatser och kvalitativa ansatser (efter Madsen 1981:67).[19]

Som jag tidigare nämnt finner jag det naturligt att lägga den metodologiska tyngdpunkten olika beroende på vilken empirisk situation jag befinner mig i - en metodstrategi som också ligger i linje med det valda beskrivande huvudsyftet. Enligt min mening är en kvantitativ ansats att föredra framför en kvalitativ när det gäller de strukturella antagandena.[20]

De insamlade kvantitativa data är en beskrivning av styrelsearbetet utifrån formella strukturella förhållanden och inte utifrån faktiskt agerande. Om inte annat specifikt anges representeras de empiriska delarna i kapitel tre och fyra av denna kvantitativa fas och den tidigare presenterade explorativa fasen.

I kapitel fem, sex och sju skiftar jag perspektiv empiriskt. I dessa kapitel utgör den kvalitativa fasen det huvudsakliga empiriska materialet. De metodologiska överväganden som denna fas bygger på vad det gäller urval, uppbyggnad och intervjuguide finns utförligt presenterade i avsnitt 5.3 och i inledningarna till kapitel sex och kapitel sju.

Den kvalitativa ansatsen är i princip uppbyggd på följande sätt. Jag har valt att djupstudera tre börsföretagsstyrelsers sätt att arbeta (för en genomgång av styrelseurvalet se avsnitt 5.3). I dessa styrelser har jag djupintervjuat de stämmovalda styrelseledamöterna kring olika aktiviteter i respektive styrelse.[21] Utifrån framförallt styrelseprotokoll, men också utifrån annan dokumentation, har jag följt ett antal händelser som den samlade styrelsen har tagit aktiv del i. Dessa aktivitetsförlopp bildar stommen i intervjuguiderna för djupintervjuerna. I de tematiskt framtagna fallbeskrivningarna av strategiska respektive sakspecifika aktiviteter har jag försökt avbilda dessa aktivitetsförlopp. Dessa empiriska avbildningar konfronteras sedan med de teoretiska utsagorna som de normativa strukturerna, aktivitetsstrukturerna och handlingsföreställningarna ger uttryck för (se inledningarna i kapitel 6 och kapitel 7 för en djupare metodologisk genomgång av den kvalitativa fasen).

Det empiriska arbetet har således varit uppbyggt i tre faser. Som presentationen av faserna visar har det empiriska datainsamlingsarbetet framförallt styrts av de teoretiska överväganden som begreppen normativa strukturer, aktivitetsstrukturer och handlingsföreställningar representerar.

Liksom i andra organisationsteoretiska arbeten med en bred empirisk bas är det vanskligt att med exakthet uttala sig om undersökningens reliabilitet och validitet. När det gäller reliabiliteten har jag av access- och sekretesskäl inte kunnat kontrollera denna genom att använda flera intervjuare eller genom att använda olika typer av kontrollfrågor. Mina huvudsakliga kontrollmöjligheter när det gäller reliabiliteten i mätinstrumenten har utgjorts av att jag i de olika intervjusituationerna har kunnat jämföra utsagor från respondenterna med varandra. Vidare har jag kontrollerat intervjumaterialet mot tillgängliga dokument. Det är emellertid min uppfattning att om man utgår från den teoretiska ram som begreppen normativa strukturer, aktivitetsstrukturer och handlingsföreställningar representerar så hade resultaten i en motsvarande studie förmodligen blivit likartade med de här presenterade. Beträffande validiteten i undersökningen får den främst bedö-

mas utifrån sättet att generera, beskriva och analysera teorier och data samt på vilket sätt jag relaterar dessa teorier och data till existerande teorier och tidigare gjorda utvecklingsarbeten när det gäller styrelsearbete i stora företag. Till en viss del har ytvaliditeten i arbetet försäkrats genom att den till arbetet knutna sakkunniggruppen såväl som ett antal ledande aktörer i de studerade styrelserna har tagit del av och kommenterat innehållet i de förda resonemangen.

Denna metodologiska deklaration har inte syftat till att i detalj återge alla de metodologiska överväganden som styrt forskningsarbetets utveckling. Istället har jag försökt precisera några av de strategiska dimensioner som forskningsarbetet är uppbyggt kring. Ett första sådant strategiskt övervägande är att jag arbetat utifrån en sök-lärstrategi och i en beskrivnings-förståelsetradition. Den teoretiska ram som representeras av begreppen normativa strukturer, aktivitetsstrukturer och handlingsföreställningar är emellertid densamma genom hela arbetet. I princip bygger den valda sammansatta metodstrategin på en strävan att utifrån teoretiska kunskaper och deskriptiva data formulera och generera utsagor om styrelsearbete. De på detta sätt genererade strukturella och handlingsorienterade utsagorna jämförs sedan med faktiska situationer och skeenden. Analysen bygger på att utveckla de regelbundenheter och oregelbundenheter som föreligger mellan de framtagna antagandena och det faktiska skeendet. Avslutningsvis har jag i denna metodologiska varudeklaration översiktligt angett de olika tillvägagångssätt som kännetecknar det empiriska insamlingsarbetet.[22] Detta arbete har empiriskt kännetecknats av tre faser; en explorativ, en kvantitativ och en kvalitativ. Vid sidan av denna övergripande metodologiska deklaration kommer jag vartefter att återkomma till mer situationsspecifika metodfrågor. Detta gäller inte minst för den empiriska presentationen av de handlingsorienterade ansatserna i kapitel sex och sju.

1.5 Bokens disposition

Boken är uppdelad i tre delar. Del I innefattar detta inledande kapitel och anger de teoretiska, empiriska och metodologiska ramar som arbetet är uppbyggt kring. Jag har i detta kapitel formulerat arbetets inriktning och omfattning samt formulerat avsikterna med forskningsarbetet. Vidare har jag etablerat ett diagnosinstrument genom att ange de begrepp, tankesätt och empiriska observationer som

arbetet bygger på. Avslutningsvis har jag i detta inledande kapitel presenterat uppläggningen och tillvägagångssätten i de empiriska undersökningarna.

Del II innefattar de tre därpå följande kapitlen och representera en beskrivning och analys av de formella och strukturella förhållanden som den samlade styrelsen och dess enskilda ledamöter har att agera inom och till en del försöker påverka. I kapitel två presenteras en bestämning av strukturbegreppet utifrån organisationsteoretiska föreställningar. Denna placering mynnar ut i de två överordnade begreppen normativa strukturer och aktivitetsstrukturer som i sin tur bildar grundstomme i kapitel tre respektive i kapitel fyra. Kapitel tre innehåller en beskrivning av normativa strukturer i styrelsearbetet. De normativa strukturerna som identifieras och beskrivs är ledningsorganisationsstrukturer, ideologiska strukturer och rättsliga strukturer. I avsnittet om ledningsorganisationsstrukturer redovisas olika formella sätt att organisera ledningsorganisationen. Tillvägagångsssättet bygger på att utifrån ett organisatoriskt perspektiv belysa formella ledningsorganisationer i företag i olika länder. Avsnittet om ideologiska strukturer behandlar de kapitalideologiska, kontraktsideologiska och specialistideologiska antaganden som i olika hänseenden fungerar som normativ bas för styrelsearbetet. De rättsliga strukturerna som blir föremål för beskrivning och analys är sådana strukturella förhållanden i lagstiftningen som pekar på betydelsen av hierarkiska, gränsreglerande och resursfördelande aspekter. I kapitel fyra, till sist, redovisas ett antal aktivitetsstrukturella egenskaper i styrelsearbetet. Tonvikten ligger på att identifiera, beskriva och analysera sammansättningskarakteristika, ledamotskarakteristika och olika arbetsstrukturer i börsföretagsstyrelserna. Empiriskt bygger detta kapitel i huvudsak på en kvantitativ studie av ledamots- och sammansättningskarakteristika i börsföretagsstyrelserna. I detta kapitel förs resonemang om ledamotskompetenser, styrelsens roll som nätverksskapande instrument samt gruppsykologiska faktorer i styrelsearbetet.

Del III innefattar kapitel fem till kapitel åtta och representerar en handlingsorienterad ansats på styrelsearbete i stora företag. Kapitel fem innehåller en identifiering och en teoretisk beskrivning av olika handlingsföreställningar som utifrån ett organisationsteoretiskt perspektiv är relaterade till styrelseaktiviteter. Vidare redovisas i kapitlet för den empiriska design som ligger till grund för det tematiskt upplagda aktivitetsurvalet. Dessa avslutande avsnitt representerar liksom det förra avsnittet en metodologisk varudeklaration för det empiriska arbetet. Kapitel sex och sju innehåller de mest väsentiga delarna av det kvalitativa empiriska materialet samt en analys av detta empiriska material. Analysen bygger huvud-

sakligen på de frågeställningar som utvecklas i beskrivningarna av de normativa strukturerna, aktivitetsstrukturerna och handlingsföreställningarna. I kapitel sex redovisas ett antal strategiska aktivitetsförlopp i tre börsföretagsstyrelser medan kapitel sju baseras på ett antal sakspecifika aktivitetsförlopp i samma styrelser. De sakspecifika aktiviteterna är valda som konkreta exempel på de strategiska överväganden som de i kapitel sex redovisade strategiska aktiviteterna ger uttryck för. Det avslutande kapitlet innefattar ett försök att peka på några iakttagelser av mer generell karaktär som arbetets olika delar förmedlar. Dessa generella iakttagelser formuleras med hjälp av två teorikonstruktioner; en som behandlar strukturella styrelsearbetsformer och en som representerar en handlingsmodell för styrelseaktiviteter. Vidare innehåller kapitlet en del sammanfattande och framåtblickande synpunkter.

2. En organisationsteoretisk placering av struktur - begreppet

En viktig plattform i det här arbetet, vilket förra kapitlet klart markerade, är det perspektivval som begreppen struktur och handling står för. På ett generellt metodologiskt plan innebär dessa båda begrepp att det finns två angreppssätt för att som organisationsforskare beskriva, förstå och förklara fenomen i organisationer. Ett mönster, som markeras av handlingsbegreppet, har att göra med att fenomen i organisationer kan förklaras och förstås som ett resultat av de aktiviteter som aktörer i organisationen tar del i. Dessa aktörer är deltagare i ett socialt samspel som oftast helt eller delvis skiljer sig från de strukturella regelsystem som gäller i organisationen. Detta perspektiv leder organisationsforskaren in på metoder som har karaktären av intensiva fallstudier, där den osäkerhet och det beroende som interaktionen mellan enskilda aktörer och grupper av aktörer karakteriseras av utgör hörnstenar i angreppssättet. Det andra mönstret, som i den här studien markeras av strukturbegreppet, är knutet till att förståelsen av aktiviteter i organisationen beror på kunskap om aktörers och objekts bestående egenskaper och karakteristika samt på interdependensen mellan dessa karakteristika. Detta perspektiv leder organisationsforskaren in på aggregerade metoder, där komparativa studier av organisationer och organisationsenheter utgör hörnstenarna.

Det unika i den här studien är inte urskiljandet av denna dualism som sådan utan att jag empiriskt i en och samma studie valt att arbeta efter denna. Denna dualism finna påtalad hos åtskilliga organisationsforskare.[1] För att åskådliggöra detta kan nedanstående citat tjäna som exempel.

> "... always in human society there is what may be called a double reality - on the one hand a normative system embodying what ought to be and on the other hand a factual order embodying what is. In the nature of the case those two orders cannot be completely identical, nor can they be completely disparate."
> citat Davis, 1949:52

Ett mer metodologiskt perspektiv i jämförelse med Davis generella sociologiska perspektiv ger Blau & Schoenherr (1971):

> "Attempts to understand organizations pose two important issues, and the dilemma is that it is hardly possible to face either seriously without knowing one's back on the other. On the one hand whatever takes place in organizations is the result of decisions made and actions taken by individuals who enter into social relations and develop group practices which often depart markedly from official procedures. To study the social processes underlying the operations reguires intensive interviewing and observation of its members... On the other hand, an understanding of organizations depends on knowledge of the interdependence of their characteristics - for instance, how size and complexity, separately and in combination, affect various aspects of administration. The investigation of such empirical and theoretical relationship between organizational characteristics clearly reguires comparable data from a considerable number of organization."
> citat Blau & Schoenherr, 1971:7

Utifrån ett beslutsorienterat perspektiv antyder Westerlund & Sjöstrand (1975) i följande citat nödvändigheten av att studera strukturella såväl som handlingsorienterade ansatser.

> "... all decisions made were not executed; changes were made without previous decision; and decisions were not always the important results of decision-making processes."
> citat Westerlund & Sjöstrand, 1979:99

En del forskare, som exempelvis Blau (1974), menar att dessa båda perspektiv är olämpliga att arbeta samtidigt med.

> "The theoretical focus in these two basic kinds of sociological inquiry is so different that seeking to encompass both is unlikely to produce a systematic empirical or theoretical inquiry of either".
> citat Blau, 1974:14

Andra organisationsforskare som exempelvis Crozier & Friedberg (1977) i sin strategiska metod, Enderud (1976) och Bachrach & Baratz (1969) i sina synsätt att kombinera strukturella och processuella angreppssätt samt Lukes (1974) i sin tredimensionella maktmodell ger uttryck för nödvändigheten av att kombinera olika strukturella och handlingsorienterade perspektiv med varandra. Utgångspunkten i den här studien är motsatt Blaus perspektiv. Arbetshypotesen är att detta dualistiska perspektiv är en väsentlig förutsättning för att systematisera kunskap om styrelsearbete.

Förutom att de ovan presenterade citaten ger uttryck för ett dualistiskt tänkande visar de på ett tydligt sätt nödvändigheten av att i varje enskilt utvecklingsarbete närmare precisera och bestämma gränserna för de begrepp som ingår i arbetet. I det här fallet innebär det att framförallt placera begreppen struktur och handling. I de följande avsnitten i detta kapitel skall jag fördjupa min syn på strukturbegreppet för att ge läsaren en möjlighet att placera in mitt betraktelsesätt på strukturella förhållanden visavi andra organisationsforskare. En liknande placering av handlingsbegreppet görs i kapitel fem.

2.1 Strukturbegreppets egenskaper

Begreppet struktur används ibland brett och utan någon klar precisering. I de flesta sammanhang refererar strukturbegreppet till en allmän beständig värdeorientering i en grupp, i en organisation eller i samhället, till den formella uppbyggnaden av organisationen, till normer och rollförväntningar i samhälle och i organisationer.[2] Kärnpunkten i strukturbegreppet är att individer eller grupper av individer skiljer sig åt med avseende på ett antal oberoende dimensioner, som ofta kan beskrivas med begrepp som karakteristika, attityder och värderingar.[3] Det finns emellertid anledning att närmre precisera strukturbegreppets egenskaper sådana som de används i den här studien.

Ett första sätt att karakterisera strukturbegreppet är att utgå från begreppsparet dynamisk och statisk. Strukturella egenskaper kan utifrån detta synsätt ses som bestående av en ögonblicksbild av de processer och handlingar som pågår i en organisation. Det centrala som skiljer strukturbegreppet från handlingsbegreppet är tidsvariabeln. Strukturbegreppet utgår från ögonblicksbilder av sociala fenomen och objekt. Denna bestämning av strukturbegreppet utifrån tidsfaktorn är inte tillräcklig men är utan tvekan en nödvändig pusselbit för den fortsatta bestämningen av strukturbegreppet.

Genom att koppla strukturbegreppet till begrepp som regelbundenhet och kontinuitet fås en ytterligare precisering av strukturbegreppet.[4] En strukturell analys

betonar regelbundenheter och kontinuitet snarare än variationer och förändringar. Ur ett strukturellt perspektiv är det ögonblicksbilder av de mer bestående egenskaperna hos individer i grupper eller i organisationer som utgör fokus.

Dessa tids- och kontinuitetsdimensioner i strukturbegreppet leder i sin tur fram till en fokusering på typiska situationer som i förlängningen kan användas för att skapa generaliserbara kunskaper om det studerade fenomenet. Tonvikten ligger på att beskriva och analysera de dominerande och institutionaliserade egenskaperna hos det studerade objektet. Detta gör att strukturella analyser inte ger totalbilder utan utgår från ett antal selektiva och partiella perspektiv som i de flesta fall beskrivs och analyseras i termer av värderingar och normer, roller och förväntningar samt regelbundenheter i handlingar.[5]

> "...the concepts employed by the structural theorist help him to exame certain aspects of social reality, but by the same token, keep him from noticing actors, at least, concentrating on other aspects."
>
> citat Scott, 1970:42[6]

De i figur 2.1 återgivna strukturorienterade begreppen representerar således ett försök att ge en statisk bild över ett antal bestående karakteristika i en företagsstyrelse. Begreppen representerar vidare ett försök att via ett antal utvalda och partiella förklarings- och beskrivningsgrunder skapa generaliserbar kunskap om styrelsaktiviteter och styrelsearbete. Det är denna betoning av ögonblicksbilder, generaliserbarhet, kontinuitet och statisk orientering som gör att de i figuren nedan namngivna begreppen benämns strukturorienterade begrepp. Det är naturligtvis möjligt att tolka de strukturorienterade begreppen på ett annat sätt, men i den här studien representerar de ett antal dimensioner som är relaterade till strukturbegreppet.

STRUKTURPERSPEKTIVET

Normativa strukturer

. Ledningsorganisations-
  strukturer
. Ideologiska strukturer
. Rättsliga strukturer

Aktivitetsstrukturer

. interna förhållanden i
  styrelsearbetet
. externa förhållanden i
  styrelsearbetet
. styrelsearbetets struktur

Figur 2.1. De för studien relevanta strukturorienterade begreppen.

Det är min uppfattning att när man talar om strukturella förändringar av en styrelses arbetssätt är dessa förändringar knutna till någon eller några parametrar som definitionsmässigt representeras av de i figuren ovan presenterade strukturorienterade begreppen. Det kan exempelvis gälla förändringar i ägarfunktionen, ledningsorganisationen, rekryteringspolices etc. Dessa strukturella förändringar påverkar inte nödvändigtvis styrelsens sätt att arbeta i det enskilda företaget på kort sikt, men på längre sikt kan ett antal strukturella förändringar påverka villkoren för styrelsearbetet. Förutom att de strukturella betingelserna utgör plattformen för styrelsens handlingsområde utgör de också de främsta potentiella påverkansmöjligheterna för styrelsen såväl som för utomstående intressenter. Detta att de strukturella betingelserna utgör potentiella påverkansmöjligheter för styrelsens ledamöter såväl som för utomstående intressenter gör att de flesta faktiska skeenden i styrelsen kan ses som en hantering av det specifika ärendet och dels som en prövning av någon eller några strukturella betingelser.

2.2 Normativa strukturer och aktivitetsstrukturer

Framställningen av strukturbegreppets grunddrag så här långt bygger på föreställningen att begreppet deskriptivt såväl som analytiskt främst är relaterat till den bestående ordningen och bestående egenskaper. I det här avsnittet skall jag ytterligare precisera strukturbegreppet genom att göra en åtskillnad mellan normativa strukturer och aktivitetsstrukturer. Denna distinktion av strukturbegreppet

bygger på föreställningen att det finns en typ av strukturella begrepp, de normativa strukturerna, som har att göra med att bestämma ramarna för styrelsens aktiviteter, medan aktivitetsstrukturerna har att göra med att representera och bestämma regelbundenheter och mönster i olika aktiviteter.

De normativa strukturerna förknippas ofta med begrepp som mål, ideal, socialisation, normer, värderingar, roller och positioner.[7] I åtskilliga empiriska såväl som teoretiska studier har det visat sig att individer, grupper av individer och aggregat av organisationer inte organiserar sig slumpmässigt med avseende på de ovan nämnda begreppen utan organiserandet kan snarare karakteriseras som relativt sammanhängande och konsistent med avseende på dessa begrepp. Dessa bestående och regelbundna kännetecken hos begreppen gör att de definitionsmässigt är nära relaterade till strukturbegreppet. I det följande skall jag summariskt nämna något om de normativa strukturer som utgör hörnstenar i den här studien.

Det är väsentligt att slå fast att i den strukturella beskrivningen och analysen av ledningsorganistion kommer uppmärksamheten främst att riktas på formella organisationsstrukturella aspekter (se avsnitt 3.1.).

Begrepp som normer, värderingar, mål och ideal[8] representeras främst av begreppet ideologiska strukturer i den här studien. I detta avsnitt (se avsnitt 3.2) koncentreras framställningen till att utifrån dessa strukturorienterade begrepp resonera kring efter vems intresse och intentioner styrelsen har att driva verksamheten efter.

Tonvikten i resonemangen kring de rättsliga strukturerna ligger på strukturorienterade begrepp som anpassning, socialisation, institutionalisering och roller.[9] Dessa avsnitt centreras kring styrelsens lednings-, kapital- respektive externa funktioner i verksamheten (se avsnitt 3.3).

Normativa strukturer

. Ledningsorganisations-
  strukturer
. Ideologiska strukturer
. Rättsliga strukturer

Figur 2.2. De i begreppsbestämningen angivna normativa strukturerna

Definitionsmässigt står termen normativa strukturer för en integrerad och någorlunda över tiden beständig uppsättning av normer, värderingar och roller.[10] I den här studien representeras denna integrerade uppsättning av normer, värderingar och roller av de i den ovanstående figuren angivna begreppen.

I styrelsesammanhang finns det emellertid en annan typ av strukturer, aktivitetsstrukturer, som är relaterade till faktiska skeenden. De normativa strukturerna kan i huvudsak ses som en uppsättning från tradition och historia lagrade begränsningar i form av regler, normer och värderingar för styrelsens aktiviteter. Aktivitetsstrukturerna fokuserar i jämförelse med de normativa strukturerna mer på faktiska skeenden över tiden än på att normera lagrade handlingar. Många av styrelsens aktiviteter kännetecknas av en speciell rytm och regelbundenhet över tiden. Det kan gälla allt från mötesfrekvens, informationssystem i samband med styrelsemötena till sammansättningskriterier och till styrelsens sätt att mobilisera resurser för att handla (se figur 2.3 nedan). För att särskilja dessa regelbundna aktiviteter från situationsbetingade och icke-återkommande aktiviteter har jag valt att särredovisa dessa och göra detta under strukturbegreppets mantel. Orsaken till att dessa aktivitetsstrukturer redovisas under strukturbegreppet har att göra med regelbundenheten över tiden hos aktivitetsstrukturerna.

Aktivitetsstrukturer

Aktivitetsstrukturer som
främst berör:

. interna förhållanden i
  styrelsen
. externa förhållanden i
  styrelsen
. styrelsearbetets rytm

Figur 2.3. De i begreppsbestämningen angivna aktivitetsstrukturerna

Precis som beträffande de normativa strukturerna ger dessa aktivitetsstrukturer uttryck för arbets- och maktrelationer. I många situationer och enskilda styrelseaktiviteter är det minst lika mycket en kodifiering av dessa strukturer som står på spel som själva situationen i sig (se avsnitt 2.3 för en utvidgad diskussion). Bägge strukturbegreppen skall, ur detta perspektiv, ses som olika former för att bestämma de beständiga förutsättningar som gäller för styrelsearbetets villkor.

Orsaken till att jag valt att arbeta med två olika strukturbenämningar har att göra med att de normativa strukturella formerna skiljer sig från dessa aktivitetsorienterade strukturella formerna. Aktivitetsstrukturerna är orienterade mot vad som faktiskt gäller medan de normativa strukturerna bygger på tradition och har att gör med hur det borde förhålla sig och vad som formellt sett gäller. Sammantaget bildar dessa två strukturbenämningar den sociala struktur som styrelsen och dess ledamöter är en del av. Uppdelningen ger också uttryck för två olika beskrivnings- och analysnivåer. De normativa strukturerna är orienterade mot de institutionella och organisationsstrukturella nivåerna medan aktivitetsstrukturerna är relaterade till styrelsen och dess ledamöters arbets- och funktionssätt. Detta i sin tur leder till föreställningen att förändringar av de normativa strukturerna inte nödvändigtvis leder till förändringar av aktivitetsstrukturerna och vice versa. Det är också så, vilket redovisningen av de olika styrelseaktiviteterna ger uttryck för, att förändringar och bindningar beträffande de normativa strukturerna skiljer sig från aktivitetsstrukturerna i en rad avseenden (jfr kapitel 6 och 7).[11] Det är dock väsentligt att hålla i minnet att de normativa strukturerna och aktivitetsstrukturerna är relaterade till varandra och inte är ett uttryck för två av varandra oberoende strukturbenämningar.

2.3 Strukturbegreppets använding som instrument för analys av styrelseaktiviteter

Strukturperspektivet har, som tidigare nämnts, två användningsområden i den här studien. För det första används perspektivet för att beskriva de i studien ingående företagsstyrelsernas funktionssätt, organisation och kompetens. De begrepp som används i strukturperspektivet kännetecknas av att de utgör summeringar av teoretiska såväl som empiriska konstruktioner. Som sådana är de användbara i deskriptiva syften och för att ange de mest väsentliga strukturella egenskaperna för styrelsens handlingsområde. Strukturperspektivets andra användningsområde är analytiskt inriktat och är relaterat till de specifika styrelseaktiviteter som bildar det empiriska underlaget i handlingsperspektivet. Inom ramen för dessa specifika styrelseaktiviteter är det en väsentlig analysuppgift att ange på vilket sätt de strukturella ramarna är relaterade till handlingar och på vilket sätt dessa strukturella ramar utgör viktiga förutsättningar för hur handlingarnas förlopp ser ut och därmed också på vilket sätt de strukturella ramarna påverkar utfall och resultat. I det här avsnittet skall jag redovisa några teoretiska implikationer som har med strukturperspektivets analytiska användningsområde att göra (jfr Crozier & Friedberg, 1980:kapitel 1-3).

Plattformen för strukturbegreppets analytiska användning är framförallt relaterad till två logiska konstruktioner. Två konstruktioner som utgår från två analytiska nivåer. Den ena är relaterad till organisationsnivån (gestaltningen av hela företaget) medan den andra har med de enskilda ledamöternas handlingsmöjligheter att göra.

När det gäller de enskilda ledamöternas handlingsmöjligheter bygger mitt synsätt på följande resonemang.[12] Relationer i en styrelse går aldrig att med hjälp av regler och strukturer helt förutse. Varje enskild styrelseledamot bibehåller i alla situationer ett utrymme för handling som är oberoende av de i situationen givna reglerna och strukturerna. Detta av regler och strukturer oberoende handlingsutrymme utgör en osäkerhetskälla för organisationen såväl som för de övriga styrelseledamöterna - en osäkerhetskälla som ju mer betydelsefull den är för andra aktörer ger den enskilde styrelseledamoten en inflytanderesurs gentemot andra intressegrupperingar och aktörer.[13] Den enskilde styrelseledamoten kan emellertid endast använda detta handlingsutrymme i speciella situationer och inom vissa

begränsningar. För att bibehålla denna inflytanderesurs måste styrelseledamoten eller styrelsen som grupp se till att upprätthålla en relation och situation där denna resurs är kritisk. Ett sätt att upprätthålla dessa relationer och situationer är att skapa rutiner, strukturer och regler kring dem. Ett annat sätt är att på liknande sätt låta andra aktörers eller gruppers inflytanderesurser få ha sina handlingsarenor. Genom detta förfaringssätt kan kedjor av arbets- och maktrelationer skapas mellan olika grupperingar och individer.

> "An actor can exercise power over others and 'manipulate' them to his profit only by letting himself be 'manipulated' in turn and by allowing the others some power over him".
> citat Crozier & Friedberg, 1980:52

De regler och strukturer som skapas mot bakgrund av varje enskild ledamots eller grupp av ledamöters handlingsutrymme begränsar således i sin tur ledamotens valmöjligheter genom att relationerna och förhandlingarna med andra aktörer strukturera och regleras. I den mån ledamoten eller gruppen av ledamöter inte accepterar dessa ur arbets- och beroendeförhållanden uppkomna reglerna och strukturerna riskerar de att hamna utanför viktiga handlingsarenor och på så sätt få allt mindre möjligheter att utnyttja sina egna resurser (för en genomgång av resursbegreppet se kapitel 4). Det är ofta dessa inflytande- och arbetsstrukturer som konstituerar aktivitetsstrukturerna.

Ett liknande resonemang kan föras utifrån ett mer renodlat organisationsperspektiv. Det överordnade målet för de flesta organisationer kan på ett generellt plan beskrivas i ett antal dimensioner som har med överlevnad att göra.[14] Denna överlevnadsmålsättning lägger restriktioner på olika aktörer och grupper av aktörer i organisationen som är analoga med det ovan förda resonemanget kring handlingsutrymme och inflytanderesurser. Crozier och Friedberg (1980) beskriver denna typ av reglering och strukturer på följande vis:

> "All the participants desire the organization's survival in order to achieve mutual objectives. Hence organizations 'rules of the game' become constraining for all participants since these rules are based on a source of uncertainty commonly inposed on all of them: namely, the questions of the organization's survival and, with it, their capacities to play."
> citat Crozier & Friedberg, 1980:52

Många av de formella såväl som informella regler och strukturer som finns för att hantera konflikter, relationer och förhandlingar mellan aktörer i en organisation

är relaterade till organisationens överlevnadsmålsättning. Dessa strukturer begränsar de enskilda aktörernas valmöjligheter i specifika situationer och representerar ett antal bestående egenskaper i olika aktiviteter i en verksamhet.

Med utgångspunkt från dessa två konstruktioner får de strukturella ramarna en delvis annorlunda innebörd än den gängse. Samtidigt som de strukturella ramarna i en organisation utgör begränsningar för styrelsen och dess ledamöters handlingsutrymme såväl som för de som skapat strukturerna så är de ett resultat av relationer och förhandlingar mellan aktörer och aktörsgrupper. De strukturella ramarna som gäller för exempelvis en styrelse är således utifrån det här perspektivet att se som en kodifiering av eller konsekvens av faktiskt handlande. Dessa ramar är därmed inte neutrala i meningen att de har samma värde för alla aktörer -styrelseledamöter. De ger tvärtom fördelar till vissa aktörer och vissa aktiviteter. De kan ses som ett slags arbetsområde eller förhandlingszoner som kan användas för att argumentera för eller emot olika typer av aktiviteter. Strukturella egenskaper och ramar ger således uttryck för maktrelationer som har skapats genom mängder av interaktioner mellan aktörer i organisationen. I många situationer är det minst lika mycket en kodifiering av dessa strukturella förhållanden som står på spel som själva ärendet/aktiviteten i sig. Enskilda styrelseledamöter försöker använda sin kompetens (attityder, kunskaper, erfarenheter) i de enskilda ärendena för att åstadkomma positiva utfall och resultat i ärendet i fråga och för att konservera eller skapa nya strukturella förhållanden. Sett utifrån den sistnämnda aspekten utgör dessa aktivitetsstrukturer och normativa strukturer uttryck för arbets- och maktrelationer inom styrelsen såväl som arbets- och maktrelationer mellan styrelsen och andra intressegrupperingar.

Strukturperspektivets användning som instrument för analys av styrelseaktiviteterna skall således ses med utgångspunkt från det i det här avsnittet presenterade synsättet. Tonvikten ligger på att dessa strukturella ramar och egenskaper inte är neutrala utan har vuxit fram som ett resultat av olika aktörers handlingsmöjligheter och som ett resultat av organisationens överlevnadsmålsättning. Detta leder i sin tur fram till en mer dynamisk tolkning av strukturperspektivet där de olika strukturella ramarna skall ses som exempel på möjliga arbets-/maktrelationer och/eller som möjliga förhandlingszoner. De strukturella ramarna är mer ett exempel på en viljeinriktning hos de deltagande aktörerna än på någon egen statisk rationalitet i sig, där strukturerna ger uttryck för neutrala och objektiva ramar för verksamheten.

I de deskriptiva avsnitten av de strukturella förhållanden (se kapitel 3 och 4) gäller denna tolkning men strukturbegreppet används i dessa avsnitt dessutom som aggregerade summeringar av teoretiska och empiriska konstruktioner för att beskriva den företagsledande verksamhet som styrelsen är en del av.

3. Identifikation, beskrivning och analys av normativa strukturer i styrelsearbetet

Syftet med det här kapitlet är att identifiera och beskriva ett antal normativa strukturer som kan antas ha betydelse för styrelsearbetets villkor samt att utifrån ett organisationsstrukturellt analysperspektiv (se avsnitt 3.2) precisera det handlingsområde som styrelsen har att agera inom och försöka påverka.

Att kartlägga normativa förutsättningar är oavsett vilket ämnesområde man väljer en komplex och svårgenomförbar uppgift (jfr Morris, 1956 och Gibbs, 1965). Ändå är normativa egenskaper betydelsefulla för förståelsen av faktiskt handlande i organisationer.[1] För att inte helt lämna läsaren åt egna tolkningar finns det här anledning att stanna upp och så utförligt som möjligt placera in min tolkning av normbegreppet.[2] En första placering av normbegreppet erbjuder Bierstedt (1963:222).

> "A norm, than, is a rule or a standard that governs our conduct in the social situation in which we participate. It is a social expectation. It is a standard to which we are expected to conform whether we actually do so or not".

Normbegreppet är, som citatet ovan anger, knutet till förväntningar. Normer anger ett mönster av kollektiva förväntningar på handlande. Detta innebär inte automatiskt att allt handlande koordineras mot dessa förväntningar utan normer bör istället tolkas som ett slags mönster för att koordinera olika aktörers handlingar. Normer är emellertid inte ett tillräckligt analysinstrument för att förutsäga faktiskt handlande. Olika situationsbetingade eller individuellt betingade faktorer kan i specifika situationer leda till andra handlingsmönster än de normativt förväntade. Ett påpekande som antyder behovet av att empiriskt kombinera studier av normativa strukturer med mer situationsspecifika infallsvinklar.

Katz & Kahn (1978:386) utgår delvis från ett annat perspektiv. De för ett resonemang om normer som bygger på normers koppling till kollektiva målsättningar. De ser normer som ett medel för att beskriva kollektiva målsättningar och för att ange olika medel för att nå dessa målsättningar.

> "The participants in all social systems hold common beliefs and attitudes about some aspects of the system and its functioning. When these common beliefs are accompanied by the feeling that these ideas are the relevant and appropriate doctrine that specifies behavioral requirements for members of the group, they are termed group norms or systems norms".
>
> citat Katz & Kahn (1978:386)

Ytterligare en dimension som är väsentlig för att precisera normbegreppet är dess koppling till sanktioner samt på vilket sätt olika normativa förutsättningar kodifieras i lagstiftning och i andra regelsystem (jfr exempelvis Cartwright & Schwartz, 1973). Denna dimension av normbegreppet uttrycker förekomsten av sociala sanktioner. Dimensionen leder också in på frågeställningar av typen hur mycket avvikelse som krävs för att en norm skall upphöra att vara en norm. Den har således att göra med reaktioner på faktiskt handlande. Det bör i det här sammanhanget påpekas att normativa betingelser ofta behandlas synonymt med begrepp som plikter, krav och bindningar - en utifrån mina utgångspunkter felaktig behandling. Ett normativt system består av en gruppering av både plikter och rättigheter. I Gibbs' (1965) definition av normbegreppet finns denna sanktionsdimension med:

> "A norm in the generic sense involves: (1) a collective evaluation of behavior in terms of what it ought to be; (2) a collective expectation as to what behavior will be; and for (3) particular reactions to behavior, including attempts to apply sanctions or otherwise induce a particular kind of conduct".
>
> citat Gibbs 1965:589

Att bestämma normativa strukturer handlar således om att bestämma de kollektiva förväntningar, regler och förebilder som organisationens medlemmar rättar sig efter. I det här kapitlet är intresset knutet till de förväntningar, regler och förebilder som styrelsen och dess enskilda ledamöter har att arbeta efter. Den grundläggande uppfattningen om normbegreppet i det här kapitlet är emellertid något mer modererad i jämförelse med denna teoretiska definition. Kapitlet beskriver snarare idéer om normativa strukturer än de faktiska normer som kan tänkas gälla för styrelsearbetets villkor.

Dessutom vill jag redan inledningsvis betona distinktionen mellan normativa strukturer och faktiskt handlande i styrelsearbetet. Att ge de normativa strukturerna betydelsen av rationella teser som styr och koordinerar det faktiska styrelsearbetet är att överbetona och förenkla de normativa strukturernas roll. Den organisationsteoretiska tradition, som jag följer, bygger på att det identifierade gapet mellan de normativa strukturerna och faktiskt handlande (jfr Dalton, 1959, Downs, 1967) leder till löst sammansatta strukturer och ett begränsat beroende mellan olika aktörer (jfr exempelvis March & Olsen, 1976, Weick, 1969). Av detta följer inte att de normativa strukturerna är utan förklaringsförmåga i förhållande till faktiskt handlande. De normativa strukturerna måste emellertid betraktas som endast delvis sammankopplad med faktiskt handlande. I mitt perspektiv har de framförallt en legitimerande innebörd i styrelsearbetet. De normativa strukturerna reflekterar snarare de förväntningar och förebilder som omvärlden ställer på organisationen än de faktiska aktiviteterna i organisationen.

En första indikation på vad det är för normativa strukturer som är av speciellt intresse för styrelsearbetets villkor utgör de i figuren nedan presenterade begreppen. Dessa begrepp utgör ramen för identifieringen, beskrivningen och analysen av de normativa strukturerna som gäller för styrelsens arbetsformer.

. Ledningsorganisationsstrukturer	(se avsnitt	(3.1)
. Ideologiska strukturer	(-"-	3.2)
. Rättsliga strukturer	(-"-	3.3)

Figur 3.1. Begrepp för att åskådliggöra normativa strukturer

Presentationen av de normativa strukturerna är uppdelad i fyra delavsnitt. I det första avsnittet behandlas ledningsorganisationsstrukturer. Det valda perspektivet bygger på att utifrån associationsrättsliga utgångspunkter identifiera och beskriva ledningsorganisationens formella funktion och uppbyggnad. Vidare förs ett resonemang kring alternativa formella organisationsformer utifrån andra länders ledningsorganisationssystem. Avsikten med detta ledningsorganisationsavsnitt är att anlägga ett perspektiv där styrelsen ses som ett organ i en kedja av flera med såväl ägande som förvaltande och verkställande funktioner, och dels att utifrån en komparativ ansats visa att den formella ledningsorganisationen och speciellt då styrelsen kan organiseras på olika sätt.

I det andra avsnittet identifieras, beskrivs och analyseras ett antal ideologiska strukturer som gäller för styrelsen som kollektiv. Dessa ideologiska strukturer härleds dels från den explorativa intervjufasen men kanske framförallt från företagsekonomisk och organisationssociologisk forskning.

I det tredje avsnittet uppmärksammas ett antal rättsliga strukturer som är speciellt intressanta och väsentliga för styrelsens verksamhet. I stället för de gängse juridiska beskrivningarna av styrelsen som syssloman, legal ställföreträdare och fullmäktige bygger avsnittet på ett organisationsteoretiskt perspektiv på de juridiska ramarna. De normativa strukturerna som identifieras är den hierarkiska normen, gränsfunktionsnormen och resursfördelningsnormen. Dessa rättsliga normativa strukturer konstrueras och härleds på basis av huvudregeln i aktiebolagslagen vad det gäller styrelsearbetet. Regeln som anger att styrelsen har att svara för bolagets organisation och förvaltning (ABL 8 kap. 6 §).

Dessa tre avsnitt har en deskriptiv karaktär och kan ses som ett försök att återge några av de förväntingar, regler och förebilder som gäller för styrelsearbetet. I det avslutande avsnittet förs ett resonemang om vilken betydelse de presenterade normativa strukturerna har i specifika styrelseaktiviteter.

3.1 Ledningsorganisationsstrukturer

Ambitionen i detta avsnitt är att redogöra för de formella betingelser som är bestämmande för ledningsorganisationens och speciellt då styrelsens handlingsområde.[3] Vidare avser jag att utifrån en komparativ ansats redovisa för några alternativa ledningsorganisationsformer. Den komparativa analysen görs med avseende på ledningsorganisationen i andra länders organisationer som kan sägas operera under marknadsekonomiska premisser.[4]

Anledningen till att genomgången av den formella ledningsorganisationen föregår de ideologiska strukturerna har att göra med att jag vill ge läsaren en möjlighet att först sätta sig in i de formella organisatoriska ramar som styrelsen har att

verka i samt ange de funktioner som gäller för styrelsen. Annars är det historiskt så att de flesta och mest betydande förändringar som skett när det gäller ledningsorganisationen i aktiebolagsformen, har skett som ett svar på förändrade uppfattningar bland aktivt verksamma näringsidkare. Lagstiftaren har i det här sammanhanget oftast fått nöja sig med att kodifiera praxis (jfr Lidén, 1974). Jag får emellertid anledning att återkomma till dessa normativt styrande och ideologiskt betingade uppfattningar som gäller för styrelsearbetet i nästa avsnitt (se avsnitt 3.2).

D^tta avsnitt är upplagt så att först följer en identifiering och beskrivning av den formella ledningsorganisationsstrukturen i svenska aktiebolag. Förutom presentationen av den formella ledningsorganisationsstrukturen förs ett fördjupat resonemang kring ägarfunktionens roll i den formella ledningsorganisationsstrukturen. Därefter identifieras och beskrivs på ett liknande sätt den formella ledningsorganisationen i Västtyskland, Frankrike, USA. Storbritannien och Norge.[5] Avslutningsvis förs en komparativ diskussion om de olika formella ledningsorganisationsstrukturerna.

Figur 3.2 Funktioner i ledningsorganisationen[6]

Med ledningsorganisation avser jag förutom de i det här avsnittet presenterade ledningsorganen d v s stämma, styrelse och VD även de ledningsorgan som under senare tid vuxit fram ur praxis bl a genom att verksamma företagsledare sneglat på andra länders ledningsorganisationsstruktur. Jag avser då främst heltidsengagerad styrelseordförande, koncernchefsrollen samt andra ledningsorgan som sprungit fram ur den formella ledningsorganisationen. I de fall revisorsfunktionen tas upp behandlas den som ett organ utanför ledningsorganisationen. Utifrån ett generellt perspektiv framförallt grundat på aktiebolagets historiska framväxt kan ledningsorganisationens funktioner uttryckas som bestående av ägande, förvaltande och verkställande funktioner (se figur 3.2 ovan).[7]

Det är väsentligt att i det här sammanhanget påpeka att dessa tre funktioner uttrycker funktioner i ledningsorganisationen sett uitifrån formella utgångspunkter. Jag kommer att efterhand som jag bearbetar det empiriska materialet såväl utvidga som precisera min syn på styrelsens funktioner (se framförallt avsnitt 3.3, 6.4 och 7.4). Dessa tre formella funktioner tjänar emellertid som utgångspunkt för min syn på styrelsens funktioner. I strikt formell mening utövas kontrollen över verksamheten på bolagsstämman, där företagets ägare samlas för att utse en styrelse. Denna styrelse tilldelas där ett förvaltningsansvar över företaget mellan bolagsstämmorna. Det är utifrån denna formella utgångspunkt som de ägande, förvaltande och verkställande funktionerna skall ses.

Ägandefunktionen uttrycker det faktum att företaget (aktiebolaget) har bildats och är att se som ett medel för att få ihop tillräckligt med kapital för att genomföra ett visst projekt eller en viss idé. Principiellt är aktiebolaget att se som en sammanslutning grundad på ett privaträttsligt avtal för att förvalta det kapital som ägarna tillskjutit. Generellt sett innebär detta att bolaget för att överleva måste åstadkomma en avkastning på det insatta kapitalet som gör att ägarna ligger kvar med sitt kapital och helst är villiga att tillskjuta mer kapital i bolaget. Ur ett generellt perspektiv bestäms denna avkastningsnivå av de alternativa investeringar som står till buds för ägarna. Ägandefunktionen representerar således det uppdrag som bolaget har att utföra. Uppdraget skall utföras på ett sådant sätt att det ger en avkastning på det insatta kapitalet som ligger i nivå med eller helst högre än alternativa placeringsmöjligheter.

Den förvaltande funktionen representerar de kontrollerande uppgifterna i ledningsorganisationen. Denna funktion har att göra med att förvalta det uppdrag som ägarna har satt upp för verksamheten.

Den verkställande funktionen, slutligen, representerar uppgifter som har med den direkta arbets- och produktionsledningen att göra. I och för sig kan skillnaden mellan de förvaltande och verkställande funktionerna tyckas marginell. Men för den fortsatta framställningen är det väsenltigt att skilja på de kontrollerande och verkställande funktionerna i ledningsorganisationen.

Utifrån formella utgångspunkter uttrycker dessa tre funktioner väsentliga uppgifter som ligger inom ramen för styrelsens ansvars- och befogenhetsområde. Min utgångspunkt är att samtliga i ledningsorganisationen har att utföra ägandefunktio-

ner såväl som förvaltande och verkställande funktioner. Visserligen är de inbördes relationerna mellan funktionerna olika i olika ledningsorgan, men såväl bolagsstämman som styrelsen och VD arbetar efter principer som har med samtliga funktioner att göra. Detta innebär således att mitt synsätt bygger på förutsättningen att aktiebolagsstyrelsen är ett organ i en kedja av åtminstone tre med ägande, förvaltande och verkställande funktioner.

3.1.1 Den formella ledningsorganisationsstrukturen i svenska aktiebolag[8]

Den svenska ledningsorganisationen är uppbyggd efter enstyrelsemodellen (se figur 3.3 nedan). Införandet av ett tvåstyrelsesystem efter västtyskt mönster har vid flera tillfällen debatterats (t ex SOU 1971:15, Lidén et. al. 1979). De främsta argumenten mot ett tvåstyrelsesystem har varit att en uppdelning av styrelsen på två organ kan komma att medföra slitningar mellan bolagsorganen som verkar förlamande på verksamheten. Dessutom har lagstiftaren påpekat risken av att något av organen blir faktiskt ledande och därmed fritt från kontroll.

Figur 3.3. Den formella ledningsorganisationsstrukturen enligt 1975 års aktiebolagslagstiftning

Bolagsstämman har fått en alltmer undanskymd roll vad det gäller organisationens skötsel. Lars Lidén beskriver i sin bok "Makten över företaget" (1974) stämmans funktion på följande vis:

> "Stämmans uppgift är närmast att markera den officiella avslutningen på räkenskapsåret. Den utnyttjas i växande utsträckning också som kontakt- och informationsforum, varvid företagsledningen redogör för bolagets utveckling och framtidsplaner. I tillspetsade situationer kan dock stämmoförloppet bli både dramatiskt och maktavgörande."
>
> citat Lidén, 1974:73

Även om stämman i praktiken har en mindre betydelsefull roll bör det påpekas att stämman i juridisk mening i stort sett är oförhindrad att reglera verksamheten. I följande ärenden har stämman dessutom ensam beslutanderätt;

- Val av styrelseledamöter (såvida inte annan intressent utser styrelseledamöter)[9] och revisorer.
- Fastställande av årsredovisningshandlingar.
- Bolagsordningsändringar.
- Beslut om vinstutdelning - styrelsen har dock vetorätt.
- Beslut om decharge.

Stämman sammankallas i princip endast en gång per år. Stämmosammanträdet kan ersättas av ett protokoll undertecknat av alla ägarna.

Styrelsen är enligt lagstiftaren ett verkställande och förvaltande organ och svarar för bolagets organisation samt förvaltning av bolagets angelägenheter. Förutom dessa generella riktlinjer angående styrelsens funktion finns det en del lagregler av speciellt slag som är betydelsefullt ur ett organisationsperspektiv. För det första har styrelsen vetorätt gentemot stämman mot alltför hög vinstutdelning. Ingenting hindrar emellertid att styrelsen godtar stämmans beslut angående vinstutdelning. Sanktion inträder nämligen inte förrän den materiella gränsen enligt aktiebolagslagens tolfte kapitel överskridits. För det andra är det styrelsen som tillsätter/avsätter VD. Ägarna kan inte ge några bindande direktiv till styrelsen i VD-frågor. Ett stämmobeslut som innebär att en viss person utsetts till VD saknar således rättsverkningar.

Styrelsen är ett outsiderorgan[10] och skall bestå av minst tre ledamöter om aktiekapitalet är minst en miljon kronor. Enligt svensk praxis utser majoriteten av aktieägarna samtliga styrelseledamöter förutom de anställdas representanter. I normalfallet finns det bara en insiderrepresentant i styrelsen, nämligen VD. Vidare är styrelsen ett kollegialt organ, d v s det är endast styrelsen som grupp som har rättslig kompetens att handla. Inom styrelsen innehar ordförande en central position. I en del organisationer har ordförandeposten utvecklats till en heltidsanställd insider vid sidan om VD. VD och ordförande får emellertid inte vara en och samma person. Även om ordföranden uppträder som rådgivare el dyl gentemot VD i operativa frågor så är det VD som bär det rättsliga ansvaret för de åtgärder som vidtas.

I avsnitt 3.3 skall jag med utgångspunkt från denna formella organisatoriska ram fördjupa resonemanget och identifiera ett antal rättsliga strukturer som enligt mitt betraktelsesätt är speciellt väsentliga för styrelsens normativa stuktur. Beträffande sammansättnings- och ledamotskarakteristika återkommer jag till detta i kapitel fyra om aktivitetsstrukturer i styrelsen.

Verkställande direktören (VD) svarar för den löpande förvaltningen - i organisationer med ett aktiekapital på mindre än en miljon kronor behöver VD-posten inte inrättas. Styrelsen äger rätt att meddela direktiv och riktlinjer till VD. Men precis på samma sätt som förhållandet mellan styrelsen och stämman är det inte förenligt med lagstiftarens grunder att göra så väsentliga ingrepp i VDs arbete att denne inte kan anses såsom varande VD. Generellt kan man säga att begreppet "löpande förvaltning" innefattar sådana åtgärder som mot bakgrund av verkningarna inte är av osedvanlig eller av stor betydelse för organisationen. Var gränsen går mellan löpande förvaltning och annan förvaltning kan man endast spekulera om. I en del fall arbetar VD med en direktion, men det är VD ensam som är juridiskt ansvarig för direktionens sätt att sköta organisationen. I juridisk mening kan VD inte åläggas skyldighet att lyda någon annans direktiv och riktlinjer än styrelsens. Inte ens stämman som beslutar om decharge för VD har möjlighet att ge denne bindande föreskrifter. Stämman har dock möjlighet att indirekt via styrelsen ge VD bindande föreskrifter.

När det gäller ägarinflytandet utövas det formellt sett på bolagsstämman. Stämman har i princip rättslig kompetens att reglera hela organisationens verksamhet (se avsnittet om bolagsstämma). Emellertid innebär stämmans konstitution sådan

som lagstiftaren anger den att stämman får en mycket formell karaktär och blir mindre betydelsefull som exekutivt bolagsorgan. Är antalet aktieägare stort är det mer relevant att analysera aktieägarnas inflytande med utgångspunkt från förhållandet mellan stämma, styrelse och verkställande ledning och inte bara utifrån stämmans funktion och organisation. Ett par iakttagelser bör observeras med detta vidgade perspektiv. För det första är det praxis i Sverige att en majoritet av aktieägarna utser samtliga styrelseledamöter till skillnad från exempelvis i USA där styrelserna i över hälften av staterna kan utses proportionerligt. Denna rekryteringspraxis medför att ägarkoncentrationen blir än högre i styrelsen än på stämman, vilket i sin tur medför att styrelsen har en mycket stark ställning på stämman. Styrelsen förfogar i genomsnitt över 40 % av röstetalet på stämman i börsföretagen (SIND 1980:5).[11] Dessa iakttagelser verifierar utsagan att om stämman överhuvudtaget har något inflytande så är utövandet av detta inflytande med få undantag begränsat till ett mycket litet antal ägare eller deras ombud. Precis som i övriga nordiska länder gäller emellertid likhetsprincipen, d v s lika behandling av alla aktieägare. Minoritetsskyddet är formellt sett utbyggt bl a via rätt för minoritet att utse minoritetsrevisor, kvalificerade majoritetsregler vid bolagsordningsändringar och vid dechargebeslut samt regler för utlösning av minoritet.

Sammanfattningsvis bygger den svenska ledningsorganisationsstrukturen på enstyrelsemodellen med stämma, styrelse och verkställande direktör som enda bolagsorgan. Formellt är stämman aktiebolagets högsta beslutande instans, men i praktiken har stämman en formell karaktär och spelar ofta en undanskymd roll vad det gäller organisationens exekutiva förehavanden. Styrelsen är ett outsiderorgan med förvaltande och beslutande uppgifter. Praxis är att VD är den ende insidern i styrelsen. Styrelseledamöterna utses av majoriteten av aktieägarna på stämman - förutom vad gäller de anställdas representanter. VD rekryteras av styrelsen och handhar den löpande förvaltningen.

Frågan om ägarnas inflytande är i första hand en fråga om relationerna mellan stämma, styrelse och VD samt vem/vilka som agerar i respektive ledningsorgan.

3.1.2 Alternativa ledningsorganisationsstrukturer

I jämförelse med många andra samhällsområden så utgör förmodligen det associationsrättsliga området det kontakt- och imitationsmässigt mest internationella området av alla rättsområden. Den formella ledningsorganisatoriska ram som den svenska associationsrätten ger uttryck för har hämtat impulser från såväl kontinental främst då tysk rätt såväl som angloamerikansk rätt. I det här delavsnittet skall jag utifrån andra länders associationsrättsliga mönster redovisa för alternativa ledningsorganisationsstrukturer för de ägande-, förvaltande- och verkställande funktionerna i stora företag.[12]

Urvalet av länder har gjorts utifrån två kriterier. För det första skall respektive land ha ett decentralt system i meningen att produktions- och verksamhetsbeslut fattas på företagsnivå och inte av överordnade samhällsorgan (marknadsekonomi snarare än planekonomi). För det andra skall respektive land vara en av Sveriges kvantitetsmässigt viktigare handelspartners.[13]

DEN VÄSTTYSKA LEDNINGSORGANISATIONSSTRUKTUREN[14]

Det västtyska tvåstyrelsesystemet skiljer sig markant från det svenska och det angloamerikanska. Detta tvåstyrelsesystem, som i Västtyskland har anor från 1800-talet, innebär en uppdelning på två företagsledningsorgan. Ett övervakande och kontrollerande organ ('Aufsichtsrat') och ett exekutivt, verkställande organ ('Vorstand'). En ledamot i 'Aufsichtsrat' får inte vara ledamot i 'Vorstand' och vice versa.

Figur 3.4. Västtysklands tvåstyrelsesystem.

Bolagsstämman ('Hauptversammlung') har i den västtyska aktiebolagslagen begränsade befogenheter medan Aufsichtsrat och Vorstand har en starkare ställning. Stämmans funktion och kompetens begränsas till de i lagen och bolagsordningen angivna befogenheterna. Stämman beslutar i frågor rörande bolagsordningsändring, förändringar i aktiekapitalet, bolagets likvidation och upplösning samt om decharge för bolagsledningen. Dessutom kan stämman om bolagsordningen inte föreskriver annat besluta om disposition av upp till halva årsvinsten. Stämman utser ledamöter i 'Aufsichtsrat' och revisorer. När det gäller ärenden angående organisationens affärsverksamhet beslutar stämman endast på begäran av 'Vorstand', som i dessa fall befrias från ansvar.

'Aufsichtsrat' (uppsiktsråd, tillsynsråd) är ett outsiderorgan. Rådet skall övervaka och kontrollera organisationens förvaltning i alla dess olika grenar. Det är därför viktigt att 'Aufsichtsrat' är underrättad och får information i angelägenheter som rör organisationen. 'Aufsichtsrat' kan när som helst begära information av 'Vorstand' om organisationens affärer och ställning samt självt eller genom särskilda ledamöter granska organisationens räkenskaper och andra handlingar. Rådet kan dessutom sammankalla bolagsstämman om det i organisationens intresse anses nödvändigt. Större strategiska beslut gällande finansiering och investering fattas också inom 'Aufsichtsrats' ansvarsområde.

Beroende på hur många beslut av den här karaktären som 'Aufsichtsrat' gentemot 'Vorstand' använder sitt veto kan man tala om ett starkt eller svagt 'Aufsichtsrat'. Vid sidan av de ovan nämnda uppgifterna är 'Aufsichtsrat' det organ som utser 'Vorstand' samt tillsammans med 'Vorstand' faställer organisationens räkenskaper. När det gäller 'Aufsichtsrats' storlek och sammansättning samt valet av ledamöter regleras detta detaljerat av lagstiftningen om löntagarinflytande i ledningsorganisationen.[15]

'Vorstand' (styrelsen, direktionen, exekutivorganet) är ett insiderorgan och består av en eller flera personer. 'Vorstand' handhar organisationens skötsel och all övrig förvaltning samt representerar organisationen gentemot tredje man. 'Vorstand' upprätthåller således den ledande, exekutiva funktionen och har befogenheter som sträcker sig utöver vad den verkställande direktören har enligt svensk aktiebolagslagstiftning. Dessutom har 'Vorstand' skyldighet att hålla 'Aufsichtsrat' informerat om organisationens ställning i lönsamhetstermer samt om af-

färshändelser av vikt för organisationens verksamhet. 'Aufsichtsrat' har emellertid ingen möjlighet att blanda sig i 'Vorstands' besluts- och affärspolitik. Denna struktur möjliggör en klar delning av ansvar och befogenheter mellan 'Aufsichtsrat' och 'Vorstand'; mellan outsiders och insiders. 'Vorstand' skall vidare upprätta balansräkning och resultaträkning samt i koncernförhållanden särskild koncernredovisning. Dessutom skall 'Vorstand' tillsammans med 'Aufsichtsrat' godkänna räkenskapshandlingarna och besluta om disposition av den del av årsvinsten som inte ställs till bolagsstämmans förfogande.

Precis som i svenska aktiebolag utgör bolagsstämman ägarnas formellt sett främsta styrorgan. På bolagsstämman beslutas om disposition av den del av årsvinsten som stämman beslutar om, om decharge för 'Aufsichtsrat' och 'Vorstand' samt om bolagsordningsändring och förändring av aktiekapitalet. Stämman utser dessutom revisorer och ledamöter i 'Aufsichtsrat'. Dessa ansvarsområden ger aktieägaren möjlighet till viss insyn och kontroll i organisationens verksamhet.

I börsföretagen och de större organisationerna med många aktieägare har kreditinstitut och banker ofta fullmakt att företräda aktieägarna vid bolagsstämman. På grund av detta förfarande har aktieägarföreningar, banker och andra kreditinstitut ofta en stor röstandel av det vid bolagsstämman företrädda aktiekapitalet. Emellertid finns det särskild lagstiftning som reglerar och lägger restriktioner på användandet av fullmakter.

Förutom de nu nämnda möjligheterna till ägarinflytande ger lagen en minoritet (10%) av aktieägarna en möjlighet till särskild undersökning av bolagets affärer och ställning ('Sonderprüfung') samt möjlighet att begära att stämman företar särskild omröstning beträffande decharge för person som minoriteten anger. Dessutom kan en minoritet med en tiondel av det företrädda aktiekapitalet begära att stämman röstar om enskilda aktieägares förslag innan de tar ställning till 'Vorstands' förslag när det gäller val till 'Aufsichtsrat'. Dessa bestämmelser möjliggör att förslag ställda av en enskild aktieägare har en möjlighet att uppmärksammas vid sidan av 'Vorstands' förslag.

Det ökade löntagarinflytandet via bl a löntagarrepresentation i 'Aufsichtsrat' har formellt sett försvagat ägarinflytandet via stämman i västtyska organisationer.

Sammanfattningsvis utmärks den västtyska ledningsorganisationsstrukturen av den dualistiska principen med två styrelser - en direktionsliknande, arbetande styrelse ('Vorstand') med insiders och en kontrollerande tillsynsstyrelse ('Aufsichtsrat') med outsiders och löntagarrepresentanter.

Företrädare för löntagarna ingår i 'Aufsichtsrat' med undantag för familjebolag med mindre än 500 anställda. I montanindustrin d v s järn-, kol- och stålföretagen och i organisationer med fler än 2 000 anställda har man ett paritetssystem medan löntagarna i övriga organisationer tillsätter en tredjedel av platserna.

Den västtyska aktiebolagslagen gäller för de större organisationerna (AG) med ett aktiekapital på minst 100 000 DM (jfr de svenska aktiebolagen). För de mindre organisationerna finns bl a bolagsformerna GmbH och KGaA.

DEN FRANSKA LEDNINGSORGANISATIONSSTRUKTUREN[16]

Det finns två alternativ att välja mellan när det gäller organisationen av företagsledningen i Frankrike. Det traditionella franska systemet med styrelse ('conseil d'administration') och VD ('président-directeur général') och ett system efter västtyskt mönster med ett organ ('directoire') som sköter organisationens affärer och ett annat ('conseil de surveillance') som har en övervakande funktion (se figuren nedan). Det sistnämnda systemet infördes bl a mot bakgrund av diskussioner kring arbetstagarrepresentation i styrelsen.

Figur 3.5. Den franska ledningsorganisationsstrukturen enligt 1966 års lagstiftning.

Den vanligaste organisationsformen i de franska aktiebolagen (SA) är det traditionella enstyrelsesystemet. I det följande presenteras först detta system och därefter tas tvåstyrelsesystemet upp med tyngdpunkten lagd på vad som skiljer de båda systemen åt.

Bolagsstämman ('Assemblée générale') har i bolagslagstiftningen fått ett betydligt större handlingsutrymme än exempelvis den västtyska motsvarigheten ('Hauptversammlung'). Stämman skall fastställa räkenskaperna och besluta om avsättning samt utdelning av eventuellt uppkommen vinst. En fjärdedel av aktiekapitalet måste vara företrätt när ett ärende tas upp för första gången på stämman. Saknas denna representation får ärendet tas upp på nästföljande stämma. Vid denna senare stämma faller kravet på en fjärdedels representation bort. Beslut rörande ändring av bolagsordningen eller aktiekapitalet kan endast fattas vid en extraordinär bolagsstämma och då gäller kvalificerade majoritetsregler (2/3 majoritet). Stämman har också i uppgift att utse ledamöter i 'conseil d'administration' eller i 'conseil de surveillance' samt att utse revisorer ('commissaires'). Minst en bolagsstämma måste hållas varje år.

Styrelsen ('Conseil d'administration') måste åtminstone till två tredjedelar vara ett outsiderorgan. Denna styrelse är det enda exekutiva organet i enstyrelsesystemet och har befogenheter att företräda organisationen i alla frågor. Styrelsen får inte ha mindre än tre ledamöter och inte fler än tolv - holdingföretagen är undantagna från denna regel -.

I normalfallet måste styrelseledamoten vara aktieägare i bolaget och får dessutom inte vara ledamot i mer än åtta styrelser. Högst en tredjedel av ledamöterna får vara över 70 år. Det finns emellertid inga restriktioner vad det gäller ledamotens nationalitet och/eller vistelseort. När det gäller insiderledamöterna måste dessa ha varit anställda inom organisationen i åtminstone två år (jfr dock 'directeurs techniques ou commerciaux' som också kan räknas till insiders).

Verkställande direktören/styrelseordförande ('Président-directeur général', 'PDG') utses av styrelsen och fungerar således både som styrelsens ordförande och som verkställande direktör. Denna konstellation ger VD en mycket stark ställning. Vid sidan om VD kan det finnas en eller ett par direktörer ('directeurs généraux') med uppgift att assistera VD. VD handhar den löpande förvaltningen och har befogenheter att företräda organisationen gentemot tredje man. Styrelsen är emellertid ansvarig för VDs åtgärder såsom de vore dess egna.

I det i 1966 års lagstiftning införda tvåstyrelsesystemet har bolagsstämman ('assemblée générale') likartade uppgifter, befogenheter och ansvar som stämman i enstyrelsesystemet.

'Conseil de surveillance' (uppsiktsrådet) är i huvudsak ett outsiderorgan och utses av stämman. 'Conseil de surveillance' har inga befogenheter beträffande organisationens skötsel och kan inte företräda organisationen gentemot tredje man. Rådet har en övervakande och kontrollerande funktion. Precis som i enstyrelsesystemet måste ledamöterna vara aktieägare i bolaget och kan inte vara ledamöter i fler än åtta styrelser (i vissa fall 13).

'Directoire' (direktionen) utses av 'conseil de surveillance' men kan endast entledigas av bolagsstämman på förslag av 'conseil de surveillance'. Direktionen är ett insiderorgan med förvaltande och verkställande uppgifter. I mindre organisationer kan direktionen bestå av en person men i normalfallet är det 2 till 5 medlemmar i direktionen. Är medlemmarna flera utses en ordförande ('président') som har befogenhet att ensam ingå rättshandlingar i organisationens namn. För medlemmar av båda organen gäller att de inte får ta upp lån och/eller begära borgen av organisationen.

I praktiken är skillnaden mellan de båda systemen ganska liten i och med att styrelsen i enstyrelsemodellen har att utse en VD ('PDG') som i praktiken har samma uppgifter som direktionen i tvåstyrelsesystemet. Skillnaden är den att styrelsen i enstyrelsemodellen behåller sina befogenheter i fråga om ledningen av bolaget. Argumenteringen för tvåstyrelsesystemets införande i den nya aktiebolagslagstiftningen var främst att a) distinktionen mellan den övervakande och verkställande funktionen blir skarpare; b) den ledande funktionen blir mer professionell; c) den starka ställning som 'PDG' har i det traditionella enstyrelsesystemet bryts samt d) möjliggöra införandet av löntagarrepresentation i företagsledningen.

Ägarna utövar sitt inflytande på bolagsstämman. Stämman har som tidigare nämnts bl a i uppgift att utse 'conseil d'administration' respektive 'conseil de surveillance'. Vidare fastslår stämman räkenskaperna och beslutar om vinstdisposition samt om ändring av bolagsordning och/eller aktiekapital. Precis som i Sverige har emellertid aktieägarnas inflytande i praktiken minskats till att huvudsakligen gälla fullgörandet av de funktioner som enligt lagstiftning och bolagsordning ankommer på aktieägarna på stämman. Maktöverflyttningen till styrelsens (och 'PDGs') förmån förstärks ytterligare av det faktum att den största aktieägargruppen på bolagsstämman utser ledamöterna i styrelsen. När det gäller den enskilde aktieägaren finns det i lagstiftningen en del bestämmelser angående dennes rätt till information. Bl a har aktieägaren rätt att förutom räkenskapshandlingarna ta del av styrelsens förslag i ärende som skall tas upp på bolagsstämman. Vidare ges den enskilde aktieägaren rätt till information angående det sammanlagda lönebeloppet för de fem högst betalda tjänstemännen samt rätt att ta del av förteckningen över aktieägarna i organisationen. En minoritet bestående av en tiondel av aktieägarna har dessutom möjlighet att utse en annan revisor än de av stämman valda och via domstol utse en särskild granskare med uppgift att yttra sig angående organisationens skötsel.

På bolagsstämman har varje aktie åtminstone en röst - vissa aktier kan ha dubbel rösträtt. Dessutom gäller att antalet aktieägare i bolaget (SA) inte får understiga sju.

Sammanfattningsvis så saknar den franska ledningsorganisationsstrukturen liksom den svenska en klar uppgift- och ansvarsfördelning mellan stämma, styrelse och VD. I Frankrike skiljer man inte ens på styreleordförande och verkställande direktör utan alla befogenheter ligger hos en person, 'le président-directeur général' ('PDG'). I den nya lagstiftningen ges det emellertid ett alternativ till det traditionella enstyrelsesystemet. Alternativet påminner om det västtyska företagsledningssystemet och är således uppbyggt efter ett tvåstyrelsesystem med en tudelning av de verkställande och kontrollerande funktionerna. Den franska styrelsen är i huvudsak ett outsiderorgan.

Det finns ingen lagstiftning om löntagarrepresentation i företagsledningen. Däremot har företagsnämnden - i vilken de anställda utser representanter - rätt att utse ledamöter i styrelsen. Dessa har emellertid endast yttranderätt.

1966 års aktiebolagslagstiftning innehåller förutom bestämmelser om aktiebolag (SA) också bestämmelser för andra bolagsformer såsom handelsbolag, kommanditbolag och bolag med begränsat ansvar (SARL).

DEN BRITTISKA LEDNINGSORGANISATIONSSTRUKTUREN[17]

Utmärkande för den brittiska företagsledningsorganisationen är att den endast har ett exekutivt organ, nämligen styrelsen ('the board of directors'). Om bolagsordningen tillåter kan emellertid styrelsen delegera sina befogenheter till ett eller flera arbetsutskott ('committees of directors') eller till en eller flera verkställande direktörer ('managing director'). I de fall styrelsen har delegerat sina befogenheter finns det inga rättsliga hinder för styrelseordförande att också vara verkställande direktör.

Figur 3.6. Storbritanniens ledningsorganisationsstruktur enligt 1948 års aktiebolagslagstiftning

Vid sidan av företagsledningsorganen finns det i många fall också styrelsekommittéer enligt amerikansk förebild. Emellertid är dessa kommittéer ofta mer informella än sina amerikanska motsvarigheter mycket beroende på den starka insiderrepresentationen i styrelsen; dessa ledamöter träffas ju dagligen i det löpande arbetet.

Styrelsen består av åtminstone två ledamöter. I bolag som är registrerade före 1929 och i private companies (högst 50 delägare) kan styrelsen bestå av en person. I övrigt regleras antalet styrelseledamöter i bolagsordningen.

Styrelsen har som i de flesta andra angloamerikanska länder ett svagt inslag av outsiderledamöter.

Styrelsens ansvar, makt och kompetens har vuxit fram under en följd av år via lagstiftning, prejudicerande rättsfall, prejudicerande utlåtande från institutioner som 'the Stock Exchange' och 'the Monopolies Commission' och tradition till att idag huvudsakligen omfatta följande punkter:

- Styrelseledamöterna har sysslomannaställning gentemot aktieägarna, d v s ledamoten har att sköta aktieägarens ekonomiska och rättsliga angelägenheter vad det gäller organisationens förehavanden. Ledamotens skyldighet och ansvar gentemot andra intressenter än ägarna ('stakeholderintresset') har ännu inte haft någon större genomslagskraft i Storbritannien. I lagstiftningen stadgas emellertid att styrelsen har rätt att också beakta arbetstagarintressen vid sidan om ägarintresset.

- Styrelsen handhar skötseln av bolaget, vilket innebär att både kontrollfunktionen och den verkställande funktionen ingår i styrelsens uppgifter.

- Juridiskt sett är det endast styrelsen som grupp som har makt och inflytande i organisationen. Den enskilde styrelseledamoten har inga befogenheter utöver de som har delegerats till vederbörande av styrelsen.

- I princip finns det inga rättsliga hinder vad det gäller valet av ledamöter i styrelsen, bl a finns det ingen gräns för hur många styrelser en ledamot får vara medlem i. Vidare behöver en medlem i styrelsen inte samtidigt vara aktieägare i bolaget.

Styrelsen har således en stark ställning i och med att den är det enda företagsledningsorgan som tilldelats både kontrollerande och verkställande funktioner. Om det finns någon verkställande direktör eller verkställande kommitté har dessa endast befogenheter i den utsträckning styrelsen har delegerat några.

Ägarna utövar sitt inflytande på bolagsstämman ('general meeting'). Stämmans uppgifter skiljer sig inte markant från annan modern aktiebolagslagstiftning. Aktieägarna har på bolagsstämman att besluta i följande ärenden:

- Godkänna årsredovisningshandlingarna.
- Besluta om eventuell vinstdisposition.
- Besluta om eventuell ändring i bolagsordningen exempelvis ändring av aktiekapitalet.
- Utse styrelseledamöter (ledamöterna nomineras oftast av styrelsen).
- Utse revisorer ('auditors').

Trots dessa kontroll- och inflytandemöjligheter för aktieägarna har de precis som i Sverige och Frankrike i praktiken en svag position i jämförelse med styrelsen och den företagsledande personalen i exekutiva frågeställningar.

De senare årens bolagslagstiftning har medfört en ökning i legal mening av ägarnas möjligheter till inflytande och kontroll. Detaljerade regler vad det gäller kallelse till stämma och majoritetsregler vid stämmobeslut har införts. När det gäller styrelsens redovisningsskyldighet till stämman skall alla handlingar som är väsentliga för ägarnas bedömning av organisationen redovisas. Exempelvis skall det av årsredovisningen framgå vilka bidrag (>£50) till politiska och/eller välgörande ändamål som betalats ut, värdet av bolagets export, styrelsearvodena, styrelseledamotens optionsrätt till och innehav av aktier eller obligationer utfärdade av bolaget, ersättning till anställda i ledande positioner etc. Lagstiftningen innehåller också regler om minoritetsskydd. Bl a kan en åsidosatt minoritet via domstol få sina aktier utlösta eller reglera bolagets skötsel på ett visst sätt.

Sammanfattningsvis kännetecknas de associationsrättsliga reglerna precis som ett stort antal andra rättsområden i Storbritannien av ett stort inslag av 'common law' och 'equity rules' vid sidan om skriven lag.

Utmärkande för företagsledningsorganisationen är att den endast har ett ledningsorgan, nämligen styrelsen, som är ett organ där insiders i praktiken dominerar. Emellertid har de flesta större organisationers styrelse delegerat sina befogenheter till ett verkställande utskott; 'managing director' eller 'committee of directors'. Styrelsen utses av aktieägarna på bolagsstämman. Det finns ingen lagstiftning om löntagarrepresentation i styrelsen. En diskussion pågår emellertid om en framtida lagstiftning om ökat löntagarinflytande i företagsledningsorganisationen.[18]

'The Companies Acts of 1948' (reviderad 1967 och 1976) innehåller bestämmelser om tre olika typer av aktiebolag; 'unlimited company', 'company limited by guarantee' och 'company limited by shares'. Den sistnämnda bolagsformen är den vanligast förekommande. I och med 1980 års lagändring återupplivades den gamla distinktionen mellan 'Private Companies' och 'Public Companies' i engelsk associationsrätt. I princip följer denna tudelning den västtyska tudelningen mellan 'AG' och 'GmbH'.

DEN AMERIKANSKA LEDNINGSORGANISATIONSSTRUKTUREN[19]

De olika delstaternas bolagslagstiftningar är generella och har karaktären av ramlagar. Detta gör att varje organisation har sin unika företagsledningsorganisation. Precis som i Storbritannien föreskriver de olika delstatslagarna att kontrollen och förvaltningen av bolaget skall utövas av ett organ, styrelsen (se figuren nedan). Det finns ingen bolagslagstiftning som ger utrymme för ett tvåstyrelsesystem.

Figur 3.7. Företagsledningsorganisationsstrukturen i USA.

Bolagsstämman ('Shareholders meeting') är aktieägarnas främsta styrorgan. Formaliteter angående stämman, som t ex vilka obligatoriska ärenden som skall tas upp, vem som skall skicka ut kallelse, hur många aktier som behövs för att stämman skall vara beslutsför och val av styrelseledamöter, regleras av den delstatslag där bolaget har sitt säte. För övrigt får varje organisation möjlighet att själv utforma stämmans uppgifter via exempelvis bolagsordningen. De föreskrifter som delstatslagarna ger efterföljs nämligen i nästan varje paragraf av frasen 'unless otherwise provided by the articles or by-laws'. Stämmans viktigaste uppgifter är att besluta om decharge för styrelsen samt att utse och entlediga styrelseledamöter. I övrigt har många av stämmans strategiskt viktiga ansvarsområden överflyttats till styrelsen, exempelvis nomineringen av styrelseledamötskandidater. Den övervägande majoriteten av de olika delstatslagarna föreskriver att åtminstone en stämma skall hållas varje år.

Styrelsen ('the board of directors') är enligt lagstiftaren det enda exekutiva ledningsorganet. I praktiken delegerar emellertid styrelsen sina befogenheter till en eller flera verkställande direktörer. I de flesta organisationer är 'the chief executive officer' den högste verkställande funktionären. Denne kan antingen vara VD eller styrelsens ordförande. I vissa stater (exempelvis Delaware) har emel-

lertid lagstiftningen ändrats från att organisationen skall vara 'managed by a board of directors' till att organisationens förehavande skall skötas av företagsledningen 'under the direction of a board of directors'.

Även om lagstiftningen inte ger någon större vägledning vad det gäller styrelsens och dess ledamöters ansvar och skyldigheter finns det emellertid några föreskrifter av betydelse för styrelsens handlande. Styrelseledamoten har sysslomannaställning gentemot aktieägarna. Styrelseledamoten har dessutom inga makt- och beslutsbefogenheter annat än de som delegerats till denne av styrelsen. Det är endast styrelsen som grupp som har makt- och beslutsbefogenheter i organisationen. Å andra sidan kan ledamoten som enskild individ bli ansvarig för styrelsens beslut. I det här sammanhanget bör det tilläggas att styrelseledamöterna inte behöver vara aktieägare i organisationen om inte annat föreskrivs i bolagsordningen. Det finns inte heller någon lagstiftning angående hur många styrelser en enskild individ kan vara medlem i.

När det gäller styrelsens sammansättning skall styrelsen enligt bolagslagstiftningen i de flesta stater bestå av minst tre ledamöter (ett undantag är staten Iowa som föreskriver 'the corporation to be managed by a board of one or more directors').

När det gäller styrelsens sammansättning finns det dessutom en trend mot ett alltmer ökat outsiderinflytande i styrelserna. Precis som i Storbritannien har de amerikanska bolagsstyrelserna tidigare i de flesta fall varit insiderdominerade. Detta ökade outsiderinflytande i styrelsen har också fört med sig att andra grupper än de traditionella är representerade i styrelsen. I många styrelser finns exempelvis numera kvinnliga och färgade ledamöter. Dessutom blir frekvensen professionella styrelseledamöter allt större.

Styrelsen är således organisationens främsta ledningsorgan. Dess befogenheter begränsas endast i den utsträckning det anges i lagstiftning och/eller bolagsordning. Även om styrelsen delegerar sina befogenheter till heltidsanställda verkställande direktörer ('executives') har styrelsen ofta många funktioner att fylla vad det gäller strategisk planering, vinstdisposition, relationer med de anställda, prissättning och marknadspolitik.

Styrelsen har också ett stort inflytande vid rekrytering av nya ledamöter. Nyckelrollen i styrelsen innehar dess ordförande i synnerhet om denne är heltidsengagerad. I vissa fall är ordförande och VD ('the president') en och samma person (jfr med Frankrikes 'PDG'). Det vanligaste är emellertid att det finns en heltidsengagerad styrelseordförande och en VD.

På grund av ledamöternas ansvarsåtaganden och de många rättegångsfall där styrelseledamöterna blivit ådömda skadestånd skyddas de flesta ledamöter av en försäkring ('directors and officers (D & O) insurance'). Detta har blivit en nödvändig lösning för rekryteringen av nya styrelsemedlemmar.

De av styrelsen utsedda heltidsanställda tjänstemännen som handhar den löpande förvaltningen består oftast av 'the president', 'vice-president', 'secretary' och 'treausurer' ("ekonomichef"). The 'president' och gruppen kring denne har na-

turligtvis en bättre insikt i organisationens förhållande än outsiderrepresentanterna i styrelsen. Emellertid är styrelsen det högsta ledningsorgan vilket innebär att 'the president' endast har de befogenheter som styrelsen delegerat till honom/henne. Ofta ingår ledningsgruppen i styrelsen.

Vid sidan om styrelsen arbetar ett antal outsiderdominerade styrelsekommittéer. De vanligaste är 'the audit committee' (här benämnd granskningskommittén), 'executive compensation/ salary and bonus committee' och 'executive committee'. I många fall finns även finansierings-, nominerings- och PR-kommittéer. Kommittéväsendets huvudsakliga uppgift är att bistå styrelsen med information och utföra styrelsearbete mellan styrelsemötena (se Harrison, 1982 för en utvidgad beskrivning och analys). Granskningskommittén är den mest betydande kommittén. Alla organisationer noterade på New York-börsen (ca 1200) måste ha en granskningskommitté. Ledamöterna i denna granskningskommitté måste vara oberoende av insidergruppen och utses som alla andra kommittéer av styrelsen. Granskningskommittén har i uppgift att:

- Välja revisorer eller rekommendera revisorer till styrelsen och/eller stämman.
- Granska balans- och resultaträkning.
- Övervaka organisationens externa och interna redovisningspraxis.
- Hålla styrelsen informerad om organisationens ekonomiska tillstånd.

Aktieägarna utövar sitt inflytande på bolagsstämman. Liksom i andra länders lagstiftning kräver vissa beslut aktieägarnas medverkan. Aktieägarna på stämman har beslutanderätt i följande ärenden (jfr Lattin, 1971):

- Tillsättande och avsättande av styrelsemedlemmar.
- Ändringar av bolagsordningen ('by-laws') - i vissa stater är dock huvudregeln att dessa beslutsbefogenheter tillkommer styrelsen.
- Ärenden som rör större organisatoriska förändringar exempelvis försäljning av bolagets alla tillgångar, bolagets upplösning, fusion, förändring av aktiekapitalet etc.

Till skillnad från västeuropeisk bolagsrätt har inte stämman befogenhet att besluta om vinstdisposition. Detta område faller inom styrelsens ansvarsområde.

Sammanfattningsvis är bolagslagstiftningen i USA i huvudsak en delstatsangelägenhet. Det finns emellertid många gemensamma nämnare i de olika delstatslagarna. Dels p g a att delstaterna har ungefär samma utgångsperspektiv, dels p g a att en del 'common-law'-principer erkänns i alla stater.

Den amerikanska motsvarigheten till aktiebolaget är 'the corporation'. Företagsledningsstrukturen i ett amerikanskt aktiebolag är uppbyggt efter den brittiska modellen med en ägarkontrollerad bolagsstämma och ett av stämman utsett förvaltande organ - styrelsen. Av praktiska skäl delegerar styrelsen oftast sina befogenheter till underordnade organ ('executives', 'officers') som i praktiken får en dominerande ställning i organisationen. I vissa fall kan styrelseordförande och VD ('president') vara en och samma person men allt vanligare numera är att dessa nyckelbefattningar delas av två heltidsengagerade personer (jfr. Bacon &

Brown, 1977). Till skillnad från de flesta västeuropeiska länder finns det varken lagstiftning eller några reella förslag till lagstiftning vad det gäller löntagarrepresentation i företagsledningen.

DEN NORSKA LEDNINGSORGANISATIONSSTRUKTUREN[20]

Den norska aktiebolagslagstiftningen ger möjlighet till tre olika strukturer på ledningsorganisationen. Beroende på storlek samt föreskrifter i bolagsordning och lagstiftning kan den norska företagsledningsstrukturen ha två eller tre företagsledande organ under bolagsstämman (se figuren nedan).

Figur 3.8. Norsk företagsledningsstruktur enligt 1977 års aktiebolagslagstiftning

Enligt aktiebolagslagstiftningen är 'generalforsamlingen' (bolagsstämman) organisationens främsta organ. Detta innebär att stämman har befogenheter att besluta i alla ärenden utom de som lagen speciellt tillskriver andra organ. Alla aktiebolag skall ha ett 'styre' (styrelsen). Styrelsen är organisationens förvaltningsorgan. Dessutom kan organisationen ha en 'administrerande direktör' (verkställande

direktör). Om aktiekapitalet är mer än en miljon kronor måste organisationen ha en verkställande direktör som ombesörjer den löpande förvaltningen. Aktiebolagslagen föreskriver vidare att stämman kan utse ett 'representantskap'. 'Representantskapet' har i princip kontrollerande uppgifter men kan om bolagsordningen så medger tilldelas medbestämmande i ärenden som faller under styrelsens befogenheter (I offentliga aktiebolag och banker - 'forretningsbanker' skall det finnas ett 'representantskap'). I organisationer som under de senaste tre åren haft mer än 200 anställda måste sedan 1972 en s k 'bedriftsforsamling' med arbetstagarrepresentanter inrättas. 'Bedriftsforsamlingen' har i princip samma uppgifter som representantskapet och är således ett kontrollerande organ som placerats mellan styrelse och stämma. Efter 'bedriftsforsamlingens' införande 1972 har representantskapen minskat i antal. 20 % av medlemsorganisationerna i norska arbetsgivarföreningen hade 1971 ett representantskap (Eckhoff-kommittén, 1971).

När det gäller befogenhetsfördelningen inom ledningsorganisationen gäller följande:

- Stämman har i princip samma uppgifter som den svenska motsvarigheten. Den enda viktigare skillnaden är att den norska stämman inte är skyldig att ta ställning i dechargefrågan.

- Förutom i ärenden som gäller vinstdelning och utskiftning där styrelsen har vetorätt är styrelsen enligt lagstiftningen skyldig att följa de föreskrifter som ges av stämmobeslut och bolagsordning.

- VD är skyldig att följa styrelsens anvisningar och direktiv. Det är emellertid inte förenligt med lagstiftningens grunder att styrelsen gör sådana ingrepp i VDs uppgifter att denne inte kan anses såsom varande VD.

- 'Bedriftsforsamlingen' skall utöva tillsyn över styrelsens och VDs förvaltning, ge förslag till vinstutdelning och granska årsredovisningshandlingarna. 'Bedriftsforsamlingen' har också befogenheter som inkräktar på stämmans och styrelsens. Bl a skall 'bedriftsforsamlingen' på styrelsens förslag fatta beslut i ärenden som rör de anställdas förhållanden samt i större investerings- och driftsärenden. 'Bedriftsforsamlingen' kan vidare ge direktiv till styrelsen "om vilken sak som helst". Dessutom handhar 'bedriftsforsamlingen' tillsättandet och avsättandet av styrelseledamöter. Det bör i det här sammanhanget tilläggas att om stämman så önskar kan även organisationer med mindre än 200 anställda inrätta en 'bedriftsforsamling'.

- I de organisationer som saknar 'bedriftsforsamling' kan stämman inrätta ett 'representantskap'. 'Representantskapet' har i princip samma befogenheter som 'bedriftsforsamlingen' men kan fråntas rätten att handha valet av styrelseledamöter. Lagstiftningen ger dessutom 'representantskapet' ingen rätt att besluta i frågor som rör större investeringsfrågor och driftsomläggningar.

Sammansättningen i 'bedriftsforsamling', 'representantskap' och styrelse är när det gäller minimiantal bestämd via lagstiftning. 'Representantskapet' skall bestå av minst tre medlemmar utsedda av aktieägarna på bolagsstämman. 'Bedriftsforsamlingen' skall bestå av minst 12 medlemmar. Dessa väljs på bolagsstämman eller av de anställda. Både när det gäller 'bedriftsforsamling' och 'representantskap' är det stämman som beslutar om ledamöterna skall vara fler än vad som anges i lagstiftningen. Styrelsen skall bestå av minst tre medlemmar om aktiekapitalet är större än en miljon kronor.

Utgångspunkten är att aktieägarna på stämman väljer ledamöterna i styrelsen. Har organisationen 'bedriftsforsamling' handhar detta organ valet av styrelseledamöter - undantagna från dessa regler är organisationer utan 'bedriftsforsamling'/'representantskap' och som har mellan 50-200 anställda. Om organisationen har 'representantskap' gäller att detta organ handhar valet av styrelseledamöter om bolagsordningen inte föreskriver annat. De av stämman valda styrelsemedlemmarna har sysslomannaställning gentemot aktieägarna.

Styrelsen har i princip en hög andel outsiders. Ledamoten behöver inte vara aktieägare i organisationen. Det bör tilläggas att styrelsen endast är beslutsför på styrelsemöten med mer än hälften av ledamöterna närvarande. I de fall styrelsen - eller dess ledamöter - agerar som rådgivare gentemot VD är det VD som har det juridiska ansvaret.

Ägarna utövar sina rättigheter på bolagsstämman. De rättigheterna motsvarar som tidigare nämnts i princip de svenska aktieägarnas på bolagsstämman. Emellertid kan dessa rättigheter begränsas av bolagsordningen. Bolagsordningen kan exempelvis stadga att vissa aktier inte har någon rösträtt. Detta förhållande innebär inte att dessa aktieägare är utan inflytande. Ägarna av aktier utan rösträtt har samma rättigheter som en aktieägare med rösträtt förutom vid val av styrelsen eller 'bedriftsforsamling', godkännande av årsredovisningen och aktiekapitalökning. Förutom stämmorättigheter till beslut i vissa frågor och rättigheter för den enskilde aktieägaren ger aktiebolagslagen en minoritet bestående av minst en tiondel av aktiekapitalet bl a rätt att sammankalla bolagsstämma, rätt att kräva extra revisor, rätt att kräva utdelning samt rätt att föra talan om skadestånd mot styrelseledamot.

Sammanfattningsvis ger den norska aktiebolagslagstiftningen möjlighet till tre olika strukturer på företagsledningsorganisationen. Den ena modellen motsvarar den svenska med stämma, styrelse och verkställande direktör. I de två andra modellerna finns det ett 'representantskap' eller en 'bedriftsforsamling' mellan stämma och styrelse med kontrollerande uppgifter. Styrelsen är det förvaltande organet och består huvudsakligen av outsiders. VD har hand om den löpande förvaltningen. Bortser man från 'bedriftsforsamlingen'/'representantskapet' är befogenhetsområdena för stämma, styrelse och VD ungefär desamma i svensk och norsk rätt.

I organisationer med mer än 200 anställda måste det finnas en 'bedriftsforsamling', där löntagarna har möjlighet att tillsätta en tredjedel av ledamöterna. I organisationer med mellan 50 och 200 anställda kan löntagarna kräva att få tillsätta en tredjedel av styrelseledamöterna.

I Norge finns ingen motsvarighet till Västtysklands GmbH eller franska S.A.R.L. Alla aktiebolag regleras av 1977 års bolagslagstiftning.

3.1.3 En komparativ analys av olika ledningsorganisationsstrukturer

Som redovisningen av olika länders formella ledningsorganisationsstruktur visar föreskriver såväl västeuropeisk som amerikansk lagstiftning inrättandet av särskilda organ för att leda och representera organisationen. Generellt sett bygger de olika systemen, trots olikheter i detaljerna, i stort sett på ett gemensamt mönster. Rodhe (1978) har kommenterat detta faktum på följande vis:

> "Problemen i olika länder är relativt likartade, och lösningarna blir också i realiteten ganska lika, låt vara att de uttrycks med olika terminologi i olika rättsområden. Som vanligt går här i terminologiskt avseende en vattendelare mellan å ena sidan angloamerikansk rätt och å andra sidan kontinental och nordisk rätt. På det hela taget synes man dock kunna säga att dessa båda stora "rättsfamiljer" står varandra närmare på bolagsrättens område än på många andra områden."
>
> citat Rodhe, 1978:5

Mot bakgrund av att svensk praxis och lagstiftaren i många avseenden hämtar inspiration från andra länders system finns det anledning att här ta upp några väsentliga skiljaktigheter beträffande de olika ledningsorganisationsstrukturerna. I princip kan man urskilja tre olika ledningsorganisationsstrukturer; det nordiska, det kontinentala och det angloamerikanska systemet. Det är framförallt i fyra dimensioner som dessa tre system skiljer sig åt.

För det första skiljer de sig åt beträffande den formella organisatoriska strukturen. I princip kan man urskilja två olika organisationslösningar; enstyrelsemodellen och tvåstyrelsemodellen. Prototypen för den senare modellen är den västtyska med en uppdelning på 'Aufsichtsrat' (uppsiktsråd, bolagsråd) och 'Vorstand' (direktion, bolagsledning). 'Aufsichtsrats' funktion är i princip att kontrollera och tillsätta/avsätta 'Vorstand' samt att övervaka organisationens förvaltning i övrigt medan 'Vorstand' är det organ som handhar de verkställande funktionerna. Den västtyska tvåstyrelsemodellen återfinns bl a i Frankrike ("nya systemet"), Danmark, Holland och Norge. Dessutom har utformandet av ett s k Europabolag inom Europeiska Gemenskapen (EG) haft tvåstyrelsemodellen som förebild. Tvåstyrelsemodellen har vid några tillfällen diskuterats i Sverige, bl a i samband med 1944 års och 1975 års aktiebolagslagstiftningar. De huvudsakliga invändningarna mot att införa en tvåstyrelsemodell i Sverige har varit att makt- och ansvarsfördelningen i bolagets ledning skulle bli oklar och att för organisationen skadliga

konflikter skulle kunna uppstå mellan de bägge organen, som i sin tur skulle göra administrationen tungrodd. Enstyrelsemodellen återfinns bl a i Sverige, Frankrike ("gamla systemet"), Japan och de angloamerikanska länderna. I dessa länder görs ingen uppdelning på två administrativa ledningsorgan utan de förvaltande och verkställande funktionerna är samlade i ett organ, nämligen styrelsen ('board of directors'). Styrelsen kan sedan i sin tur utse en verkställande direktör som handhar den löpande förvaltningen. Gränserna mellan kontrollerande, verkställande och förvaltande funktioner blir i enstyrelsemodellen mera flytande än i tvåstyrelsemodellen. Tradition och praxis blir i länderna med enstyrelsemodellen vid sidan om de formella reglerna viktiga inslag.

En andra dimension som är väsentlig att lyfta fram med avseende på skillnaderna mellan de olika ledningsorganisationsstrukturerna är fördelningen mellan aktörskategorierna outsiders och insiders (för definition se avsnitt 3.1.1). För svenska förhållanden har Lidén (1974) beskrivit betydelsen av dessa båda aktörskategorier på följande vis:

> "Det är i realiteten med dessa två typer av befattningshavare, insiders och outsiders, man spelar i beslutsprocessen oavsett vilka etiketter som sätts på deras verksamhet.
>
> Det brukar också med nödvändighet bli så i de stora och komplicerade beslutshierarkierna att outsiders sällan förmår utöva någon i verklig mening ledande funktion. De utvecklas i stället till övervakande och kontrollerande organ, hur lagstiftaren än må definiera deras roller."
>
> citat Lidén, 1974:39

Med avseende på outsiders/insidersfördelningen utmärks det nordiska systemet av att styrelsen är ett outsiderorgan med endast en insiderrepresentant, VD. Den "gamla" franska företagsledningsstrukturen påminner om det nordiska systemet. Skillnaden är att 'PDG' (motsvarande VD) har en starkare ställning, eftersom denne förutom VD-posten också är ordförande i styrelsen. Det kontinentala tvåstyrelsesystemet utmärks av att det finns en övervakande, kontrollerande styrelse ('Aufsichtsrat', 'Raad von Commissarissen') med outsiders och en direktionsliknande, verkställande styrelse ('Vorstand', 'Bestuur') med insiders. Det angloamerikanska systemet kännetecknas i sin tur av att styrelsen huvudsakligen består av insiders. I vissa fall är styrelsens ordförande och VD en och samma person i USA och England. Naturligtvis får den professionella ledningen en starkare ställning inom ramen för det angloamerikanska systemet än inom exempelvis det nordiska. I synnerhet i USA finns det emellertid en tendens mot att andelen outsi-

ders ökar i styrelsen (jfr. Bacon & Brown, 1975). Även om de formella skillnaderna är iögonfallande bygger de olika systemen på samma princip, nämligen den att det skall finnas en outsidergrupp och en insidergrupp, representerade i den administrativa ledningen.

Precis som outsiders/insidersfördelningen går det en vattendelare mellan nordisk, kontinental och angloamerikansk rätt när det gäller de formella handlingsramarna för ledningsorganisationen.

I nordisk rätt är, enligt bolagslagstiftningen, stämman högsta beslutande organ. Emellertid överensstämmer det inte med lagens anda att stämman ger styrelsen och/eller VD direktiv i sådan omfattning att styrelsen/VD förlorar sin ställning såsom ansvarig för förvaltningen av verksamheten. I svensk rätt gäller exempelvis i relationen stämma - VD att stämman inte kan ge VD bindande föreskrifter angående bolagets löpande förvaltning. VD kan i princip inte åläggas skyldighet att lyda någon annan än styrelsen. Generellt kan man säga beträffande den formella gränsdragningen mellan styrelse och VD att VDs handlingsmängd utgör en delmängd av styrelsens handlingsmängd.

Utmärkande för den kontinentala rätten med sin tvåstyrelsemodell är den starka ställning som tillkommer de båda administrativa ledningsorganen i förhållande till stämman. I Västtyskland exempelvis har 'Vorstand' befogenheter som sträcker sig utöver vad som förbehålls den verkställande direktören i nordisk bolagslagstiftning. 'Aufsichtsrat' utser 'Vorstand' samt övervakar 'Vorstands' skötsel av organisationens affärer. Stämmans juridiska kompetens begränsas till i lagen och/eller bolagsordningen uttryckligen angivna befogenheter.

I det angloamerikanska systemet har stämman och styrelsen beslutsbefogenheter i alla organisationens angelägenheter. Stämman är i princip det högsta beslutande organet. I de flesta fall följs emellertid ofta mönstret att styrelsen ges befogenheter i alla ärenden som inte exklusivt förbehålls stämman enligt respektive aktiebolagslagstiftning. Inom ramen för den rättsliga kompetens styrelsen erhållit i bolagsordningen är den inte skyldig att följa stämmans direktiv. Sammanfaller stämmans och styrelsens rättsliga kompetens enligt bolagsordningen blir stämmans beslut avgörande. Någon direkt motsvarighet till VD-funktionen finns inte inom det angloamerikanska systemet. Beroende på bolagsordningen kan emellertid stämma eller styrelse ges befogenheter att utse 'officers' eller på annat sätt delege-

ra befogenheter till en eller flera direktionsmedlemmar. De rättsliga befogenheter 'the Chief Executive'/direktionen erhåller bestäms av styrelsen (eller stämman). Från ett juridiskt perspektiv framstår således direktionen som ett viljelöst verktyg åt styrelsen med uppgift att verkställa dess beslut. I praktiken är emellertid situationen oftast den omvända (jfr resonemanget i avsnitt 3.2.2). Såsom tidigare nämnts är emellertid de rättsliga ramarna flexibla i USA och England. Detta gör att den rättsliga beslutskompetensen via bolagsordning och andra avtal kan delas mellan stämma, styrelse och VD så att vartdera organ erhåller exklusiv kontroll inom respektive befogenhetsområde.

Den fjärde och sista dimensionen som det kan finnas anledning att ta upp till diskussion med avseende på att belysa olika alternativa ledningsorganisationsstrukturer har att göra med den formella ägarkontrollen över organisationen. I princip finns det tre formella/rättsliga kontrollinstrument för att säkra ägarkontrollen i organisationen - nämligen via ledningsorganisationens organisatoriska form, via ägarnas rätt att delta i beslutsfattandet samt via ägarnas rätt att framföra skadeståndskrav gentemot den administrativa ledningsorganisationen. Den första kontrollmöjligheten har jag behandlat i redogörelsen ovan, varför jag skall koncentrera mig på de båda andra kontrollinstrumenten.

En av de viktigaste kontrollinstrumenten för ägarna är i vilken utsträckning de har möjlighet att delta i organisationens beslutsprocess. Traditionellt utgör stämman det forum där ägarna har möjlighet att delta i beslutsprocessen. Eftersom stämman i de flesta länder ofta har ett lågt deltagarantal, är det av speciellt intresse att studera hur rösträtten via fullmakt utformas och regleras i olika länder. I princip kan man urskilja två modeller för rösträtt via fullmakt. Dels en modell där ägarna röstar genom privata personer och/eller genom den administrativa ledningen, d v s styrelse och VD i fallet Sverige. Dels en modell där ägarna röstar genom aktieägarföreningar eller genom banker och andra kreditinstitut. Det förstnämnda systemet används i USA, England och Frankrike, medan det sistnämnda bl a används i Västtyskland. Beträffande Västtysklands bankfullmaktssystem finns det åtminstone två nackdelar. För det första får bankerna som mellanhand en väldigt stark position utan medföljande risktagande. För det andra kan det uppstå intressekonflikter i de frågor där bankens respektive ägarnas intresse går isär. Dessa nackdelar har medfört att man i Västtyskland har diskuterat att införa ett system motsvarande det som finns i USA. Emellertid har även fullmaktssystemet i USA nackdelar. Berle och Means skrev redan 1932 innan den federala börslagstiftningen följande med anledning av fullmaktssystemet:

> "The proxy machinery has thus become one of the principal instruments not by which a stockholder exercises power over the management of the enterprise, but by which his power is separated from him ..."
>
> citat Berle & Means, 1968:129

En annan kontrollmöjlighet för ägarna är ägarnas rätt att stämma den operativa ledningen. Det finns i princip två olika kategorier av stämning, som ägarna kan utnyttja. Dels om bolagsstämmoförloppet inte överensstämmer med vad som fastställts i bolagsordning och/eller lagstiftning. Dels kan ägarna utöva stämningsrätten gentemot styrelse och direktion (VD i fallet Sverige).

I det första fallet har den enskilde ägaren rätt att ensam föra talan mot ett felaktigt bolagsstämmoförlopp i alla de undersökta länderna med undantag av England, där således rätt endast ges under särskilda förhållanden. När det gäller den andra typen av stämningsrätt visar länderna upp olika mönster. Vissa länder, exempelvis Västtyskland, är restriktiva mot ägarnas rätt att stämma ledningen medan lagstiftaren i andra länder använder stämningsrätten som en av aktieägarnas viktigaste styr- och kontrollinstrument. I exempelvis Västtyskland och Sverige är huvudregeln den att minst en minoritet på 5 respektive 10 procent av aktiekapitalet erfordras för att en process mot den operativa ledningen skall kunna genomföras, medan denna rätt till stämning ges åt varje enskild aktieägare i exempelvis Frankrike och USA. Denna typ av ägarkontroll över organisationen har större betydelse i USA än i de västeuropeiska länderna. En av förklaringarna till detta torde ligga i sättet att genomföra en stämningsprocess. För det första krävs det i USA inte en minoritet av aktieägarna för att utnyttja rätten att föra talan mot den operativa ledningen utan varje enskild aktieägare besitter denna rätt. För det andra och av större betydelse är det faktum att aktieägarna i Västeuropa får om målet förloras själva bära risken, medan om målet vinns, tillfaller det eventuella skadeståndet bolaget. Risken står således inte i proportion till de eventuella vinsterna. I USA delas risken av bolaget samt ägarens(nas) advokater.

När det gäller skiljaktigheterna mellan de formella ledningsorganisationsstrukturerna så är det min tes att de ovan presenterade dimensionerna är de som är mest väsentliga att lyfta fram. Dessutom är det min uppfattning att dessa fyra dimensioner, den formella ledningsorganisationen, de olika styrelseaktörskategoriernas fördelning mellan ledningsorganen, de formella ledningsorganens handlingsramar samt ägarkontrollen över organisationen är de områden som utifrån svensk praxis och lagstiftning är mest intressant och som det sneglas mest på -

en slutsats som anger de alternativa ledningsorganisationsstrukturernas betydelse som normativ struktur för styrelsen.[21]

I det här avsnittet har jag identifierat och beskrivit ett antal alternativa ledningsorganisationsstrukturer bredvid den svenska. Jag har dessutom fört ett analytiskt resonemang kring olika skiljaktigheter mellan de olika ledningsorganisationsstrukturerna. Orsaken till detta har dels att göra med betydelsen av det rättsliga perspektivet som normativ struktur i styrelsen, dels har det att göra med betydelsen av andra länders formella ledningsorganisationsstruktur som normativ bas för styrelsearbetet. Det är utan tvekan så att de formella/rättsliga aspekterna har en stor betydelse för styrelsearbetets villkor. Även om verkligheten inte alltid överensstämmer med de juridiska ramarna är det väsentligt att hålla i minnet att dessa ramar utgör ett uttryck för uppdragsgivarens (och andra maktgruppers) förväntningar på systemet och utgör därmed en naturlig normativ bas för styrelsen.

Normativt utgör således detta komparativa perspektiv ett viktigt inslag i styrelsens handlande. Mer konkret kan inrättandet av koncernchef (jfr. 'Chief Executive Officer' i USA), diskussionen kring en dualistisk styrelseorganisation (jfr. 'Aufsichtsrat' och 'Vorstand'), inrättandet av olika styrelseutskott (jfr. med amerikanska utskottsväsendet) samt arbetstagarrepresentantutformningen (jfr. med montanindustrin i Västtyskland) ses som delvis framsprungna utifrån andra länders motsvarighet.

Det är med tanke på den empiriska basen ogörligt att empiriskt testa de tre identifierade ledningsorganisationsstrukturerna. Det finns emellertid anledning att i analysen av de olika styrelsaktiviteterna föra resonemang som bygger på dessa tre identifierade system. Speciellt då utifrån perspektivet om några av inslagen i de alternativa ledningsorganisationsstrukturerna påtagligt skulle kunna förändra respektive styrelses agerande i de olika aktiviteterna (se figur 3.9 nedan).

FUNKTIONER		LEDNINGSORGANISATIONS-STRUKTURER
Ägande Förvaltande Verkställande	STYRELSE-AKTIVITE-TER	Nordiska systemet Kontinentala systemet Anglo-amerikanska systemet

Figur 3.9. Ledningsorganisationsstrukturer som normativ struktuell bas.

3.2 Ideologiska strukturer i styrelsearbetet

Avsikten i det här avsnittet är att presentera ett antal strukturer av ideologisk karaktär som har betydelse för hur den samlade styrelsen och dess ledamöter uppfattar styrelsens handlingsområde. Orsaken till att jag tar upp ett antal ideologiska strukturer har att göra med att när det gäller ledningsorganisationen i aktiebolagsformen har de flesta och mest betydande förändringar skett som ett svar på förändrade uppfattningar bland verksamma näringsidkare. Lagstiftaren har i de flesta fall fått nöja sig med att kodifiera praxis. För att fånga de informella normativa strukturer som gäller för styrelsens handlingsområde är det därför nödvändigt att komplettera gällande lagregler och den praxis som vuxit fram ur dessa med ett antal mer ideologiskt betingade uppfattningar som gäller för styrelsearbetets villkor.

Vad är det då för ideologiska strukturer som är centrala för styrelsen? Denna frågeställning har förmodligen lika många svar som det totala antalet styrelseledamöter i svenska aktiebolag. Utan att göra anspråk på att vara fullständig finns det emellertid anledning att peka på några ideologiska strukturer som åtminstone inom den ekonomiska forskningen har varit föremål för en intensiv diskussion och som tagits upp som exempel på centrala ideologiska dimensioner för styrelsen.

I det empiriska arbetet speciellt då i den första sonderande fasen har dessa ideologiska dimensioner fått ett relativt stort utrymme. Vid samtliga diskussioner har

en diskussion förts med utgångspunkt från vilka ideologiska strukturer som är bestämmande för styrelsearbetet och för styrelsens handlingsområde. De ideologiska strukturerna är relaterade till de ovan presenterade ledningsorganisationsfunktionerna och till ledamöternas uppfattning om i vilkas intresse och efter vems intention verksamheten drivs. De ideologiska strukturerna är också relaterade till styrelseledamöternas legitimitet i sina roller som en del av ledningsorganisationen.[22]

Figur 3.10. Funktioner och ideologiska strukturer i styrelsen

Kortfattat kan man sammanfatta de i figuren angivna ideologiska strukturer på följande vis. Kapitalideologin framhäver vinst- och kapitalmotiven i styrelsearbetet. Kontraktsideologin, å andra sidan, representerar de intressebalans-, överlevnads- och tillväxtmotiv som finns i styrelsearbetet. Den tredje ideologin, specialistideologin, framhäver kompetens-, hierarki- och specialistmotiven i styrelsens normuppfattning.

I det följande skall jag, utifrån ett teoretiskt perspektiv, presentera dessa ideologiska strukturer. För att i så stor utsträckning som möjligt försöka åstadkomma klara gränser mellan respektive ideologistruktur har jag valt att endast referera till sådan forskning som hör till den ena eller den andra inriktningen. Jag förutsätter att de flesta läsarna är väl bekanta med den forskning som bedrivs och har bedrivits med utgångspunkt från de här presenterade ideologiska strukturerna vilket gör att jag inte för något djupare resonemang kring likheter och olikheter mellan de presenterade teorierna. Detta gör att beskrivningen inte på något sätt utgör en fullständig teoretisk presentation av de olika strukturerna. Jag har nöjt mig med att presentera några av de mest betydande bakomliggande principerna för respektive ideologiska struktur samt tolka in de presenterade strukturerna i min

undersökningsdesign. Min argumentation bygger på att de tre ideologiska strukturerna inte är ömsesidigt uteslutande utan är beroende av varandra. Argumentationen bygger på att kapitalideologin på lång sikt är överordnad kontraktsideologin och specialistideologin (jfr. Sjöstrand, 1985).

3.2.1 Kapitalideologin

> "Vi i styrelsen har i den här situationen varit fullt sysselsatta med att sanera balansräkningen för att få upp den totala lönsamheten i koncernen"
>
> citat outsiderstyrelseledamot
> i ett börsföretag

> "För min del tycker jag att en alltför stor del av styrelsearbetet koncentreras till taktiska manövreringar och en alltför liten del ägnas åt att skapa ett tillräckligt stort lönsamhetsutrymme, vilket inte minst ur ägarhänseende är en nödvändighet"
>
> citat insiderstyrelseledamot
> i ett börsföretag

> "Vi sitter på mandat från ägarna och kan betraktas som aktieägarnas sysslomän och som sådana har vi att arbeta efter att åstadkomma högsta möjliga avkastning på det av ägarna insatta kapitalet"
>
> citat outsiderstyrelseledamot
> i ett börsföretag

> Glöm inte att vår viktigaste funktion som styrelseledamöter är att tillse att det egna kapitalet i företaget växer. Övriga uppgifter spelar i förhållande till denna en underordnad roll"
>
> citat heltidsengagerad styrelse-
> ordförande

Citaten ovan, hämtade från den första empiriska fasen, åskådliggör tydligt framhävandet av vinst- och ägarmotiven i kapitalideologin. Min utgångspunkt är att kapitalideologin är den viktigaste beståndsdelen i de ideologiska strukturer som bestämmer styrelsens handlingsområde. Såväl kontraktsideologin som specialistideologin kan ses som olika tolkningar av den övergripande kapitalideologin. I vilken mån kapitalideologin spelar någon roll och påverkar specifika händelser får jag anledning att återkomma till i anslutning till genomgången av styrelseaktivi-

teterna. I det här delavsnittet skall jag summariskt presentera några, inom ramen för kapitalideologin, betydelsefulla modeller och teoretiska antaganden.

De första antagandena och modellerna som är utmärkande beträffande kapitalideologin är de som har sina utgångspunkter utifrån ett associationsrättsligt perspektiv resepektive de som bygger på neoklassisk teori.

Tanken bakom aktiebolaget var (och är) att man skulle skapa förutsättningar för att tillföra näringslivet riskvilligt kapital i en omfattning som inte var möjligt för en mindre krets samt att lagen i sin tur framförallt skulle reglera uppkomna rättigheter och plikter hos de som placerat kapital i verksamheten (se vidare avsnitt 3.3 samt jfr exempelvis Lidén, 1974: kap. 1 och Sjöstrand, 1985 för en diskussion kring aktiebolagsformen). Aktiebolaget kan ur ett samhälleligt perspektiv ses som ett svar på omvärldsrelationer; som ett utslag av vissa idéer och förutsättningar om att försöka lösa vissa finansiella och praktiska frågeställningar. I princip har lagstiftaren i sin tur, som tidigare nämnts, kodifierat praxis efter konfrontation med olika värdeuppfattningar. Generellt sett är aktiebolagslagen en skyddslag, den skyddar kapitalintresset i ett bolag. Detta skydd för kapitalintresset utkristalliseras först och främst i de regler som refererar till det av ägarna insatta kapitalet och organisationens förmögenhet överhuvudtaget. Lagstiftningen ger uttryck för ägarens/arnas förväntningar att ställa krav på och kontrollera organisationens verksamhet. Denna klara intressesituation ger således ägarmotiven möjlighet till större inflytande i styrelsesammanhang. Eftersom ägarmotiven intimt är förknippade med verksamhetens ekononomiska intresse leder denna föreställning till det i och för sig ofullständiga antagandet om att organiserandets primära målsättning i aktiebolag är att uppnå ekonomiska fördelar.

Neoklassisk teori beskriver organisationer utifrån vad man skulle kunna kalla en rationell beslutsmodell (jfr. kapitel 5). Den neoklassiska teorin förutsätter dels existensen av ett mål i organisationer, dels att detta mål/denna nytta skall maximeras. Aktiviteter i organisationen förklararas av de intentioner och intressen de individer har som kontrollerar verksamheten. Ur ett organisationsteoretiskt perspektiv har denna neoklassiska teori, precis som inom det associationsrättsliga området, lett fram till att kapitalideologin med framhävandet av vinst- och ägarmotiven skjutits i förgrunden (jfr exempelvis Layard, 1972, Mansfield, 1975 och Koutsyiannis 1979; för en diskussion kring denna neoklassiska företagsteori, se Sjöstrand, 1985).

Ett annat perspektiv som bygger på kapitalideologin är det marxistiska, klassbaserade perspektivet. Detta marxistiska perspektiv betonar vinstackumulation samt aktörers ekonomiska och politiska makt i sin analys - ett synsätt som i realiteten i stort överensstämmer med kapitalideologin, d v s tonvikten utifrån ett organisationsteoretiskt perspektiv ligger på att beskriva organisationer med hjälp av ekonomiska variabler och relationerna mellan dessa (jfr exempelvis Hermansson 1959, 1979 och 1981). I vilken riktning organisationen utvecklas är, enligt detta marxistiska synsätt, att se som konsekvenser av beslut fattade med utgångspunkt från ekonomiska faktorer.

Med avseende på ägarmotiven bygger det marxistiska synsättet på det fundamentala antagandet att ägarmotiven och kontroll/ledningsmotiven följs åt samt att ägandefunktionen är överordnad lednings- och förvaltningsfunktionerna. Analyser som är inriktade på att studera interorganisatoriska mönster och på att identifiera en ägar/kapitalistgruppering spelar en dominerande roll inom det marxistiska perspektivet. De flesta studier (jfr exempelvis Sweezy 1953, Baran & Sweezy, 1970, Useem, 1979, Moore, 1979 och Whitt, 1980) visar att denna ägarklass, trots att de konkurrerar ekonomiskt, identifierar sig med samma värderingar. Denna politiska intressegemenskap leder i sin tur till att ägarklassen organiserar sig och skapar bindningar mellan olika ekonomiska enheter. Denna intressegemenskap växer fram genom exempelvis gemensam utbildningsbakgrund (jfr Mills, 1956), genom sociala klubbar eller policygrupper (jfr Domhoff, 1974,) eller via familjeband (jfr Dunn, 1980). I Sverige har Hermansson (1959, 1979) tagit upp detta perspektiv. Frågan om vilka som är styrande i en organisation diskuterar Hermansson utifrån två aspekter. Dels maktfördelningen mellan aktieägarna, dels maktfördelningen mellan aktieägarna och de fungerande styrelseledamöterna och företagsledarna. I sin bok "Monopol och storfinans" (1965) ger han följande sammanfattning av problematiken:

> "Tesen om maktens övergång från ägarna till direktörerna ... bekräftas inte av det tillgängliga materialet. Läget i de stora aktiebolagen karakteriseras i stället av att den stora majoriteten av aktieägarna berövats all sin makt till förmån för en liten minoritetsgrupp av ägare. Ju större aktiespridningen är ju fler aktieägarna är i ett bolag, desto maktlösare är de. Och omvänt: desto lättare är det för en minoritetsgrupp att utöva inflytande i bolaget. (Spridandet av aktieägandet) ... bidrar till att ytterligare befästa de stora kapitalägarnas diktatur."
>
> citat Hermansson, 1965:223

Hermanssons uppfattning om en organisations ledningsorgan överensstämmer således i huvudsak med aktiebolagslagens beskrivning av hur beslut fattas, d v s som

diktat uppifrån, kommande från aktieägarna.

Utifrån ett sociologiskt perspektiv har Abrahamsson (1975) använt sig av begreppen huvudman (principal) och exekutiv (agent) för att identifiera och beskriva organisationers, främst då aktiebolags, styrorgan.[23] Med huvudman avser Abrahamsson de individer som har ett mer direkt intresse än andra grupper av att organisationen hålls vid liv och är effektiv; exempelvis de som tagit initiativet till organisationen och/eller tillskjutit kapital i samband med bildandet av organisationen eller för organisationens fortlevnad. Huvudmannabegreppet preciseras ytterligare som den eller de som har den konstitutionella rätten att till- och avsätta exekutiven. Med användningen av begreppet exekutiv markeras att ägar- och ledningsfunktionerna inte nödvändigtvis behöver upprätthållas av en individ för att man skall kunna anse organisationen som ägarkontrollerad. Snarare anser Abrahamsson att det krävs en grupp av personer som kan kontrollera organisationens produktion och se till att den verkar i enlighet med huvudmännens intentioner. Denna grupp av personer benämns exekutiv. Abrahamsson gör ytterligare en distinktion i det att han skiljer på valda respektive anställda exekutiv. De individer som är valda till exekutiva befattningar förväntas i högre grad än de anställda exekutiven företräda huvudmannen (se figur 3.11 nedan).

Figur 3.11. En jämförelse mellan aktiebolagslagens ledningsorganisationssystem och Abrahamssons begrepp huvudman och exekutiv.

Även om Abrahamsson diskuterar och analyserar risken att exekutivgruppen i sitt arbete avlägsnar sig från de målsättningar huvudmannen har, fastslår han att man inte kan ignorera huvudmannens intentioner.

> "Det är en truism att verkligheten ofta ser ut på ett annat sätt än de formella/juridiska ritningarna. Det vore emellertid fel att ignorera dessa: de utgör ju ett uttryck för uppdragsgivarens (och eventuellt andra maktgruppers) förväntningar på det administrativa systemet".
>
> citat Abrahamsson 1975:24

Abrahamssons argumentation bygger således på tanken att huvudmannen/ägaren har den formella såväl som rättsliga och reella makten. Uttryckt annorlunda bygger synsättet på att huvudmannen strävar efter att kontrollera organisationens fortlevnad.

Ytterligare ett perspektiv som är väsentligt att lyfta fram för att beskriva kapitalideologin har att göra med uppsplittringen av ägarfunktionen och den alltmer specialiserade funktion som produktionsfaktorn kapital har i stora företag. Engelsmannen Nichols granskar i sin bok "Ownership, Control and Ideology" (1969) de olika teserna om företagsledningens professionalisering som skild från ägarfunktionen. Ett betydelsefullt inslag i Nichols analys är att han utgår från den sociala miljö företagsledningen verkar i snarare än utifrån förutsättningen om rationalitet i beslutsfattande eller någon preciserad föreställning om företagsledningens intressentartikulering. Nichols tar ett annat analysgrepp på kapitalideologin genom att använda begrepp i analysen som knyter an till sociologisk teori. Begrepp som 'socialization', 'internalization', 'value system', 'normative orientation' används för att förklara företagsledningens intressen. Den slutsats Nichols drar är att även om ägarfunktionen och ledningsfunktionen inte upprätthålls av en och samma person utan har separerats i en ägarfunktion och en företagsledarfunktion, så tillhör de som agerar inom respektive funktion samma sociala intressegrupper och har därför en snarlik värdeuppfattning.

> "In general terms, we would expect those directors who approximate most closely to the professionalistic ideal-type of managerial theory to conduct their corporation more, not less, profitably than the entrepreneur of classical economic theory but we remain sceptical about the extent to which differencies exist between the profit utilization policies of modern "owner" and "management-controlled" policies. We think it probable that the directors of both sorts of company will have an element of moral concern for the interests of shareholders. It seems improbable that this will lead in either case to policies which can be strictly defined as shareholder-oriented profit maximization; it is possible, however, that it will lead to giving precedence over those personal and organizational satisfaction which are part of the director's own

> specifically managerial objectives, to a fullfilment of the shareholders' minimum expectations."
> citat Nichols, 1969:150

Nichols argumenterar således för att även om företagsledningen - exekutiven - inte är ägare/huvudmän identifierar de sig med den egendomsägande gruppen i samhället. De tenderar därför att sträva efter att uppfylla de ekonomiska avkastningsmål som ägarna/huvudmännen ställer på organisationens verksamhet. Dessutom argumenterar han för att ägande och kontroll inte är en fråga om ägarkontroll eller icke ägarkontroll utan snarare är en gradskillnadsfråga (jfr Marris, 1964). Andra angloamerikanska forskare har från andra utgångspunkter än Nichols dragit liknande slutsatser (jfr. med det ovan presenterade marxistiska perspektivet på kapitalideologin). I princip följer således Nichols' argumentation synsättet att maktfördelningen är liktydligt med fördelning av beslutsrättigheter, d v s i ett aktiebolag ligger den potentiella makten hos ägaren/huvudmannen.

> "To take a simple example one cannot assume that shareholders interest are not well served because they do not control in the sense of intervening very often ... 'it is in fact a fiction that the boards are responsible to no one'."
> citat Nichols, 1969:153

En brygga mellan kapitalideologin och kontraktsideologin representerar transaktionskostnadsteorin.[24] Teoretiskt sett är emellertid tankarna kring transaktionskostnadsteorin framförallt förankrad i kapitalideologin. Den tolkning jag arbetar med bygger på att transaktionskostnadsteorin framförallt är applicerbar på förhållanden mellan ägare och exekutiv (när det gäller transaktionskostnadsteorins bäring i andra relationer se resonemangen kring begreppen hierarki, kontroll och beslutsfattande). Till skillnad från neoklassisk teori, där tyngdpunkten ligger på att analysera marknadsförhållanden, där det huvudsakliga intresset har att göra med att identifiera och analysera organisationers målformulering, har transaktionskostnadsteorin som utgångspunkt varför organiserade verksamheter som aktiebolag, kooperationer och federationer överhuvudtaget existerar.[25] Det finns en rad nationalekonomer såväl som företagsekonomer som har intresserat sig för frågeställningen varför organisationer överhuvudtaget existerar.[26] Inom transaktionskostnadsteorin är det främst studierna av Coase (1937), Alchian (1959 och 1965), Alchian & Demsetz (1972), Demsetz (1959) och Williamson (1975, 1979, 1981) som refereras. Dessa forskare har alla var och en på sitt sätt bidragit till att formulera och artikulera ett antal teoretiska såväl som empiriska insikter beträffande transaktionskostnadsteorin.

Coase (1937) för ett resonemang kring marknadsmekanismens för- och nackdelar. Analysen bygger på antagandet att när vi går från marknad till organisation ersätts prismekanismen som styrinstrument för produktionen. Marknadsutövningen är i förhållande till organisationslösningen att föredra när användandet av prismekanismen inte är förknippad med några kostnader. Emellertid finns det många situationer på marknaden där upprättandet av priskontrakt är en kostnadskrävande process. Coase identifierar tre typer av kostnader som är förenade med transaktioner på marknaden.

> "The most obvious cost of "organizing" production through the price mechanism is that of discovery what the relevant prices are. This cost may be reduced but it will not be diminished by the emergence of specialists who will sell this informtion. The costs of negotiating and concluding a separate contract for each exchange transaction which takes places on a market must also be taken into account. Again, in certain markets, eg. produce exchanges, a technique is devised for minimising these contract costs; but they are not eliminated. It is true that contracts are not eliminated when there is a firm but they are greatly reduced. A factor of production (or the owner there of) does not have to make a series of contracts with the factors with whom he is co-operating within the firm, as would be necessary, of course, if this co-operation were as a direct result of the working of the price mechanism."
> citat Coase, 1937:336

Coase identifierar således transaktionskostnader, d v s summan av kommunikations-, kontrakts- och resursrättskostnader (jfr. Alchian, 1965), som skäl till varför organiserade verksamheter som exempelvis ett aktiebolag uppstår. Kostnaden för upprättande och genomförande av kontrakt med utgångspunkt från prismekanismen är ofta så stora att marknadslösningen blir otymplig. I en organisation kan emellertid kontraktskostnaderna hållas nere genom att företagaren (entreprenören) i stället för ett antal delkontrakt väljer att sammanföra produktionsmedel och arbetskraft under en gemensam ledning. Koordinering, uppdelning och ledning sker inom ramen för organisationen.

I överensstämmelse med Coase (1937) argument utvidgar Alchian & Demsetz (1972) transaktionskostnadsteorin genom argumentera för svårigheten att mäta och bestämma varje individs produktionsbidrag. Detta i sin tur leder till att det inte självklart existerar någon marknadsbas för att bestämma och belöna varje individs marginella bidrag. I Alchian & Demsetz analys leder detta till att input övervakas istället för output d v s organisationen/hierarkin är en bättre form än marknaden i det att hierarkilösningen i sig innefattar en övervak-

nings/monitorfunktion.[27] Denna betoning av sökandet efter det mest effektiva sättet att organisera och utkristalliserandet av en monitorfunktion om man väljer organisationslösningen och inte marknadsformen gör att transaktionskostnadsteorin, enligt Williamson (1981), har störst relevans för organisationer som verkar inom den konkurrensutsatta sektorn av näringslivet.

> "transaction cost reasoning probably has greater relevance for studying commercial than noncommercial enterprise - since natural selection forces operate with greater assurance in the former"
> citat Williamson, 1981:35

Williamsons (1975, 1979, 1981) bidrag till utvecklandet av transaktionskostnadsteorin ligger främst i att han, med utgångspunkt från framförallt Coase argumentation, inför begrepp som begränsad rationalitet, opportunism, osäkerhet och imperfekta marknader i transaktionskostnadsteorin.[28] Summariskt bygger Williamson sitt resonemang på att alla de i förra meningen namngivna faktorerna måste gälla för att ett signifikant transaktionskostnadsproblem skall uppträda som sätter marknaden ur spel och ger utrymme för organisationslösningar.

Det som är mest intressant i transaktionskostnadsteorin, utifrån ett styrelseperspektiv, är kanske inte så mycket analysen av transaktionskostnaderna och valet av form för utbyte (marknad/hierarki) som transaktionskosnadsteorins betoning av monitorfunktionen. I Alchian & Demsetz termer definieras monitorfunktionen som den funktion i organisationen som har att övervaka och ändra sammansättningen av kombinationen mellan produktionsmedel och arbetskraft; att ansvara för att kontrakt som sluts med intressenter och individer tillför organisationen något. Vidare har monitorfunktionen ett öppet kontrakt - residualkontraktet - visavi organisationen, d v s de som ansvarar för monitorfunktionen har del i det eventuella överskott som står till förfogande när alla parter med fixa kontrakt - kreditgivare, leverantörer, köpare, anställda etc - med organisationen fått sitt. Dessa rättigheter och plikter är, enligt Alchian & Demsetz, förbundna med ägar/huvudmannafunktionen i organisationen. Tankarna kring residualkontrakt och monitorfunktion visar transaktionskostnadsteorins koppling till kapitalideologin.

Emellertid finns det anledning att argumentera för att de av Alchian & Demsetz identifierade ägarfunktionerna inte utövas av huvudmannen/ägaren utan har delegerats till de förvaltande och ledande funktionerna. Abrahamsson (1982) anger ett antal skäl till att dela upp analysen av Alchian & Demsetz monitorbegrepp i

ägaraspekter respektive förvaltar/ledaraspekter. För det första är det styrelsen och den verkställande ledningen som i hög grad bestämmer produktions-och distributionsutformningen i organisationen. Vidare är styrelsen och den verkställande ledningen ansvariga för beslutsstrukturen i organisationen. Dessa två antaganden svarar i princip mot de två första delarna i Alchian & Demsetz definition av monitorbegreppet. Dessutom finns det, enligt Abrahamsson, situationer då styrelsen och den verkställande ledningens intresse inte helt överensstämmer med ägarnas/huvudmannens och går därmed vid sidan av ägarens strikta måluppfattning. Det kan gälla allt från frågeställningar av äganderättslig karaktär till opportunistiskt handlande från styrelsens och den verkställande ledningens sida. En teoretisk genomarbetning av transaktionskostnadsteorin och framförallt då monitorbegreppet utifrån styrelseperspektivet leder fram till en uppfattning att styrelsen som kollektiv har att övervaka och balansera de olika kontrakt som organisationen sluter med olika intressegrupperingar. Vidare är den samlade styrelsen att se som speciell bärare av det till monitorfunktionen knutna residualkontraktet (se ovan).

Huvudsaken till att transaktionskostnadsindustrin sorterar under kapitalideologin har att göra med residualkontraktets - det öppna kontraktets -koppling till huvudmannen/ägaren. Orsaken till att jag ser transaktionskostnadsteorin som en brygga mellan kapitalideologin och kontraktsideologin har att göra med den tyngdpunkt transaktionskostnadsteorin lägger vid slutandet av kontrakt. Detta upprätthållande och övervakande av de kontrakt som exempelvis ett aktiebolag sluter utgör en väsentlig ideologisk struktur för styrelsen.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att kapitalideologin framhäver betydelsen av huvudmanna/ägarfunktionen. I en aktiebolagsstyrelse innebär denna ägarbetoning att ekonomiska avkastningsmotiv lyfts fram som en viktig ideologisk struktur. Såväl lagstiftaren som neoklassisk teori, marxistisk analys, en hel del av organisationssociologiska ansatser och transaktionskostnadsteorin lyfter fram kapitalideologin som en central ideologisk struktur för ledningsorganisationen och därmed för styrelsen. Broström (1982)[29] har på ett träffande sätt sammanfattat dessa perspektiv på följande vis:

> "Det är inte rimligt att hävda att ägaren förlorat makt till andra. Det finns inga empiriska belägg för den tesen. Det är rimligare att hävda att ägarfunktionen förändrats genom en specialisering. Ägarintressena har konsoliderats och integrerats i en horisontell mening;

oberoende av vilken produktion som bedrivs och hur den beskrivs."
citat Broström 1982:49

3.2.2 Kontraktsideologin

"Det är utan tvekan så att i ett stort företag som detta är det omöjligt att i alla situationer envetet driva vinstmaximeringsaxiomet. Vi är en del av ett större samhälleligt system och som sådana måste vi från och till arbeta efter att kombinera vinstmålet med andra utgångspunkter."
citat styrelseordförande i ett
börsföretag

"I vissa situationer är det vi i styrelsen som får ta på oss rollen att balansera motstridiga intressen. Vi sluter ju överenskommelser med andra intressen än ägarna som måste fullföljas."
citat outsiderledamot i ett
medelstort företag

"I händelser som berör företagets utomstående intressenter är det förvånande att se hur kantigt dessa relationer sköts. Det gäller inte minst frågeställningar av allmänpolitisk natur. Här tror jag att styrelsen har en nyckelfunktion att fylla."
citat outsiderledamot i ett
börsföretag

De ovanstående citaten ger uttryck för en delvis annorlunda konstruktion än kapitalideologin. Den dimension som lyfts fram i kontraktsideologin är synen på organisationen som en simultan uppsättning av kontrakt. Utgångspunkten är att olika individer och intressegrupper träffar överenskommelser med organisationen som är till fördel för alla parter. Denna kontraktsideologiska struktur betonar själva utbytet mer än vad som bytes. Utbyten av varor, handlingar, information etc. tolkas som ett spel, där samtliga inblandade aktörer försöker maximera sin egennytta.[30]

Betoningen av utbytesrelationer och organisationen sett som en uppsättning av kontrakt leder i styrelsesammanhang till en ideologisk och normativ uppfattning om att styrelsen som kollektiv har att försöka åstadkomma en balans mellan olika kontrakt och intressen. Styrelsen och ledningsorganisationen ses som arenor där en helhetssyn över de olika intressegruppernas krav och förväntningar är möjlig. Detta har i sin tur lett fram till ett ifrågasättande av att de som äger kapitalresurserna i organisationen också därmed kontrollerar produktionsmedlena. I större

aktiebolag är ofta kontrollen över produktionsmedlena mer koncentrerad än ägandet. Med utgångspunkt från att makten har en benägenhet att följa kontrollen innebär detta att de förvaltande och verkställande funktionerna har ett övertag i förhållande till huvudmännen. Denna utveckling benämns ofta med epiteten förlorad ägarmakt, direktörernas revolution, 'managerialism' eller 'managerial capitalism'.[31]

En väsentlig empirisk utgångspunkt för kontraktsideologin och dess teoretiska kärna, som framförallt kan sägas representeras av tankarna bakom intressentmodellen (se nedan), är föreställningen om att kontrollen av de stora organisationerna har övergått från de juridiska ägarna till den professionella företagsledningen. Denna utgångspunkt bygger på tanken att ägarfunktionen och ledningsfunktionen är uppdelad på två av varandra delvis oberoende aktörskategorier som i många situationer har olika uppfattningar vad det gäller organisationens mål och verksamhet.

Denna tes om uppsplittringen av ägarfunktionen framfördes en av de första gångerna i en klassisk empirisk undersökning av Berle & Means (1932).[32] De observerade att kontrollen över produktionsmedlen ofta är mer koncentrerad än ägandet samt att inflytandet har en benägenhet att följa koncentrationsgraden. Berle & Means studerade aktieägarspridningen i ett antal amerikanska organisationer. Deras antaganden byggde för det första på att aktieägarspridningen i stora organisationer är så stor att det inte går att urskilja någon härskande aktieägare eller aktieägargruppering. För det andra äger de förvaltande företagsledarna i de flesta fall endast en ringa del av aktiekapitalet. Dessa två antaganden visar, enligt Berle & Means, att i de stora organisationerna har aktieägandet svårt att göra sin röst hörd. Ett tredje antagande som byggs upp av Berle & Means är att i många frågor skiljer sig företagsledarnas och aktieägarnas åsikter åt. Med utgångspunkt från dessa antaganden kom de fram till att 65% av de undersökta organisationerna var företagsledarkontrollerade.

Berle & Means undersökning fick - och har fortfarande - ett stort inflytande på resonemang som bygger på antagandet att åtskiljandet av en ägarfunktion och en företagsledarfunktion leder till framväxten av en ny maktgrupp i organisationer; nämligen de professionella företagsledarna. Företagsledarna i styrelsen och i den verkställande ledningen antas driva och utveckla organisationen mer med hänsyn till sina egna intressen och intentioner än ägarnas. Denna tes finns det anledning att ifrågasätta, speciellt mot bakgrund av de empiriska data som Berle & Means

och deras efterföljare har arbetat med. För det första finns det inget enhetligt klassifikationssystem beträffande hur stor del av ägarkapitalet som behövs för att kontrollera organisationen. För det andra finns det inget enhetligt klassificeringssystem med avseende på den härskande ägargruppens konstitution. Hur skall exempelvis institutioner som försäkringsbolagens och holdingbolagens ägande klassificeras? För det tredje finns det inga enhetliga analyser som svarar på frågan hur stor andel av organisationerna i den totala företagsamheten som måste vara företagsledarkontrollerade för att man skall kunna tala om en systemförändring i näringslivet. Dessa empiriska brister gör att det finns anledning att ifrågasätta eller åtminstone kritiskt behandla de framförda teserna om företagsledarkontrollerade organisationer.

Uttolkat i organisationsteoretiska termer indikerar åtskiljandet av ägar- och ledningsfunktionerna på separeringen av initiativ, val, implementering och kontroll i organisationens beslutsprocesser. Fama & Jensen (1983) har analyserat denna separering av organisationens beslutsprocesser med utgångspunkt från den här presenterade ägarkontrollfrågan. De menar att i stora organisationer kännetecknas beslutssystemen och inflytandestrukturerna av att val- och kontroll-(monitor-)-stegen är skiljda från initiering och implementering - en tanke som har sitt ursprung i åtskiljandet av riskbärar-(ägar)funktionen och ledningsfunktionen. Denna separering av val- och monitorstegen från initiering och implementering leder i stora organisationer till upprättandet av hierarkiska strukturer där viktiga kunskaper och kompetenser i organisationen utnyttjas vid olika beslutspunkter samt att separeringen möjliggör en kontroll över de exekutiva funktionerna i det att en överordnad nivå först väljer och sedan kontrollerar en underordnad nivås handlingar (jfr. Fama och Jensen, 1983). Denna organisationsteoretiska tolkning av åtskiljandet av ägaren och företagsledaren visar de kontraktsideologiska strukturernas nära koppling till specialistideologin (se avsnitt 3.2.3) och de hierarkiska strukturerna (se avsnitt 3.3.1).

Ett annat pionjärarbete som lyft fram tesen om en överflyttning av kontrollen från ägarfunktionen till förvaltar/ledningsfunktionen är Burnhams (1941). Medan Berle & Means analyserade det privata näringslivet och pekade på framväxten av en ny neutral företagsledarelit intresserade sig Burnham huvudsakligen för det totala samhällssystemet och pekade på framväxten av en ny härskande företagsledarklass i samhället.

> "from the type of society we have called capitalist or bourgeois to a type of society which we call managerial".
> citat Burnham, 1941:73

Argumenten för en ny företagsledarklass i samhället bygger i princip på tre grundläggande antaganden. För det första, antog Burnham, att organisationer av olika typer skulle bli en dominerande företeelse i alla industrialiserade länder. För det andra att staten i allt större utsträckning skulle komma att äga produktionsmedlen. För det tredje, antog Burnham, att på grund av att företagsledningen besitter oumbärliga poster och kontrollerar produktionen kommer den att handla i egenintresse. Till skillnad från Berle & Means uppfattning om att företagsledningen är neutral och försöker balansera intressenters krav och förväntningar så argumenterar Burnham för att medlemmarna av förvaltar/ledarfunktionerna kommer att handla i egenintresse. Även om det finns många invändningar mot Burnhams analys kvarstår det faktum att hans verk har haft ett stort normativt inflytande på många praktikers syn på ledningsorganisationen och på utövandet av företagsledningskontroll.

> "What Berle & Means had done for the academic world, Burnham did for the masses or more accurately their leaders".
> citat Nichols, 1969:36

Denna förändring av kontrollstrukturen till förmån för bärarna av förvaltar- och ledningsfunktionen har kommit att accepteras av såväl marxister som Baran & Sweezy (1953) som mer traditionella ekonomer som Manne (1965), Galbraith, (1967), Herman (1981) och sociologer som exempelvis Dahrendorf (1957).

Ur perspektivet ideologiska strukturer bakom styrelsens handlande visar denna förändrade kontrollstruktur på en annan normativ orientering än kapitalideologin. Det är också så att den förändrade kontrollstrukturen utifrån ett företagsledningsperspektiv sätter ramen för kontraktsideologin sådan som den finns artikulerad i intressentmodellen. Intressentmodellen utgår från att styrelsen såväl som den verkställande ledningens normativa orientering betingas av faktorer som ligger närmre Berle & Means och Burnhams resonemang än de som representeras av kapitalideologin.

Intressentmodellen kan sägas ha ett organisationssociologiskt ursprung.[33] I intressentmodellen svarar förvaltar/ledarfunktionen inte endast för ägarens krav och förväntningar utan också för andra intressenters krav och förväntningar. Modellen

har främst utvecklats i Barnards (1938), Simons (1945) och March & Simons (1958) klassiska organisationsteoretiska arbeten. I Sverige har idéerna främst introducerats av organisationsteoretikern Rhenman (se Rhenman, 1964, Rhenman & Stymne, 1965, och Rhenman, 1969). De teoretiska grundvalarna har sammanfattas av Simon, Smithburg & Thompson på följande vis:

> "1. An organization is a system of interrelated social behaviors of a number of persons whom we shall call the participants in the organization.
>
> 2. Each participant and each group of participants recieves from the organization inducements in return for which he makes to the organizations contributions.
>
> 3. Each participant will continue his participation in an organization only so long as the inducements offered him are as great or greater (measured in terms of his values and in terms of the alternatives open to him) than the contribution he is asked to make.
>
> 4. The contributions provided by the various groups of participants are the source from which the organization manufactures the inducements offered to participants.
>
> 5. Hence, an organization is "solvent" - and will continue in existence - only so long as the contributions are sufficiant to provide inducements in large enough measure to draw forth these contributions"
>
> citat Simon, Smithburg & Thompson, 1950:381-82.

Företagsledningen spelar en central och viktig roll i intressentmodellen. Den har till uppgift att balansera kraven och förväntningarna som ställs på organisationen från olika intressenter, varav ägaren endast är en gruppering. Intressenter är de individer, grupper och/eller organisationer som organisationen är beroende av för sin existens. Dessa intressenter är i sin tur beroende av organisationen för förverkligandet av sina egna mål. Deltagandet i organisationen grundas på att intressenterna förväntar sig ett positivt utbyte i förhållande till deras insats. Modellen bygger på antagandet att organisationen utgör en slags marknad där alla intressenternas insatser och utbyten sammanvägs. Rhenman beskriver företagsledningens roll i intressentmodellen utifrån ett resonemang om sociala konflikter på följande vis:

> "1. Parterna som är inbegripna i konflikten har samtidigt även ett gemensamt intresse av att företaget lever vidare;

2. En institutionaliserad samverkan, d v s en samverkan enligt vissa fasta regler, har etablerats för att möjliggöra tillgodoseende av de gemensamma intressena och för att lösa de problem som hänger samman med de motstridiga intressena;

3. En speciell grupp, företagsledningen, ägnar sig yrkesmässigt åt att utjämna konflikterna och upprätthålla samverkan."
citat Rhenman, 1964:38.

Detta tänkandet att företagsledningen bl a styrelsen har en konfliktutjämnande och intressebalanserande roll har haft och har till viss del fortfarande ett stort inflytande när det gäller att studera de förvaltande och ledande organens roll i en organisation. Utifrån mitt styrelseperspektiv utgör idéerna kring intressentmodellen en viktig ideologisk struktur.

Även om inte kontraktsideologin i alla avseenden skiljer sig från kapitalideologin visar kontraktsideologin att styrelsens ideologiska struktur inte är så enkel att det räcker att referera till kapitalideologin. De teoretiska grundvalarna för kontraktsideologin kan sägas bestå av en blandning av bidrag från 'managerialism', och intressentmodellstänkande. Dessa begrepps innebörd visar, var och en på sitt sätt, att styrelsen ideologiska strukturer är relaterade till delvis andra dimensioner än kapitalideologin. 'Managerialismen' tar upp splittringen av ägarfunktionen i en ägarfunktion och en företagsledningsfunktion, vilket enligt detta perspektiv leder fram till att ägarfunktionens kontrollmöjligheter har försvagats. Den förändring är, utifrån kontraktsideologiska aspekter, framförallt att se som en följd av att kostnaderna för ägaren/huvudmannen att styra de förvaltande och ledande funktionerna har ökat beroende på bl a att ägaren och förtagsledaren inte är samma personer och de långa och komplexa hierarkiska strukturer som karakteriserar stora organisationer. Intressentmodellen visar styrelsens roll som konfliktutjämnare och balanserare av olika intressenters krav och förväntningar på organisationen. Den tredje och sista ideologiska strukturen som är väsentlig att lyfta fram som betydelsefull för styrelsearbetet är specialistideologin, d v s föreställningen om att organisera sig efter hierarkiska principer där hänsyn tas till olika specialisters kompetens och möjligheter att agera.

3.2.3 Specialistideologin

"Eftersom vi endast träffas en gång i månaden måste vi lita på att det informationsmaterial som den verkställande ledningen ställer till vårt förfogande är relevant och tillräckligt som beslutsunderlag. För min del finns det inga som helst tvivel på att de olika specialistfunktionerna gör ett utomordentligt bra arbete. Skulle jag tvivla så är det min och mina styrelsekollegors sak att ta itu med frågan."

citat outsiderledamot i ett börsföretag

"Den viktigaste uppgiften som styrelseledamot är enligt min uppfattning att bevaka managementkapaciteten och i görligaste mån se till att management fungerar som ett väloljat team. Har jag inte förtroende för den verkställande ledningen kan jag lika gärna ställa min plats till förfogande."

citat outsiderledamot i ett börsföretag

"I vårt företag har vi de absolut bästa teknikerna som finns att få tag i på området. Vi i styrelsen har ett ansvar för att dessa specialister inte lämnar företaget."

citat insiderledamot i ett börsföretag

"Mycket av ledningsarbetet går åt till att se till att vi hela tiden har rätt man på rätt plats i varje situation."

citat insiderledamot i ett medelstort företag

"Jag tror att aktiebolagsformen med dess tonvikt på vinstmaximering erbjuder de bästa möjligheterna för att få fram och ta tillvara på de bästa individerna i företaget."

citat outsiderledamot i ett börsföretag

Vid sidan om kapitalideologin och kontraktsideologin är specialistideologin den ideologiska struktur som oftast nämns av verksamma styrelseledamöter. Det är också den sista ideologiska strukturen som jag teoretiskt skall identifiera och beskriva. Specialistideologin ger utifrån ett styrelseperspektiv uttryck för föreställningen att specialister inom olika funktioner, såväl inom generella ledningsfunktioner som inom specifika funktioner, är en väsentlig del i arbetet att åstadkomma en kreativt och effektivt fungerande organisation. Ur styrelsens perspektiv

tar denna specialistorientering sig olika uttryck. För det första finns det i styrelsen som kollektiv en föreställning om att deras uppgift är att åtminstone formellt organisera verksamheten så att det finns tillräckligt med incitament att ta tillvara på och få behålla olika oftast individbundna specialistkompetenser. För det andra är styrelsen i de flesta situationer tvingade att delegera såväl beslutsrätt som utredningsuppdrag till specialister i organisationen. De måste således lita på de experter till vilka de delegerar uppgifter. Detta i sin tur leder till föreställningar där en positiv uppfattning till specialister är en väsentlig normativ och ideologisk beståndsdel i styrelsens handlande. För det tredje finns det en föreställning som utgår från axiomet "rätt man på rätt plats i varje situation". Denna föreställning är bl.a. knuten till tesen att en organisations utvecklingsprocess kan urskiljas i olika faser och att dessa faser kräver olika typer av organisatorisk struktur och ledningsfilosofi, vilket indikerar att specialistkompetensen ser olika ut beroende på i vilken utvecklingsfas organisationen i fråga befinner sig i. Precis som beträffande kapitalideologin och kontraktsideologin skall jag i detta delavsnittet identifiera några forskningsinriktningar och forskningsarbeten där denna specialistideologi belyses och betonas.

En första iakttagelse är att det finns relativt få forskningsarbeten som inriktats på att utifrån ett normativt perspektiv nyansera och utveckla denna ideologiska struktur. Ett sådant arbete är emellertid Galbraiths resonemang kring teknostrukturbegreppet (se också Kaysen, 1957, Baumol, 1967, Touraine, 1971, Bell 1973, och Chandler, 1977 för liknande resonemang).

> "Med framväxten av det moderna företaget, med uppkomsten av en organisation nödvändig för modern teknik och planering samt med kapitalägarnas skiljande från kontrollen över företaget finns inte längre företagaren som individ i det äldre industriföretaget ... (alla) som bidrar med specialiserat kunnande... talang eller erfarenhet till gruppbeslut är (tillsammans) ... 'hjärnan' i företaget - inte företagsledningen. Det finns inget namn för alla de som deltar i gruppbeslut eller för den organisation de tillsammans bildar. Jag ämnar kalla denna organisation teknostrukturen."
> citat Galbraith, 1967:71

Principiellt skiljer sig Galbraiths syn på ledningsorganisationen inte från kontraktsideologin speciellt då inte sådan som kontraktsideologin formulerats inom 'managerialismen' (se avsnitt 3.2.2). Tonvikten i Galbraiths angreppssätt är emellertid annorlunda. Galbraith betonar gruppbeslutens betydelse och ägarnas maktlöshet i stora organisationer. Företagsledningens inflytande är litet till följd av att besluten i så hög grad är resultat av ett stort antal människors kollektiva

ansträngningar inom organisationen -teknostrukturen. "Direktörernas revolution" har övergått till "specialisternas revolution". Specialisterna har genom sin kompetens fått "ett övertag" gentemot ägarna och deras representanter. Vidare argumenterar Galbraith för att teknostrukturen primärt försöker skydda och eventuellt expandera sin egen position. För detta ändamål är ekonomiska modeller till en viss hjälp men de ekonomiska faktorerna är underordnade de faktorer som ingår i teknostrukturens mål-och situationsuppfattning (jfr Riesman 1950 och exempelvis Whyte, 1956).

> "... i det utvecklade företaget saknar aktieägarna makt. Styrelsen är normalt ledningens passiva redskap. Eftersom komplexiteten ofta hör samman med betydenhet är besluten i verkligheten gruppers verk. När man kommit fram till ett råd, rör sig detta uppåt genom organisationen. Härav följer att den konventionella bilden av en organisation - den vanliga organisationsplanen - är grovt missvisande. Det kommer alltså även den analys bli som använder organisationsplanen för att beskriva individers och gruppers ställning inom företaget. Man måste avstå från antagandet av en formell orderstruktur."
>
> citat Galbraith, 1967:83

Utifrån de organisatoriska och tekniska förändringarna i produktionsprocessen som kännetecknar perioden kring och efter sekelskiftet i USA utvecklades tidigt en ledningsfilosofi och företagsledningsteori som hade sitt ursprung i dessa ändrade produktionsvillkor. Tonvikten i angreppssättet byggde på termer som skalfördelar, funktions (specialist)indelning och koordination enligt hierarkiska mönster. Denna teoretisk inriktning ligger nära specialistideologin med dess tonvikt på tillvaratagandet av kunskapen inom organisationen och en hierarkisk uppgifts- och ansvarsfördelning. Till de mest kända verken och de som introducerade denna företagsledningsteoretiska inriktning får väl Sheldons (1923), Mooneys (1931), Urwicks (1944) och fransmannen Fayols (1919) arbeten räknas. I Sverige har denna ledningsteoretiska inriktning framförallt introducerats och vidareutvecklats av företagsekonomen Sune Carlson.

Utan att göra en fullständig redogörelse för dessa författares bidrag till den företagsledningsteoretiska utvecklingen finns det anledning att här peka på några väsentliga bidrag som ligger i linje med specialistideologin. Sheldon betonade betydelsen av att tillvarata ledningskompetensen i organisationen. Han argumenterade för att företagsledarens roll var en specialistfunktion i organisationen precis som ingenjörens och ekonomens.

"Industry is not a man of machines and technical processes; it is a body of men. It is not a complex of matter but a complex of humanity."

citat Sheldon, 1923, 1966:27

Denna syn på organisationen som en uppsättning av individer med för organisationen väsentliga kompetenser är en normativ uppfattning som tangerar specialistideologin. Fayol (1949) har på samma sätt som Sheldon fört fram specialistideologin som en väsentlig del i synen på företagsledning. Enligt Fayol är ett effektivt företagsledningsarbete baserat på följande principer.

"1. Division of work (specialization belongs to the natural order)
2. Authority and responsibility (responsibility is a corollary with authority)
3. Discipline (discipline is what leaders make it).
4. Unity of command (men cannot bear dual command)
5. Unity of direction (one head and one plan for a group of activities having the same objectives)
6. Subordination of individual interest to the general interest
7. Remuneration (fair, rewarding of effort, reasonable)
8. Centralization (centralization belongs to the natural order)
9. Scalar chain (line of authority, gang-plank principle)
10. Order (a place for everyone and everyone in his place)
11. Equity (results from combination of kindness and justice)
12. Stability of tenure of personnel (properous firms are stable)
13. Initiative (great source of strength for business)
14. Esprit de corps (union is strength)"

citat Fayol 1949:191

Som principerna ovan visar lyfter Fayol fram funktionsindelningen och enhetsbefälet (se framförallt punkt 4, 5 och 10) som viktiga delar i ett effektivt företagsledningsarbete. Mooney & Reiley (1931) drog utifrån huvudsakligen rationella, teknologiska argument slutsatsen att alla framgångsrika organisationer genom historien är baserade på ett hierarkiskt mönster där den främste inom varje gebit blir promoverad till överordnad.[34] Urwick (1944) var inte på samma sätt en nydanare som Fayol och Sheldon men han var en av de första i en rad av många efterföljare som försökte binda ihop redan presenterade undersökningar och teorier till en helhet.[35] Urwicks resonemang kring 'management by exception' är de delarna i hans arbete som ligger närmast specialistideologin. Applicerat på styrelsen innebär denna tankegång ett relativt balanserat engagemang från styrelsens sida i den operativa verksamheten. Styrelsen intervenerar endast i undantagsfall i den operativa verksamheten - en föreställning som bygger på att styrelsen som kollektiv har en nyanserad uppfattning om och ett förtroende för den operativa ledningen samt de olika funktionsspecialisterna i organisationen.

Denna tidigt utvecklade ledningsfilosofi baserad på skalfördelar, olika specialistfunktioner inklusive företagsledarrollen och koordinering enligt hierarkiska mönster har varit och är i vis mån fortfarande en av grundstommarna i den företagsledningsutbildning som bedrivs på högskolor. Detta faktum kan spela en viss roll för specialistideologins framträdande normativa ställning bland aktiva styrelseledamöter (jfr avsnitt 4.1 om styrelseledamöternas utbildningsbakgrund).

Utifrån beteendevetenskapliga utgångspunkter har det utvecklats ett antal teoretiska synsätt som i sin logiska konstruktion och konsekvens lyfter fram det specialistorienterade perspektivet och den ideologiska devisen "rätt man på rätt plats". Jag tänker då främst på de grundvalar som resonemangen kring ledarskapsstilar, organisationens utvecklingsfaser och rollanalyser bygger på.

När det gäller den organisationsteoretiska litteraturen om ledarskap och dess hopkoppling med specialistideologin refererar jag främst till den genre som inriktat sig på att identifiera och beskriva olika ledarstilar.[36] Det gäller kanske framförallt de studier som betraktar ledarstilar som en oberoende variabel och som försöker finna en speciell ledarstil som bättre än andra är relaterade till en kvalitets- och kvantitetshöjning av produktivitet och/eller motivation.[37] Till den här ledarskapsgenren som bygger på ett specialistorienterat normativt resonemang skulle jag också vilja föra de flesta av de studier som betraktar ledarstil som en beroende variabel och som orsakats av faktorer som arbetstillfredsställelse, produktivitet, hierarkiskt mönster etc.[38] såväl som de mer situationsbetingade studierna av ledarskap. När det gäller den sistnämnda kategorin tänker jag främst på Vroom & Yettons (1959) och Fiedlers (1967) arbeten. Samtliga dessa studier bygger på ett retrospektivt och statiskt resonemang där tonvikten ligger på att finna rätt specialister/chefer för olika situationer. Föreställningar om att chefsskap är något dynamiskt i meningen att samma person (chef) kan anpassa sig till och ta ansvar för olika situationer har ett litet utrymme i dessa studier. Översatt till styrelseperspektivet indikerar dessa studier betydelsen av att styrelsen som kollektiv kontinuerligt övervakar och håller sig informerad om organisationens lednings-och specialiststruktur. Eftersom styrelsen kännetecknas av en bred och generell kompetens ligger det inom styrelsens handlingsområde att se till att positionerna som organisatoriskt befinner sig under styrelsen anpassas till det behov av specialister och chefer som organisationen för stunden har ett behov av. Denna chefs- och specialistutvecklingsuppgift i styrelsen har den normativa betydelsen att den framhäver förebilder som bygger på behovet av specialister och experter i organisationen samt tron på att rätt chef på rätt plats är ett väsentligt rätte-

snöre för att organisationen skall uppnå de effektivitetskriterier som säkrar fortlevnad och tillväxt.

På ett liknande sätt som de ovan refererade ledarstilsstudierna indikerar studier av organisationens utvecklingsstadier en normativ orientering mot specialistideologin som ideologisk struktur för styrelsen. Den grundläggande tesen i dessa organisationsteoretiska arbeten är att det i en organisations utvecklingsprocess är möjligt att urskilja ett antal stadier som till sin grundläggande karaktär skiljer sig från varandra och därför kräver olika typer av specialister och chefer såväl som olika organisatoriska strukturer. De variabler som påverkar organisationens utvecklingsfaser är exempelvis relaterade till omvärlds-, storleks- eller teknologifaktorer.[39] Greiner (1972) har uttryckt sin syn på kopplingen mellan utvecklingsfaser och ledningsfilosofi på följande vis:

> "Growing organizations move through five distinguishable phases of development, each of which contains a relatively calm period of growth (evolution) that ends with a managerial crises (evolution)
> citat Greiner, 1972:37

Citatet ovan antyder vilken roll styrelsen har om vi tar fasta på tesen om organisationens utvecklingsstadier. För styrelsen gäller det att övervaka att organisationens affärsidé, formella organisationslösning samt chefs- och specialistkompetens situationsanpassas efter de utvecklingsfaser som organisationen går igenom.[40] Konkret gäller för styrelsen som kollektiv att det finns en uppsättning funktioner och kompetenser för att klara av de skiftningar som en övergång från en utvecklingsfas till en annan ger upphov till i organisationen. Normativt ger dessa idéer om organisationens utvecklingsfaser uttryck för behovet av att det i styrelsen finns en överordnad helhetssyn som gör det möjligt att förstå organisationen i ett större sammanhang. Den ger också uttryck för föreställningar om styrelsens förmåga att situationsanpassa den befintliga operativa organisationen. Denna föreställning om att styrelsen som kollektiv bör handha en förmåga att urskilja och uttolka behovet av specialister och chefer ligger nära föreställnigen om en existerande specialistideologi.

En annan teoretisk inriktning som indikerar på förekomsten av och behovet av en specialistideologi som normativ bas för styrelsen är forskningsarbeten som utgår från analyser av rollmodeller och kollektiva strukturer (se exempelvis Allport, 1962. Katz & Kahn, 1966, 1978, Kelley, 1971, Weick 1969 och Sjöstrand,

1973). Det grundläggande antagandet i dessa arbeten är att organisationen består av ett antal inbördes beroende positioner som innehas av interagerande individer. Aktörerna i dessa positioner är utsatta för olika typer av förväntningar och socialt tryck. Efterhand blir dessa förväntningar och bindningar internaliserade och stabila över tiden, vilket ger upphov till en kollektiv handlingsstruktur i organisationen. I denna kollektiva handlingsstruktur påverkas och begränsas varje aktörs handlande av de förväntningar, som interagerandet med andra aktörer ger upphov till. När interaktionen mellan aktörer i olika positioner över tiden blir mer förutsägbar minskar osäkerheten i organisationen samtidigt som den enskilda aktörens handlingsutrymme p g a rollförväntningar och bindningar till andra aktörer begränsas. Översatt till ett styrelseperspektiv leder detta resonemang kring rollmodeller och kollektiva strukturer fram till föreställningen att styrelsen som kollektiv har att identifiera de för organisationen mest strategiska positionerna samt tillse att dessa positioner är (blir) besatta av aktörer med förmåga såväl innehållsmässigt som socialt att anpassa sig till de övriga positioner och roller som organsationen är uppbyggd efter. Precis som teknostruktur- och ledarstilsresonemangen pekar denna kollektiva struktur och rollanalys på betydelsen av att styrelsen och dess ledamöter som ideologiskt normativt mönster bör arbeta efter en föreställning där en betoning ligger på människan i organisationen.

3.2.4 Ideologiska strukturer som strukturella utgångspunkter

I det här avsnittet har jag utifrån ett strukturellt perspektiv identifierat och beskrivit hur olika teoretiska perspektiv lägger tonvikten på olika normativa ideologiska aspekter. De teoretiska perspektiven har illustrerats empiriskt med ett antal kommmentarer från verksamma styrelseledamöter. De ideologiska strukturerna som identifierats är kapitalideologin, kontraktsideologin och specialistideologin. I det här sammanfattande avsnittet skall jag förutom att utveckla ett antal strukturella antaganden inför fortsättningen göra några kommentarer kring valet av ideologiska strukturer.

För det första är det min uppfattning att vid sidan om lagstiftning så är de här identifierade strukturerna de mest framträdande normativa strukturer som enskilda

styrelseledamöter åberopar för att legitimera sitt handlande. Det är således ett väsentligt budskap i min föreställningsram att generellt sett utgör kapitalideologin bara en del av den normativa ideologiska struktur som enskilda styrelseledamöter arbetar efter. Vid sidan om kapitalideologin är det främst kontrakts- och specialistideologin som lyfts fram av verksamma styrelseledamöter. Kontraktsideologin med sin tonvikt på intressebalans och positiv bytesbalans och specialistideologin med sin tonvikt på operativ ledningskapacitet och beslutssnabbhet.

För det andra har diskussionen kring makt och kontroll över organisationen till en icke oväsentlig del centrerats kring dessa ideologiska strukturer. Både kontraktsideologin och specialistideologin kan ju ses som exempel på att makten över organisationen har flyttats från ägarna till företagsledarna och andra specialister i organisationen. I min föreställningsram utgör dessa sinsemellan beroende och på samma gång konfliktladdade ideologiska strukturer viktiga normativa strukturer i styrelsearbetet. Att emellertid endast utgå från dessa ideologiska strukturer och samtidigt behandla dem som oberoende av varandra leder enligt mina utgångspunkter till alltför schablonmässiga resonemang beträffande styrelsens roll i organisationen. Dels är de ideologiska strukturerna sinsemellan beroende och framförallt utgör de ingen fullständig beskrivning av de normativa strukturerna i styrelsearbetet.

För att tränga djupare i problematiken och åstadkomma ett mer integrerat synsätt med avseende på de ideologiska 'strukturerna avser jag i analysen av de olika styrelseärendena (se kapitel 6 och 7) föra ett resonemang kring dessa strukturers betydelse i faktiska situationer. Förutom att denna analys möjliggör ett resonemang kring skillnaden mellan normativa strukturer och handlingar kommer också ett resonemang föras kring gradskillnaden mellan de ideologiska strukturerna. Det strukturella antagande som jag har konstruerat i detta avsnitt bygger på att det existerar ett beroende mellan de tre identifierade ideologiska strukturerna och att de i specifika situationer därmed samtidigt går att identifiera. Principiellt och på lång sikt utgår jag vidare från att kapitalideologin är överordnad kontrakts- och specialistideologin. Ju kortare tidsperspektivet blir desto mera relevanta blir de kontraktsideologiska och specialistideologiska aspekterna (jfr Sjöstrand, 1985:kap. 6). Precis som beträffande de övriga normativa strukturerna gäller för dessa ideologiska strukturer att de utgör en väsentlig determinant för att bestämma och beskriva styrelsens normativa handlingsutrymme.

3.3 Rättsliga strukturer i styrelsearbetet

Vid sidan om ledningsorganisationsstrukturer och de ideologiska strukturerna utgör de rättsliga strukturerna de i styrelsesammanhang, enligt min mening, mest väsentliga normativa strukturerna. De rättsliga strukturerna implicerar en regelbundenhet och beständighet med avseende på förväntningar, möjligheter och bindningar samtidigt som de har med den samlade styrelsens och dess enskilda ledamöters normativa integrering att göra. De ger därmed uttryck för strukturorienterade, osäkerhetsreducerande principer.

Det som skiljer de rättsliga strukturerna från ledningsorganisationsstrukturerna (de formella organisationsstrukturerna) och de ideologiska strukturerna (idéer, sedvänjor etc.) är deras ursprung i en samhällelig auktoritet. Ett rättsligt system kan ju ses som ett utslag av idéer och föreställningar om något som man ur ett samhälleligt perspektiv söker uppnå eller undvika. Det är dock väsenligt att hålla i minnet att inom det associationsrättsliga området - och speciellt då beträffande aktiebolagslagen - har de flesta regler skapats som en kodifiering av bestämda tillstånd och aktiviteter ur praxis. De rättsliga ramarna har inom det aktiebolagsrättsliga området huvudsakligen skapats via de idéer, sedvänjor och praxis som utvecklats av verksamma företagare och inom den totala företagsamheten (jfr. exempelvis med avsnitt 3.1 resonemang kring framväxten av den formella ledningsorganisationen).

Aktiebolagslagen består av ett omfattande antal regler och regelsystem. Det krävs en mer omfattande insats än den som görs här för en fullständig och sammanfattande karakteristik av de normativa förutsättningarna som lagstiftaren ger vid handen.[41] Överhuvudtaget finns det få studier som behandlar styrelsen från ett associationsrättsligt perspektiv om man bortser från de ganska omfattande arbeten som gjorts i samband med ny lagstiftning och de lagtextkommentarer som finns tillgängliga. Jag tycker att Taxell (1946), när han utifrån finsk associationsrätt diskuterar aktiebolaget och dess styrelse som företagsform respektive rättsform, ligger nära det perspektiv som detta avsnittet är uppbyggt kring nämligen att jämföra samspelet mellan de juridiska ramarna och de ekonomiska faktorerna.

"... aktiebolaget är å ena sidan en företagsform å andra sidan en

> rättsform. I och med att man gör denna uppdelning ser man aktiebolaget från två skilda synvinklar, dels från de ekonomiska och dels från de rättsliga faktorernas synvinkel ... Man får likväl icke förbise att det i vardera fallet är fråga om samma aktiebolag och att de ekonomiska och de rättsliga omständigheterna icke helt kunna skiljas ifrån varandra. Det råder nämligen fortgående en växelverkan mellan de båda kategorierna.
>
> ... Bedömer man aktiebolagsstyrelsen från samma utgångspunkter, så kan man å ena sidan beteckna den som en instans, som leder och utövar ekonomisk verksamhet, å andra sidan som ett organ vilket av lagen tilldelats vissa befogenheter och skyldigheter och vars handlande begränsas av särskilda rättsliga normer. Med framhållande av denna styrelsens dubbelställning har vi nått kärnan i en problemställning som genomgår hela aktiebolagsrätten".
> citat Taxell, 1946:8,9

Ur ett teoretiskt perspektiv är uppdelningen och samspelet mellan aktiebolaget som företagsform respektive rättsform fruktbärande och ger idéer till andra typer av generaliseringar. Tonvikten i min föreställningsram bygger på aktiebolaget sett som företagsform där uppmärksamhet riktas mot rollen som utövare av ekonomisk verksamhet. Aktiebolaget sett som rättsform tar mer fasta på den av regelsystemet normerande organisationen och är i min framställning underordnat företagsformsperspektivet. Det är väsentligt att fastslå denna prioritering eftersom valet av rättsliga strukturer hade sett annorlunda ut om prioriteringen hade varit den omvända.

I 1975 års aktiebolagslag fastslås det att

> "Styrelsen svarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter".
> citat ABL, 8 kap 6 §

Detta moment i åttonde kapitlets sjätte paragraf utgör huvudbestämmelsen för de ramar som styrelsen har att verka inom. Paragrafen fastslår ett av aktiebolagets utmärkande kännetecken, nämligen att ägar- och förvaltningsfunktionerna formellt sett är delade och att bolaget styrs och förvaltas av särskilt inrättade organ (jfr. avsnitt 3.1.1).

Med utgångspunkt från de associationsrättsliga förutsättningarna kommer jag i detta avsnittet att ange några av de normativa strukturer som gäller för styrelsen. Det första delavsnittet behandlar den hierarkiska strukturen. Utgångspunkten i detta avsnitt är att beskriva den inre förvaltningen d v s bolagsorganens inbör-

des förhållande. Aktiebolagets organisationsstruktur bygger som angivits i avsnitt 3.1.1 huvudsakligen på en hierarkisk princip. Mellanavsnittet tar upp styrelsens yttre förvaltning d v s styrelsens roll som företrädare för bolaget gentemot utomstående intressenter. Beskrivningen utgår från styrelsens roll som förmedlare av kapital och information. I det avslutande avsnittet behandlas styrelsens roll som resursfördelande organ. Här görs en uppdelning mellan kapital och förmögenhetsbildning, å ena sidan, och konkreta produktionsresurser, å andra sidan. Denna uppdelningen på den hierarkiska normen, gränsfunktionsnormen och resursfördelningsnormen beträffande styrelsens normativa strukturella ramar ligger i linje med de slutsatser Gustavsen (1972) kom fram till när han analyserade norska aktiebolagsstyrelser utifrån ett associationsrättsligt perspektiv.

3.3.1 Den hierarkiska normen

Ett viktigt begreppspar och beskrivningssätt inom organisationsteorin när man analyserar individers motivation, handlande och attityder i en organisation är att utgå från den vertikala (hierarkiska) respektive den horisontella (funktionella) dimensionen. Den horisontella dimensionen är bestämmande för individers position i produktionsflödet medan den hierarkiska dimensionen är bestämmande för individers position vad det gäller inflytande, status och belöning.

Den hierarkiska (vertikala) dimensionen kan således ses som strukturen för inflytandets fördelning i en organisation.[42] Denna fördelning kan som i aktiebolagslagen uttryckas via en kompetensfördelning mellan olika bolagsorgan, d v s ägarna på stämman utser styrelsen som i sin tur utser VD och anställer personal. Denna förvaltnings- och uppgiftsfördelning kan ses som en samordnande faktor för uppnåendet av vissa för organisationen bestämda mål. Varje underordnad hierarkisk nivå har att förvalta och verkställa de intentioner och syften som fastställts på nivån omedelbart ovanför.

Som tidigare konstaterats är huvudbestämmelsen i aktiebolagslagen vad det gäller styrelsen att "den svarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter". Denna generella ram har lagstiftaren inte valt att precisera

närmare än att ange att den kontinuerliga och faktiska verksamhetsledningen tillkommer styrelsen. För att utöva denna företagsverksamhet framgångsrikt förutsätts en hög grad av handlingsfrihet - en handlingsfrihet som paras med en motsvarande ansvarighet framförallt då i förhållande till bolaget, aktieägarna och tredje man. Regelsystemet sådant det tar sig uttryck i aktiebolagslagens åttonde kapitel får, sett ur ett historiskt perspektiv, ses som ett försök från lagstiftarens sida att fördela beslutskompetensen mellan olika bolagsorgan så att så stor handlingsfrihet som möjligt ges för att framgångsrikt bedriva den ekonomiska verksamheten, d v s de exekutiva organen har här ett strukturellt och formellt övertag.

Den uppgiftsfördelning som specificeringen av förvaltningsbegreppet i strategiska, taktiska och operativa frågeställningar ger vid handen visar på ett tydligt sätt att inflytande- och informationsförmedlingen mellan bolagsorganen utgår från hierarkiska principer - en fördelning som är genomförd enligt två huvudlinjer. För det första bygger den på principen att stämma, styrelse och VD vardera har kompetens att handla inom vissa områden. Stämman kan exempelvis inte föreskriva styrelsen om sådant som är att hänföra till styrelsens exklusiva kompetensområde. För det andra bygger den på principen att stämman är organisationens högsta ledande organ och som sådant kan stämman vidta åtgärder som faller utanför de i lagen föreskrivna, d v s vidta åtgärder inom området för styrelsens handlingsutrymme. Stämman kan således självmant bestämma i vilken utsträckning den önskar vara delaktig i den exekutiva verksamhetsledningen. Uttolkat i organisationsteoretiska termer representerar dessa två motstridiga huvudlinjer en hierarkisk uppdelning utifrån en decentraliserad organisationsuppfattning.[43] De två principerna innehåller i sig en paradox men åskådliggör den situationsanpassning som aktiebolagslagen ger uttryck för. Organisationsteoretiskt visar principen på betydelsen av att aktiebolagslagen tillgodoser lagstiftarens krav såväl som aktieägarskyddet och den företagskeonomiska ändamålsenligheten.

De olikheter som föreligger mellan bolagsorganen har således i organisationsteoretiska termer att göra med att inflytanderelationerna har hierarkiserats och uppgiftsstrukturen har blivit föremål för en funktionsmässig indelning. Denna generella/grova fördelning av inflytande och uppgifter innebär att styrelsen har att svara för planering, kontroll och inriktning av verksamheten, utse VD, besluta om viktigare förändringar samt i övrigt svara för de formella krav som lagstiftningen ställer. Eftersom börsföretagsstyrelserna till huvuddelen består av outsiders som sammanträder 6 till 10 gånger per år innebär denna uppgiftsfördelning

i sin tur att det i princip är omöjligt för styrelsen och dess ledamöter att ensamt handha och driva dessa uppgifter. Praktiskt innebär detta att styrelsen delegerar inflytande och uppgifter, enligt hierarkiska principer, till styrelsen underställda exekutiva organ för att etablera den ledning och kontroll av organisationen som det enligt lagstiftaren åligger styrelsen att svara för. Det är detta hierarkiska tryck "nedåt" i organisationen som jag i avsnitt 3.2.3 refererar till som specialistideologin och som i sin konsekvens leder till att styrelsen arbetar utifrån förtroende och ansvarsdelegering i förhållande till den operativa ledningen. Eftersom många aktiviteter och beslut kräver en viss snabbhet och närhet till den utlösande handlingen leder detta till att många för organisationen prioriterade problemställningar och aktiviteter åtgärdas på lägsta möjliga hierarkiska nivå. Denna hierarkiska delegering kräver, i sin tur, att informationsflödet uppåt i organisationen till styrelsen och VD får en smidig utformning både beträffande mängd och kvalitet.[44]

Även om lagstiftarens syn sådan den framkommer i åttonde kapitlets sjätte paragraf indikerar ett maximalt styrelseengagemang visar uppgiftskomplexiteten beträffande såväl konkreta, operativa frågeställningar som frågeställningar som är knutna till aktieägarskyddet såsom det tar sig uttryck i anslutning till stämman på en annan normativ struktur beträffande styrelsens handlingsområde. Denna normativa struktur tar mer fasta på att styrelsen har uppgifter och inflytande på den högsta hierarkiska nivån i organisationen vilket leder till ett mer balanserat engagemang i konkreta, operativa frågor. Att ha inflytande på den högste hierarkiska nivån är inte samma sak som att styrelsearbetet karakteriseras av ett maximalt/optimalt engagemang i alla frågor som rör organisationens verksamhet.

Slutsatsen av detta resonemang är att den inflytandefördelning och det informationsflöde som aktiebolagslagen anger leder i organisatoriska termer till etablerandet av hierarkiska strukturer. Den hierarkiska principen, som kan härledas ur det associationsrättsliga perspektivet, kan således ses som en av de normativa strukturer som styrelsen arbetar utifrån - en normativ struktur som indikerar ett balanserat engagemang från styrelsens sida i konkreta, operativa frågor.

3.3.2 Gränsfunktionsnormen

Ett vanligt beskrivningssätt när man vill ange styrelsens handlingsramar utifrån ett juridiskt perspektiv är att diskutera styrelsens handlande i förhållande till interna respektive externa förhållanden - en distinktion som formellt juridiskt går att skilja åt men som i praktiken är svårare att urskilja. De interna och externa handlingsområdena bildar i praktiken en enhet och är därmed svåra att var och en för sig urskilja. Med interna förhållanden avses sådana delar i styrelsens förvaltning som diskuterades i förra avsnittet, d v s bolagsorganens inbördes förhållanden samt det som överhuvudtaget rör aktiebolagets inre organisation. Medan med de externa förhållandena avses sådana delar i styrelsens förvaltning som har med företrädande av bolaget utåt. Denna uppdelning av styrelsens handlingsområde är en av grundvalarna i aktiebolagets organisation och motiverades redan i 1908 års förslag till aktiebolag på följande vis:

> "Styrelsens ställning innebär befogenheter i två olika riktningar, dels inåt - befogenhet att förvalta bolagets angelägenheter - dels utåt - befogenhet att företräda bolaget utåt."
> citat 1908 års förslag till lag om aktiebolag, 1908:47

Denna tudelning av styrelsens ställning som framgår av förarbetena till 1910 års aktiebolagslagstiftning visar således att förutom rollen att förvalta organisationens angelägenheter ligger det inom styrelsens ansvars- och befogenhetsområde att förvalta organisationen gentemot aktieägarna, tredje man och allmänheten.[45] Styrelsen har således att svara för ärenden som faller inom området mellan organisationen, å ena sidan, och externa intressenter och aktieägarna, å andra sidan. Styrelsens normativa handlingsramar gäller enligt det här resonemanget inte bara funktioner på toppen i en hierarki utan också funktioner på gränsen (jfr Gustavsen, 1972).

En framkomlig väg för att identifiera och beskriva styrelsens gränsfunktion är att dels fästa uppmärksamhet på några rättsliga aspekter beträffande styrelsens förhållande gentemot externa intressenter som aktieägare, tredjeman och allmänheten, dels studera några av de olika specialregler, jämte åttonde kapitlets sjätte paragraf, som aktiebolagslagen ålägger styrelsen att svara för.

Orsaken till att aktieägarna behandlas som en extern intressent har att göra med att styrelsen som kollektiv inte rättsligt står i något förhållande till aktieägarna. Styrelsen tillsätts av stämman och stämman är juridiskt sett inte en sammankomst av aktieägare utan ett i lagen angivet bolagsorgan. Å andra sidan är den enskilde aktieägaren inte att likställa med tredje man. Aktieägarna utövar ett i förhållande till tredje man aktivt inflytande i organisationen via rösträtten på stämman samt via risk/kapitalinsatsen i organisationen. Det är dessa senare förhållanden som gör att styrelsen i sin verksamhet har att särskilt beakta aktieägarnas ställning i organisationen. Den princip lagstiftaren anger är att styrelsen i första hand har att beakta bolagsintresset sådant som det framkommer på stämman och i övrigt i verksamheten och vid sidan av detta de olika enskilda aktieägarintressena.[46] Denna princip ligger i linje med att styrelsens normativa handlingsramar är att följa den största och härskande aktieägargruppens intentioner, så länge dessa intentioner grundar sig på lojalitet gentemot bolaget och medaktieägarna. En viktig gränsfunktion för styrelsen utgör således förhållandet till aktieägarna. Det rättesnöre som lagstiftaren ger vid handen med avseende på denna relation är att styrelsen är bolagets och samtliga aktieägares sysslomän och skall handla på ett sådant sätt att en så allsidig intressebedömning som möjligt görs. Lagstiftaren gör således inga exakta bestämningar beträffande förhållandet gentemot aktieägarna.

När det gäller styrelsens förhållande till tredje man och allmänhet präglas också denna relation av att styrelsens arbete skall ha karaktären av en allsidig intressebedömning för att finna objektivt försvarbara handlingsvägar. Aktiebolaget som kapitalorganisation med begränsad ansvarighet för ägarna kräver av styrelsen ett objektivt hänsynstagande till tredje man och allmänhet. Taxell (1946) har kommenterat denna grundprincip på följande vis:

> "Detta är något mera än en teoretisk grundsats: det är en handlingsmaxim för aktiebolagets styrelse. Försiktigt tillämpad tjänar den i sista hand också bolagets och aktieägarnas intressen"
> citat Taxell, 1946:86

En genomgång av styrelsens förhållanden gentemot externa intressenter visar både betydelsen av styrelsens gränsfunktioner och betydelsen av att såväl prioritera som väga samman handhavandet av de olika intressenterna. Precis som många andra regelsystem i aktiebolagslagen innehåller reglerna kring styrelsens förhållanden gentemot externa intressen en ofullständighet i meningen att de försöker avspegla den flexibilitet och olikhet som praxis utgör.

En annan framkomlig väg, vid sidan om dessa intressenter som lagstiftaren identifierar, för att uppmärksamma styrelsens gränsreglerande funktioner, är att studera de olika specialregler som aktiebolagslagen ålägger styrelsen att svara för. Ett utmärkande kännetecken för dessa olika regler är, förutom att de har med styrelsens beslutsfattande roll att göra, att de har med informationsförmedling mellan organisationen och externa intressenter att göra (t ex sörja för inbetalning och nedsättning av aktiekapitalet, svara för räkenskapshandlingarna, anmälningsuppgifter till offentliga myndigheter exempelvis PRV, - Patent och registreringsverket-, vetorätt mot vinstutdelning, etc). De mest betydelsefulla upplysnings- och informationsfunktionerna med utgångspunkt från det gränsreglerande perspektivet är utan tvekan elfte kapitlets regler om upprättande av årsredovisning för varje räkenskapsår.

Årsredovisningshandlingarna skall skrivas under av samtliga styrelseledamöter inklusive VD. Bestämmelserna i aktiebolagslagens nionde kapitel stadgar ett minimum av påbud för att på ett riktigt sätt uttrycka det ekonomiska resultatet av verksamheten. Lagstiftaren fastställer att årsredovisningshandlingarna skall upprättas med iakttagande av god redovisningssed. Poängen med räkenskaperna är förutom att ge ledningen en uppfattning om den ekonomiska ställningen bl a att ge information till externa intressenter om bolagets ekonomiska ställning samt ge information till aktieägarna för att ge dem möjlighet att besvara den kritiska frågan huruvida verksamheten skall drivas vidare eller ej.

Förutom dessa bestämmelser om bolagets årsredovisningshandlingar finns det andra regler som anger styrelsens gränsreglerande aktiviteter. Till dem hör 12 kap 3 § som ger styrelsen vetorätt mot alltför hög vinstutdelning - förtäckt eller öppen.

> "ABL 1975 har emellertid infört en begränsning i bolagsstämmans principella suveränitet. Enligt 12 kap 3 § 1 st får bolagsstämman inte besluta om utdelning av större belopp än styrelsen föreslagit eller godkänt. Enligt 6 kap 2 § 2 st får inte heller nedsättning av aktiekapital med återbäring till aktieägarna ske annat än efter förslag eller godkännande av styrelsen ... Såsom stöd för dessa bestämmelser har åberopats att man generellt sett räknar med att styrelsen är mera inställd än aktieägarna på att tillvarata företagets och de anställdas långsiktiga intressen."
> citat Rodhe, 1978:152

Denna vetorätt visar, ur ett normativt perspektiv, styrelsens gränsreglerande funktioner. Styrelsen har som företrädare för bolaget att hindra kapitaltappning.

I ett vidare perspektiv kan bestämmelsen ses som ett försök från lagstiftarens sida att öka kapitalackumulationen i företaget genom att begränsa utdelningsmöjligheterna. Den filosofi som ligger bakom styrelsens vetorätt är att det eventuella överskottet används bättre i företaget som genererat överkottet än i ett annat. Bestämmelsen uttrycker ett stort ingrepp i stämmans suveränitet vad det gäller vinstutdelning. Vid en konflikt finns emellertid alltid möjlighet för majoriteten av aktieägarna att avsätta styrelsen. Denna vetorätt är sålunda mer av psykologisk och normativ betydelse.

En annan faktor, förutom de ovan angivna bestämmelserna i aktiebolagslagen, som indikerar styrelsens gränsreglerande funktion är styrelsens sammansättning (för en fördjupad diskussion se avsnitt 4.1 och 4.2). Som praxis gäller att den största aktieägaren eller aktieägargruppen på stämman tillsätter samtliga styrelseposter. Dessutom gäller i normalfallet bland börsföretagen att styrelsen endast har en insiderrepresentant, nämligen VD (jfr avsnitt 3.1.1; se dock avsnitt 4.1). Övriga ledamöter är outsiders förutom de icke-stämmovalda representanterna för de anställda. Motiveringen till den första praxisregeln, att den dominerande aktieägargruppen tillsätter samtliga styrelseposter, är att det finns ett behov av homogena och handlingskraftiga styrelser. Den andra praxisregeln markerar bl a styrelsens funktion att ta tillvara aktieägarnas intressen ("ägarförvaltning"). Denna uppdelning i en insiderledamot och flera outsiderledamöter kan, ur ett strukturellt perspektiv, ses som att det förväntas att styrelsen skall vara mer lyhörd för aktieägarnas preferenser. Ur aktieägarnas synvinkel skulle detta leda till att det är fördelaktigare om styrelsen fattar beslut i viktigare ärenden än exempelvis VD eller någon annan i ledningsorganisationen. I vilken utsträckning aktieägarnas intressen tas tillvara hänger således enligt detta resonemang samman med på vilken hierarkisk nivå besluten fattas. (jfr avsnitt 3.1 och avsnitt 3.3.1).

Ur ett rättsligt perspektiv kan dessa gränsreglerande funktioner, dels delas upp med avseende på olika aktörsgrupper - aktieägarna, tredje man och allmänhet - samt dels delas upp innehållsmässigt i förmedling av information angående organisationens ekonomiska ställning och kapitalförmedling (kapitaltillförsel och vinsttilldelning). Denna gränsfunktionsnorm visar vidare hur väsentligt perspektivet den enskilda organisationen är för styrelsen i det att en administrativ åtskillnad görs av aktieägarna och styrelsen. Enligt denna normativa struktur ses styrelsen som starkare associerad och bunden till organisationens verksamhet än med aktieägarna.

3.3.3 Resursfördelningsnormen

> "Nutiden har sett aktiebolag uppstå i vårt land för nästan alla möjliga ändamål. Särskilt hava de industriella och kommersiella företagen med sådan förkärlek valt denna associationsform, att det kunna sägas, att det tidsskifte, vi nu genomlefva, ur de ekonomiska förhållandenas synpunkt, huvudsakligen kan betraktas såsom aktieföretagens".
>
> citat Hagströmer, 1872:4

Dessa rader, hämtade ur Hagströmers avhandling om aktiebolag, representerar den epok under vilken aktiebolaget blev den ledande associationsformen i svenskt näringsliv.[47] Precis som det här arbetet tog Hagströmer, med utgångspunkt från den likformighet som ABL bygger på, stor hänsyn till de olika skiftningar och den mångfald av olika situationer som kännetecknar varje enskilt aktiebolag. Såsom beskrivits tidigare kan man se aktiebolagets ursprung i vissa organisatoriska och finansiella problem som aktualiserades under industrialiseringsprocessen. De egenskaper som har gjort att och fortfarande gör att aktiebolaget som associationsform är attraktiv för affärsdrivande verksamheter kan specificeras till framförallt följande tre:

- Aktieägarnas kapitalansvar i organisationen är begränsad till dennes kapitalinsats
- Aktieägarnas rättigheter är överförbara
- Ägarfunktionen är organisationsrikt skild från förvaltnings- och ledningsfunktionerna. Organisationen leds och förvaltas av speciella organ.

Dessa tre karakteristika bidrar tillsammans till att aktiebolaget är att se som ett redskap för att stimulera risktagande, företagande och nyskapande. Signifikativt för den bakomliggande idén är att den bygger på tanken att det samhälleliga intresset tjänas bäst om kapitalets tillväxt och bevarande förvaltas av enskilda personer och/eller enskilda organisationer.

Utgångspunkten att ägarfunktionen formellt skiljs från förvaltningsfunktionen innebär i klartext att ägarkapitalet överförs till de förvaltande och verkställande funktionerna, vilket i sin tur bygger upp normer att organisationens exekutiva organ har att se till att kapitalet i organisationen inte går förlorat utan förhoppningsvis växer och ger en tillfredsställande avkastning. Denna slutsats kan tyckas självklar men den är väsentlig för den fastslår att styrelsens normativa uppgifts-

och inflytandestruktur har att göra med kapitalförvaltning och att den rättsliga struktur som styrelsen har att verka i bygger på tanken om organisationen som kapital och förmögenhet. Det är ur detta perspektiv man får se den tredje rättsliga strukturen; resursfördelningsnormen.

Denna resursfördelningsnorm har således att göra med att organisationens kapital och förmögenhet bevaras och helst växer. Detta skydd för kapitaltillväxt utkristalliseras först och främst i de bestämmelser som refererar till det av ägarna insatta kapitalet och organisationens förmögenhet överhuvudtaget (se exempelvis ABL 3 kap; 4 kap. och 12 kap). Men även de i de tidigare avsnitten genomgångna regelsystemen i aktiebolagslagen har referenser till denna utgångspunkt.

För att tillfullo förstå de normativa strukturer som styrelsen förväntas följa vad det gäller resursfördelning räcker det emellertid inte med att ange att de har ett ansvar för att organisationen som kapital och förmögenhet bevaras. Gustavsen (1972) har i sitt arbete om norska företagsstyrelsers normativa betingelser formulerat sin syn på resursfördelningsnormen på följande vis.

> "Man kan ta et gitt foretaks kapital i form av f.eks. anlegg og produksjonsutstyr. Det er velkjent nok at verdien av slike objekter - hva de står for som formue - kan undergå forandringer uten at det skjer forandringer i objekten som konkrete, fysiske fenomener. Kapitalansvaret referer seg ikke til de konkrete kapitalgjenstander, men till foretaket som formue. Det er nodvendig å skille mellon to ulike kapitalformer: På den ene siden kapital som rikdom, som jeg vil kalle formue eller kapital i abstrakt form og på den andre siden slike ting som produksjonsmodeller, rettigheter i henhold till kontrakter etc som jeg vil kalle konkrete resurser eller kapital i konkret form."
>
> citat Gustavsen, 1972:85

Uttryckt annorlunda kan man säga att styrelsen har att förvalta två typer av resurser. För det första de abstrakta, finansiella resurserna i form av pengar och andra betalningsmedel och för det andra de konkreta, produktiva resurserna i form av produktionskapital, anläggningar, varulager etc. samt i övrigt hela produktionsorganisationen. Eftersom industriell och ekonomisk verksamhet innebär transformation från den ena resursformen till den andra och en växling mellan dessa resurser blir förståelsen och samspelet mellan dessa båda resursformer av central betydelse för styrelsens handlingsramar. Denna uppdelning av kapitalresurserna har delvis en motsvarighet inom organisationsteorin. I den mån styrelsen

fungerar som målformulerande organ (jfr avsnitt 3.3.1) kan denna uppdelning ses som en parallell till skillnader mellan värderingar och konkreta strukturer, åtminstone har jag blivit inspirerad utifrån dessa resonemang (jfr exempelvis med följande urval; Merton, 1957, Parsons, 1960, Thompson, 1967 och Stymne, 1970).

Av central betydelse för att klargöra styrelsens roll i det här sammanhanget är transformationen mellan finansiella och produktiva resurser samt det handlingsutrymme som avvägningen mellan dessa båda resurser ger. Innan jag närmre presenterar styrelsens roll finns det anledning att beskriva antagandena bakom kapitaltransformationstanken närmre. Dessa antaganden bygger på principen att överföringen mellan finansiella resurser och produktiva resurser är en förutsättning för organisationens fortlevnad och tillväxt. Om organisationens kapitalresurser är samlade i pengar och andra finansiella resurser är handlingsfriheten stor. Det finns ett vitt spektrum av alternativ att transformera dessa finansiella resurser till produktionsresurser, bindningen och trögheten är minimal både beträffande tid och kvantitet. Emellertid är tillväxtmöjligheterna begränsade så länge resurserna är samlade i dess abstrakta form. Den främsta orsaken till att organisationen transformerar de finansiella resurserna till produktionsresurser är ju för att förbättra tillväxten. Omvänt gäller att när man en gång bestämt sig för hur de konkreta produktionsresurserna skall utformas uppstår bindningar och beroendeförhållanden i meningen att det inte finns lika stort handlingsutrymme i tid och möjligheter att transformera, omdisponera de konkreta produktionsresurserna till andra former av produktiva resurser; handlingsutrymmet minskar tillsammans med osäkerheten (i meningen att valet på vilket sätt de finansiella resurserna skall transformeras är fastlagt). Det är denna balans och växling mellan finansiella resurser och konkreta, produktiva resurser som är avgörande för organisationens fortlevnad och tillväxt och som utgör organisationens fördelningsproblem samt handlingsutrymme sett i ekonomiska termer.

Vilken är då styrelsens roll med utgångspunkt från denna tudelning av abstrakta, finansiella resurser respektive konkreta produktionsresurser? En framkomlig väg för att identifiera denna roll är att dels relatera styrelsens roll i förhållande till aktieägarna och VD, dels ta upp och fördjupa det resonemang som fördes med utgångspunkt från monitorbegreppet i avsnitt 3.2.1.

Figur 3.12. Transformationsteorins normativa strukturella fördelning över ledningsorganen med avseende på resursfördelningsnormen.

Begreppet monitor används hos Alchian & Demsetz (1972) och Eidem (1981) främst för att identifiera ägandets (aktiens) funktion i ett aktiebolag. De identifierar aktieägandets funktion utifrån tre olika funktioner; kapitalförsörjningsfunktionen, kapitalplacerarfunktionen och monitor(signal)funktionen. Med kapitalförsörjningsfunktionen avses förmågan att bära och absorbera risker (entreprenörsformen). Med kapitalplacerarfunktionen framhävs aktieägarens förmåga att minimera risk genom portföljdiversifiering. Med signal- och monitorfunktion avses aktieägarens förmåga att bevaka avkastning och ha förmåga att utvärdera den exekutiva ledningen. Aktieägaren skall i sin monitorfunktion utöva en kritisk granskning av organisationens skötsel, vilket i sin tur kräver en verksamhetsinsikt och en informationsinsamlingsförmåga. I det här sammanhanget är monitorfunktionen den funktion som är mest relevant för mitt perspektiv. De båda andra funktionerna är inte lika starkt relaterade till den övriga ledningsorganisationen. Monitorfunktionen tar i första hand fasta på granskningen av de abstrakta resurserna och aktieägaren som den utövande aktören i organisationen. Med avseende på resursfördelningsnormen finns det anledning att vidga denna syn på monitorfunktionen utan att för den skull tappa huvudsynsättet på begreppet. För det första är monitorfunktionen inte densamma i de olika ledningsorganen. Den faktiska övervakningen och kontrollen tar sig olika uttryck beroende på vilken aktörskategori

som avses, därför är det väsentligt att åtminstone skilja på stämmans, styrelsens och VDs monitorfunktion.[48] För det andra är definitionen av monitorbegreppet för snävt för att i sig inbegripa förmågan att bevara och utvärdera den exekutiva ledningen. Med en rationell och organisatorisk utgångspunkt kan företagsledande verksamhet sägas ha med initiering, ratifikation, implementering samt kontroll/övervaktning att göra. I Alchian & Demsetz (1972) definition innefattas huvudsakligen det sistnämnda ledet. Enligt mitt synsätt bör monitorfunktionen, förutom kontroll och övervakning, också innefatta de mer aktivitetsorienterade ratifikationsbesluten, d v s förmågan att välja riktningen för implementering. Det är denna monitorfunktion som Fama & Jensen (1983) refererar till som 'decision management' och som har med de exekutiva ledningsorganens förvaltande och verkställande funktion att göra (se också avsnitt 3.2.2). Med utgångspunkt från monitorbegreppet bygger mitt betraktelsesätt på en delning av monitorfunktionen på de tre aktörskategorierna som figur 3.12 ovan anger samtidigt som monitorfunktionen i sig också innefattar ratifikationsbeslut.

Denna uppdelning ger möjlighet att placera styrelsens roll i förhållande till resursfördelningsnormen. Styrelsens roll i detta sammanhang är att garantera en balans mellan de finansiella resurserna och produktionsresurserna. En övervikt åt produktionsresurserna kan leda till tröghet, minskat handlingsutrymme och finansiella omställningsproblem vid exempelvis strukturförändringar, där en snabb omfördelning av de produktiva resurserna är nödvändig. En övervikt av lagrade, finansiella resurser, å andra sidan, innebär att ett mindre produktivt överskott uppstår än som är möjligt, vilket i sin tur innebär att de finansiella resurserna inte kan fullgöra sin transformationsuppgift att lagra och omvandla de produktiva resursernas överskott.

Detta innebär att ju mer styrelsen aktivt deltar i de enskilda lösningarnas utformning vad gäller den konkreta utformningen av de produktiva resurserna desto mindre kan handlingsutrymmet förväntas bli att omdisponera och omfördela organisationens samlade kapitalresurser såvida inte styrelsen har möjligheter att externt skaffa finansiella resurser. Styrelsen bör således sträva efter ett balanserat engagemang snarare än att försöka maximera sitt engagemang i enskilda lösningar vad det gäller de konkreta resurserna (jfr Gustavsen, 1972:132 samt avsnitt 3.3.1). De produktiva resursernas konkreta utformning faller enligt det här resursfördelningsperspektivet i huvudsak under VDs handlingsramar.

På ett motsvarande sätt gäller det för styrelsen att se till att det finns någon förespråkare för de finansiella resurserna. Den normativa struktur som aktiebolagslagen anger visar att aktieägarens huvudsakliga roll är att utöva en monitorfunktion och utgöra en förespråkare för de abstrakta, finansiella resurserna. Av detta resonemang följer att styrelsen bör sträva efter ett engagemang i förhållande till de finansiella resurserna som ger möjlighet att skaffa finansiella resurser utanför organisationen. Något som principiellt kan ske antingen genom att aktieägarna tillskjuter kapital eller via lånat kapital. Styrelsens roll är ur det här perspektivet främst att se som en förespråkare för de finansiella resurserna.

Slutsatsen i det här avsnittet är att den resursfördelande funktionen i ett aktiebolag har att göra med organisationen sett som kapital eller förmögenhetsmassa. Organisationens kapitalresurser har två olika referenspunkter - den abstrakta, finansiella formen respektive den konkreta, produktiva formen. Samspelet mellan dessa båda referenspunkter samt att det finns förespråkare för respektive kapitalresurs är avgörande för att organisationen som förmögenhet och kapital bevaras och att organisationen överhuvudtaget fortlever. Styrelsens roll i det här sammanhanget är framförallt att garantera en balans och ett nödvändigt växelspel mellan dessa båda former av resurser med tonvikten lagd på de finansiella resurserna.

3.3.4 Rättsliga strukturer som strukturella utgångspunkter

Den organisationsteoretiska inriktningen gör att generella juridiska karakteristika av styrelsen som syssloman, legal ställföreträdare och fullmäktige inte är speciellt meningsfulla konstruktioner.[49] De rättsliga strukturerna som konstruerats i detta avsnitt bygger framförallt på aktiebolagslagens åttonde kapitel sjätte paragraf.

Utifrån denna generella kompetensnorm kan åtminstone tre rättsliga strukturer urskiljas.

- Den hierarkiska normen
- Gränsfunktionsnormen
- Resursfördelningsnormen

Den hierarkiska normen har att göra med styrelsens funktioner inom organisationen. Den uttrycker en arbets- och beslutsfördelning som anger vilken roll styrelsen har i förhållande till övriga enheter inom organisationen. Styrelsen är organisationens högsta förvaltande organ och har att svara för förvaltningen av organisationens angelägenheter. För att utöva den nödvändiga kontrollen och styrningen leder denna beslutsfördelning i organisatoriska termer till etablerandet av hierarkiska strukturer. Gränsfunktionsnormen anger att styrelsen har att handha uppgifter som faller på området mellan organisationen, å ena sidan, och aktieägarna och tredje man, å andra sidan. Denna normativa förutsättning visar hur viktigt perspektivet det enskilda företaget är för styrelsens strukturella ramar. Den siste normativa förutsättningen refererar till styrelsens roll som resursfördelare och organisationen sedd som kapital/förmögenhet. Det valda synsättet bygger på en tudelning av organisationens resurser i två former, dels de konkreta, produktiva resurserna i form av produktionskapital, varulager, anläggningar samt andra typer av produktionsmedel och dels de abstrakta, finansiella resurserna. Huvudtesen är att styrelsens resursfördelande roll framförallt är att garantera en balans och ett växelspel mellan dessa resursformer. Tonvikten för styrelsens del är att se till att lagra och omvandla det eventuella produktionsöverskott som verksamheten ger. Detta för att garantera att organisationen som kapital/förmögenhet fortlever. Ju mer styrelsen engagerar sig i de konkreta resursernas utformning desto mindre möjlighet har styrelsen att förvalta sina lagrande och transformerande resursfördelningsfunktioner.

Avsikten är att fortsättningsvis fördjupa analysen av de rättsliga strukturerna genom empirisk prövning. I nästkommande kapitel skall jag utifrån kvantitativa empiriska data analysera gränsfunktionsnormen och resursfördelningsnormen. De antaganden som ställs upp har att göra med de aktivitetsstrukturer som är relaterade till styrelsens externa förhållanden. Speciellt intresse ägnas åt bransch- och ägarstrukturer samt fenomenet gemensamma styrelseledamöter (se avsnitt 4.2). Precis som beträffande de ideologiska strukturerna avser jag i analysen av de olika styrelseärendena föra ett resonemang kring de rättsliga strukturernas betydelse i faktiska situationer (se kapitel 6 och 7).

3.4 Normativa strukturer som strukturella utgångspunkter inför fortsättningen

Såsom antytts i de olika sammanfattningarna av de identifierade normativa strukturerna har jag nöjt mig med att teoretiskt beskriva strukturerna. Den situationsspecifika och handlingsorienterade analysen av ledningsorganisationsstrukturerna, de ideologiska strukturerna och de rättsliga strukturerna kommer företrädesvis att behandlas i de följande kapitlen med undantag av kapitel sju som är en teoretiskt bestämning av handlingsbegreppet. Det finns anledning att här rekapitulera de synsätt på strukturbegreppet som är väsentliga för den fortsatta analysen.

Styrelsen som kollektiv samt dess ledamöter kan i organisationsteoretiska termer karakteriseras som en löst sammansatt struktur både med avseende på interna förhållanden i styrelsen såväl som externa relationer. Detta påstående innebär i sin konsekvens att det inte går helt att förutsäga strukturer och handlingar i en specifik situation och av en specifik aktör genom att relatera till andra situationer och aktörer. På grund av denna svårighet att förutsäga händelser kan den löst sammansatta strukturen upplevas som ett problem speciellt i situationer då någon aktörsgrupp vill åstadkomma förändringar. Det svaga beroendet och den löst sammansatta strukturen gör systemet mindre responsivt för interventioner av olika slag.[50] Systemet har lättare att anpassa sig till de stabila strukturerna och handlingarna. Den intressanta frågeställningen med avseende på strukturbegreppet är således inte i vilket avseende de normativa strukturerna kan användas som determinanter för handling utan i vilket avseende de normativa strukturerna kan användas för att identifiera, beskriva och analysera de regelbundenheter som gör att det svaga beroendet mellan inblandande aktörer är ett viktigt organisatoriskt karakteristika i styrelsearbetet.

Denna löst sammansatta struktur som bl a lagstiftningen ger uttryck för är en organisatorisk lösning som gör styrelsearbetet mindre manipulerbart för externa intressenter och fungerar osäkerhetsreducerande för styrelsen som kollektiv. Styrelsen "skyddar" sig via den löst sammansatta strukturen mot störningar i form av interventioner från utomstående intressenter (jfr. avsnitt 5.1.5). Å andra sidan skapar denna organisatoriska struktur i sin tur störningar av en annan typ som svårligen kan beskrivas utifrån ett strukturellt perspektiv. Dessa störningar ska-

pade av den strukturella lösningen är lämpad för handlingsorienterade angreppssätt (se vidare kapitel fem). Med benämningen svagt beroende och löst sammansatt struktur avser jag inte bara det begränsade beroendet mellan olika aktörer utan också den begränsade rationaliteten och den begränsade legitimiteten (ofullständig normativ integration). Det är den begränsade legitimiteten tillsammans med den begränsade rationaliteten och det begränsade beroendet som förklarar de normativa strukturernas olikhet.

En viktig logisk följd av det här resonemanget är att styrelsearbetet inte kanaliseras och styrs med normativa regler och strukturer utan dessa strukturer och regler anger snarare möjliga strategier och konsekvenser i styrelsearbetet. De erbjuder möjligheter och anger kapaciteter för styrelsen. Mitt synsätt bygger på antagandet att styrelsens och dess ledamöters strategier och handlingar kan förstås med hjälp av de strukturella ramarna medan de strukturella ramarna, å andra sidan, kan förstås genom de deltagande aktörernas handlingar och erfarenheter - ett antagande som i sin konklusion verifierar kombinationen av en strukturell och handlingsorienterad undersökningsdesign.

Detta integrerade och dynamiska synsätt leder fram till att de normativa strukturerna kan ses som en kodifiering av eller konsekvens av faktiskt handlande, förutom att de i givna situationer uppfattas som relaterade till bindningar och förväntningar. Dessa ramar, som exempelvis i det här fallet kan uttryckas med ideologiska, rättsliga eller ledningsorganisatoriska förtecken, är därmed inte neutrala i meningen att de har samma värde för alla aktörer i styrelsen eller för externa aktörer. De ger uttryck för och ger fördelar till vissa aktörer och vissa aktiviteter. De kan ses som ett slags regelbundna arbetsområden som kan användas för att argumentera för eller emot olika typer av aktiviteter. De strukturella ramarna ger således uttryck för inflytanderelationer. I många situationer är det minst lika mycket en kodifiering av styrelsens handlingsutrymme som står på spel som själva ärendet/aktiviteten i sig. Låt mig utveckla och exemplifiera det förda resonemanget. För att en styrelseledamot skall kunna handla i en viss situation fordras det i de flesta fall att ledamoten kan åberopa en normativ struktur. Eftersom dessa normativa strukturer inte är entydiga kan de tolkas på olika sätt. Tolkningarna av normerna blir därför betydesefullt för styrelseledamotens handlingsutrymme. Därför kan man tänka sig att en viss handling i vissa situationer mer är ämnad att påverka tolkningen av de normativa strukturerna än att uppnå kortsiktiga mål. Om en viss tolkning upprepas tillräckligt ofta av tillräckligt många signifikanta aktörer kan detta komma att innebära att de normativa strukturerna får ett delvis nytt innehåll.

		IDENTIFIERADE STRUKTURER
NORMATIVA STRUKTURER	Ledningsorganisations-strukturer	Skandinaviska systemet Kontinentala systemet Anglo-amerikanska systemet
	Ideologiska strukturer	Kapitalideologin Kontraktsideologin Specialistideologin
	Rättsliga strukturer	Den hierarkiska normen Gränsfunktionsnormen Resursfördelningsnormen

Figur 3.13. En schematisk identifikation av normativa strukturer i styrelsearbetet.

Mitt betraktelsesätt på strukturbegreppet gör det naturligt att koppla den strukturella ansatsen med ett empiriskt orienterat handlingsperspektiv. För att förstå de normativa strukturernas innebörd och roll i styrelsearbetet räcker det emellertid inte med att identifiera och beskriva dem. Det är nödvändigt att både analytiskt och empiriskt tränga djupare i problematiken. Utifrån begreppen ledningsorganisation, ideologi och rättsliga strukturer har jag identifierat och beskrivit ett antal regelbundenheter som jag uppfattar som kopplade till den normativa integreringen i styrelsearbetet (se figur 3.13 ovan). Dessa identifierade normativa strukturer är en väsentlig inflytanderesurs i styrelsearbetet. De ger uttryck för möjligheter och kapaciteter i styrelsearbetet samtidigt som de också ger uttryck för regelbundenheter i olika handlingar som i sin tur ger upphov till förväntningar och bindningar.

Avsikten är att i analysen av de olika styrelseärendena (se kapital 6 och 7) föra ett resonemang kring dessa normativa strukturers betydelse i faktiska situationer (jfr avsnitt 5.2). Förutom att denna analys möjliggör ett resonemang kring skillnader mellan de normativa strukturerna och handling kommer också ett resonemang att föras kring gradskillnader mellan de normativa strukturerna. När det gäller ledningsorganisationsstrukturerna kommer speciell uppmärksamhet att ägnas åt att följa upp de styrelser som arbetar efter en delvis annorlunda modell med avseende på fördelningen av insiders och outsiders eller med avseende på relationen ordförande och VD än den traditionella skandinaviska enstyrelsemodellen. Beträffande analysen av de ideologiska strukturerna i de olika styrelseärendena

kommer intresset att centreras kring kapitalideologins betydelse visavi de båda andra ideologiska strukturerna, speciellt då med avseende på påståendet att kontrollen över organisationen har övergått från de juridiska ägarna till de förvaltande företagsledarna. När det gäller de rättsliga strukturerna kommer speciellt resursfördelningsnormen och gränsfunktionsnormen att vara föremål för en fördjupad analys. Sammantaget är det min förhoppning att den identifiering och beskrivning som detta kapitel är ett uttryck för skall tillsammans med analyserna av de normativa strukturerna i samband med genomgången av de olika styrelseaktiviteterna ge läsaren en fördjupad kunskap om den normativa integreringen i styrelsearbetet. Att endast utgå från ett strukturellt synsätt skulle innebära att förståelsen för det begränsade beroendet (det svaga beroendet och den löst sammansatta strukturen), den begränsade rationaliteten och den begränsade legitimiteten (den ofullständiga normativa integreringen) skulle bli ofullständig och leda till schablonmässiga slutsatser vad det gäller den normativa orienteringen i styrelsearbetet.

Vid sidan om dessa normativa strukturer finns det en annan typ av regelbundenheter som anger möjligheter, kapaciteter, förväntningar och bindningar samt har en osäkerhetsreducerande funktion i styrelsearbetet. Dessa strukturer är mer orienterade mot faktiskt handlande och har med styrelsens sammansättning och styrelsearbetets rytm att göra. I nästa kapitel kommer dessa aktivitetsstrukturer att identifieras och beskrivas.

4. Identifikation, beskrivning och analys av aktivitetsstrukturer i styrelsearbetet

I bestämningen av strukturbegreppet relaterades begreppet till termer som ögonblicksbilder, kontinuitet, generaliserbarhet och regelbundenhet. I förra kapitlet om normativa strukturer nyanserades strukturbegreppet ytterligare genom att de normativa strukturerna diskuterades i relation till kollektiva förväntningar. De förväntningar, som togs upp till behandling var sådana som har med sättet att formellt organisera ledningsorganisationen, sådana som har med ideologiska överväganden att göra och slutligen sådana som representeras av de rättsliga förhållandena. I detta kapitlet skall en annan typ av strukturer vid sidan om de normativa identifieras och beskrivas, nämligen aktivitetsstrukturer. Aktivitetsstrukturerna är, enligt min definition (se avsnitt 2.2), mer relaterade till faktiska skeenden och handlingar. Dessa aktivitetsstrukturer kan definitionsmässigt sägas ligga närmre den i organisationsteoretiska läroböcker ofta förekommande tolkningen av strukturbegreppet såsom kopplat till den formella organisationsplanen.[1] Med begreppet aktivitetsstrukturer är jag ute efter att identifiera och beskriva de sätt styrelsen har valt att arbeta efter i termer av ledamots- och sammansättningskompetens, i termer av relationer med andra företagsstyrelser samt i termer av vilken tid, energi och uppmärksamhet styrelsen väljer att organisera sitt arbete efter.[2]

I jämförelse med de normativa strukturerna representerar aktivitetsstrukturerna en orientering mot att identifiera och beskriva regelbundenhet i sättet att organisera styrelsens aktiviteter.[3] De normativa strukturerna är mer relaterade till kognitiva strukturer - framförallt då de ideologiska strukturerna - och institutionella, internaliserade strukturer - framförallt då de rättsliga strukturerna. Aktivitetsstrukturerna står också för en empirisk omorientering. Medan de normativa strukturerna representeras empiriskt av expertintervjumaterialet representeras aktivitetsstrukturerna empiriskt av framförallt den kvantitativa empiriska studien av

börsföretagen och till en del av intervjumaterial från expertintervjufasen såväl som från den kvalitativa fasen. Vidare tar de normativa strukturerna analysmässigt utgångspunkt från en gestaltning av hela företaget medan aktivitetsstrukturerna utgår från en gestaltning av styrelsen och dess enskilda ledamöter (jfr. kapitel 3). Denna empiriska omorientering indikerar ytterligare på skiftningen i perspektivet på strukturbegreppet från ett mer kognitivt orienterat perspektiv, där de presenterade konstruktionerna till stor del grundade sig på "the unobserved processes of cognition and meaning creation that go on inside peoples head" (citat Pfeffer, 1982: 255) till ett perspektiv som kännetecknas av att styrelsen ses som en social enhet där ögonblicksbilder över regelbundna handlingar utgör viktiga inslag.

Orsaken till att aktivitetsstrukturerna inte sorterar under handlingsföreställningsperspektivet har att göra med mitt sätt att definiera strukturbegreppet som kopplat till termer som regelbundenheter, stabilitet och kontinuitet. Handlingsbegreppet tar fasta på att analysera icke-regelbundna och dynamiska inslag. Uppdelningen bygger på att det går att urskilja tre organisationsteoretiska analysmönster för att kartlägga styrelsearbetet; ett normativt mönster (se kapitel 3) ett aktivitetsmönster som har med regelbundenhet i handlandet att göra (detta kapitel) och ett som tar fasta på icke-regelbundet handlande (se kapitel 5). Alla tre analysmönstrena är nödvändiga för att kartlägga styrelsearbetets villkor. De är dessutom inte oberoende av varandra (se kapitel 6, 7 och 8). Enligt de valda definitionerna är de två första analysmönstrena orienterade mot strukturföreställningen medan det sistnämnda analysmönstret är orienterat mot handlingsföreställningen (se också avsnitt 5.2 samt kapitel 1).

För att ytterligare organisationsteoretiskt bestämma aktivitetsstrukturbegreppet finns det anledning att poängtera dess koppling till osäkerhetsbegreppet. I avsnittet om strukturbegreppets användning som instrument för analys av styrelseaktiviteter (se avsnitt 2.3) identifierades styrelsens förhandlings- och arbetsarenor (= handlingsarenor) som kopplade till styrelsens och dess enskilda ledamöters kognitiva (idéer, erfarenheter), affektiva (känslo, viljemässiga) och sociala (relationer, information, kommunikation) kapacitet. Dessa kapaciteter är avgörande för vilka handlingsarenor som styrelsen och dess enskilda ledamöter har möjlighet och vilja att agera inom och utöva inflytande på. Utifrån dessa kapaciteter gör således styrelsen val som bestämmer styrelsens och dess ledamöters handlingsarenor samt vilken roll och position den samlade styrelsen har på dessa arenor. Dessa kapaciteter ger styrelsen ett handlingsutrymme dels i mening att de

har med styrelsens samlade kompetens att göra, men också därför att dessa kapaciteter a priori inte går att förutse utan är relaterade till specifika situationer, vilket innebär en osäkerhetsfaktor för andra aktörer som agerar på styrelsens handlingsarenor. Ur perspektivet den enskilde styrelseledamoten innebär detta att varje ledamot bibehåller i alla situationer en kapacitet för handling som är oberoende av de på arenorna givna strukturerna och reglerna, vilket skapar ett osäkerhetsförhållande visavi övriga aktörer.

Denna handlingsfrihet betingad av kapacitetsmöjligheterna är emellertid endast halva sanningen. För att bibehålla och utnyttja dessa kapaciteter och detta handlingsutrymme måste styrelsen såväl som dess ledamöter skapa och upprätthålla arenor och situationer där dessa kapaciteter utnyttjas och skapar påverkansmöjligheter för styrelsen.

Den identifierade handlingsfriheten bildar således i sin tur stabila relationer och aktiviteter som begränsar styrelsens handlingsmöjligheter. På så vis skapas en mängd förhandlings- och arbetsarenor som styrelsen som kollektiv såväl som de enskilda styrelseledamöterna måste upprätthålla för att bibehålla sina handlingsmöjligheter i organisationen. Det är dessa kapacitetsmöjligheter samt de av kapaciteterna skapade handlingsarenorna som konstituerar aktivitetsstrukturerna. I avsnitt 4.1. och 4.2. identifieras och analyseras en del av dessa styrelsens kapacitetsmöjligheter medan avsnitt 4.3. är en identifikation och beskrivning av en del av de bindningar, regelbundenheter och förväntningar som styrelsen själv skapar genom att organisera sig efter specifika aktivitetetsmönster.

Det finns åtminstone två slutsatser att dra mot bakgrund av det ovan förda resonemanget. För det första är de presenterade aktivitetsstrukturerna och de normativa strukturerna att se som ramar för handling. Dessa bägge strukturformer representerar både möjligheter (kapaciteter) och förutsättningar (anger handlingsarenor) för handlingar som styrelsen tar aktiv del i. Dessa strukturer kan betraktas som inputfaktorer i styrelsens möjligheter (och "icke-möjligheter") att utöva ett inflytande på aktiviteter i organisationen (jfr Allison, 1972, Pettigrew, 1973, 1979, och Staw & Fox, 1977, för liknande angreppssätt). Den andra slutsatsen har att göra med bestämningen av styrelsen och dess ledamöters kapacitet. Att endast ange denna kapacitet som bestående av kognitiva, affektiva och sociala aspekter räcker inte för empirisk analys. Dels utgör själva positionen som styrelseledamot i sig en resurs att delta på olika handlingsarenor och utöva ett

inflytande på olika handlingar, dels måste de angivna kapaciteterna situationsanpassas i meningen att de måste representera ett försök att gestalta styrelsens arbetsvillkor.

En framkomlig väg för att konkretisera styrelsens kapaciteter och beständiga strukturer i olika handlingsarenor erbjuder begreppet inflytanderesurser. Med inflytanderesurser avser jag egenskaper som ger de deltagande aktörerna möjligheter att utöva ett inflytande i olika aktiviteter samtidigt som jag med begreppet inflytanderesurser också vill framhäva de egenskaper som kännetecknar de arenor som skapas genom de val som de deltagande aktörerna gör med utgångspunkt från deras kapacitetsmöjligheter. De organisationsteoretiska studier jag främst refererar till är Lasswell & Kaplans (1950) studier av aktörers inflytandemöjligheter kopplat till maktbaser, French & Ravens (1959) studier av maktbaser, Cartwrights (1965) resonemang kring strukturella och formella inflytanderesursers koppling till faktiska situationer, Bachrach & Baratz (1970) i deras analys av politiska processer och maktkällor, Johnsens (1973) resonemang kring politiska beslutsvariabler, Pettigrews (1973) analys av beslutsfattande, Enderuds (1976) studier av inflytanderesurser som inputfaktorer i beslutsprocessen, Borums (1976) analys av maktbasers betydelse vid organisationsförändring samt Roberts (1983) analys av maktstilar. Dessa studier har alla var och en på sitt vis markerat inflytandebegreppets generella giltighet och koppling till empiriska analyser. Den tolkning som jag utgår ifrån utgår från de inflytanderesurser som ovanstående studier tar upp och är ett försök att anpassa de ovan nämnda kapaciteterna till en styrelsegestaltning (se figur 4.1. nedan). De i figuren nedan uppräknade strukturella infytanderesurserna är inte egenskaper som kännetecknar styrelsen eller de enskilda ledamöterna. De representerar i stället beskrivningsdimensioner där strukturella inflytanderesurser gör sig gällande. Inflytanderesurser som har med tid, energi, status, kompetens, motivation, gruppsammanhållning, nätverksstruktur och strategisk förmåga att göra (jfr exempelvis Bachrach & Baratz, 1970:54 och Borum, 1976:107). På så vis representerar de presenterade inflytanderesursdimensionerna i sin tur kombinationer av resurser som utgör väsentliga kapaciteter i och förutsättningar för styrelsearbetet. Även om de strukturella inflytanderesursdimensionerna typologiserats i fyra olika klassificeringar upprättas dessa resurser inte oberoende av varandra. Exempelvis kan goda förhållanden till externa grupperingar och situationer skapa förutsättningar för en ökad tids- och energiinsats i det interna styrelsearbetet samtidigt som den samlade kompetensen kan förväntas öka.

Figur 4.1. Strukturella inflytanderesurser i styrelsearbetet.

Den första strukturella inflytanderesursen representeras av de i det förra kapitlet genomgångna normativa strukturerna. Ledningsorganisationsstrukturerna, de ideologiska strukturerna och de rättsliga strukturerna anger möjliga sätt att tolka och bestämma styrelsens handlingsarenor. De utgör dessutom en väsentlig resurs för styrelsen att utöva inflytande på organisationens skötsel. De normativa strukturerna, speciellt då de rättsliga strukturerna, framhäver ju det positionella värdet som styrelsen har i organisationen. Benämningen institutionell gestaltning får ses mot bakgrund av att de normativa strukturerna legitimerar styrelsen såväl som organisationen i ett större samhälleligt system.4

Med den andra strukturella inflytanderesursdimensionen, aktivitetsstrukturer som berör interna förhållanden i styrelsen, avses de formella kompetenser som en analys av ledamots- och sammansättningskarakteristika i börsföretagsstyrelserna ger vid handen. Dessa aktivitetsstrukturer är framförallt kopplade till styrelsens och dess ledamöters formella kapacitet. Avsikten i avsnitt 4.1., där dessa aktivitetsstrukturer behandlas, är att beskriva dessa formella egenskaper men också att transformera dessa formella karakteristika till ett antal generella styrelsekompetenser.

Den tredje strukturella inflytanderesursdimensionen har med aktivitetsstrukturer som berör externa förhållanden i styrelsen att göra. Med dessa aktivitetsstrukturer framhävs styrelsens inflytanderesurser i organisationens gränsreglerande aktiviteter (se avsnitt 4.2.). Förutom att styrelsens inflytandemöjligheter på gränsreglerande arenor kommer att beskrivas kommer speciell uppmärksamhet att ägnas åt de positioner i styrelsen som innehas av personer med många styrelseuppdrag, s k gemensamma styrelseledamöter. Dessa kan ju åtminstone formellt sett sägas ha en nyckelposition i styrelsen med avseende på gränsreglerande aktiviteter. Vidare kommer resursfördelningsnormen att analyseras med avseende på denna rättsliga strukturs beroende i förhållande till ägar- och branschstrukturer.

Den fjärde och sista strukturella inflytanderesursen är relaterad till aktiviteter som berör styrelsearbetets speciella arbetsrytm och arbetsmönster (se avsnitt 4.3.). I detta avsnitt kommer de empiriska exemplena att hämtas från den kvalitativa fasen i det empiriska arbetet. I de övriga avsnitten utgör den kvantitativa fasen i det empiriska arbetet det huvudsakliga empiriska underlaget. Speciell uppmärksamhet kommer att ägnas åt de stabila relationer som utvecklas i de tre studerade styrelserna med avseende på tids-, energi- och informationsdimensioner. Som i så många andra gruppsammanhang utvecklas ett relativt stabilt mönster med avseende på dessa dimensioner.

Så här inledningsvis vill jag påpeka att identifikationen, beskrivningen och analysen av aktivitetsstrukturerna i huvudsakligen har en statisk, deskriptiv prägel. I analysen av aktivitetsstrukturer via genomgången av de olika styrelseaktiviteterna kommer jag att utgå från ett mer dynamiskt perspektiv.[5]

4.1 Aktivitetsstrukturer som främst berör interna förhållanden i styrelsen

Så här långt har jag utifrån ideologiska perspektiv, rättsliga perspektiv såväl som mer pragmatiskt orienterade perspektiv identifierat och beskrivit styrelsefunktionen som en strategisk viktig position i organisationen. Oavsett om styrelsen betraktas som ett företagsledarkontrollerat förvaltande organ eller om styrelsen betraktas som ett ägarkontrollerat verkställande organ så utgör styrelsen och dess ledamöter strategiska positioner med betydande kontroll- och påverkansmöjligheter.[6] Såsom den inledande diskussionen i det här kapitlet indikerar är själva positionen som styrelseledamot att se som en strukturell inflytanderesurs. Denna position innefattar i sig, antingen direkt eller via ett indirekt inflytande, kapaciteter att initiera, begränsa, gå förbi och avsluta olika aktiviteter. Den strategiska positionen som styrelseledamot innefattar således i sig en roll som gör att dess innehavare potentiellt sett har ett inflytande och deltar i för organisationen viktiga aktiviteter - det positionella värdet är högt.

En fingervisning om styrelsens strategiska position fås om man utifrån kapitlet om de normativa strukturerna samlar alla de funktioner som styrelsen har att handha (se figur 4.2. nedan, jfr. också Vance, 1983). Denna listning av styrelsefunktioner anger nästan på samtliga punkter funktioner som är väsentliga för organisationens fortlevnad och därmed funktioner som anger viktiga inflytanderesurser för de aktörer som handhar dessa funktioner. Dessutom implicerar listningen på handling vilket gör det än mer angeläget att studera den strategiska positionen som styrelseposten i sig anger.

1. Kartlägga och välja affärs/verksamhetsidéer.	Ledande funktioner[7]	Styrelsefunktioner
2. Initiera och granska policyfrågor som implementeras av den verkställande ledningen.		
3. Utvärdera den verkställande ledningen.		
4. Säkra företagsledningskompetens i den verkställande ledningen.		
5. Till- och avsätta VD.		
6. Utgöra ett ledningsforum för den verkställande ledningen.		
7. Garantera ledningen integritet via kontinuerlig granskning och revision.	Förvaltande funktioner[7]	
8. Försäkra att hela organisationen följer angiven lagstiftning.		
9. Godkänna lån, emissioner etc.		
10. Kontrollera produktkvalitét, karriärmöjligheter och produktion.		
11. Upprätthålla kontakter med offentliga, bransch- och andra för verksamheten betydelsefulla organisationer.		
12. Stimulera expansion för att säkra organisationens fortlevnad som kapital.	Ägande funktioner[7]	
13. Säkra ägarinflytandet i organisationen, motverka ett utspätt ägarinflytande etc.		
14. Artikulera och tillse en tillräcklig ägarrepresentation i ledningsorganen.		
15. Hantera vinstutdelningar i organisationen.		

Figur 4.2. Styrelseledamotsfuntioner med utgångspunkt från ett organisatoriskt perspektiv med tonvikten på normativa strukturella förhållanden.

Avsikten i det här avsnittet är att beskriva ett antal formella egenskaper som är förknippade med ledamots- och styrelsepositionen. Betraktelsesättet bygger på föreställningen att en fundamental utgångspunkt för förståelsen av styrelsens handlingsmöjligheter är kunskap om olika positioner i styrelsen samt den formella kompetens som innehavarna av dessa positioner besitter. Det är denna positionsbestämning och dessa formella kompetenser som har fått benämningen aktivitetsstrukturer som främst berör interna förhållanden. Detta därför att de återspeglar de formella karakteristika som styrelsen och dess ledamöter besitter för att utföra sina funktioner. Till skillnad från tidigare svenska studier med denna inriktning (jfr Carlson, 1945, Engwall, 1967, SOU 1968:7 och SIND 1975:4) är det min avsikt att i det här avsnittet inte nöja mig med att behandla materialet deskriptivt, utan också att försöka ange ett antal generella ledamotskompetenser. Det är dock viktigt att hålla i minnet att de insamlade data kan tolkas på många

sätt varför den gjorda analysen visar på några enligt mitt synsätt betydelsefulla aktivitetsstrukturer snarare än att den anger några säkra slutsatser.[8]

Avsnittet är disponerat i fyra delavsnitt. I de två första delavsnitten (4.1.1. och 4.1.2.) identifieras och beskrivs ett antal formella sammansättnings- och ledamotskarakteristika. Detta material blir i det tredje delavsnittet föremål för analys. Denna analys identifierar olika strategiska positioner i styrelsen samt analyserar dessa olika positioner utifrån innehavarnas formella kompetens. Avslutningsvis förs resonemanget upp på ett abstraktare plan där ett antal generella styrelsekompetenser presenteras. Det empiriska materialet är om inte annat anges hämtat från de i kapitel ett presenterade organisationerna, d v s totalurvalet av företag utgörs av organisationer på Stockholms Fondbörs A1-lista (se kapitel ett för metodologiska överväganden). Utgångsdatum är 1 januari 1980 då det inalles fanns 96 företag på A1-listan. Data för dessa 96 börsföretagen har samlats in för år 1979 och 1975. Det bör i sammanhanget påpekas att fem av organisationerna inte fanns med på 1975 års A-lista.[9]

4.1.1. Identifikation av styrelsesammansättningskarakteristika

I det här avsnittet skall jag identifiera ett antal aktivitetsstrukturer som är knutna till styrelsens sammansättning. De aktivitetsstrukturer som kommer att beskrivas är styrelsens storlek, insider/outsiderfördelningen, den sammanlagda mandattiden, d v s hur många år respektive ledamot har innehaft sin styrelseledamotspost samt organisationsanknytningar via gemensamma styrelseledamöter. Dessa fyra faktorer utgör väsentliga karakteristika för att ange hur styrelsen sammansätts. Variation i dessa fyra aktivitetsstrukturer påverkar styrelsens faktiska arbets- och inflytandemönster. Stora ingrepp i dessa faktorer, exempelvis en halvering av styrelsestorleken, har sådan potentiell betydelse att det närmast får betraktas som en systemförändring av styrelsearbetets villkor. Som beständiga egenskaper är dessa aktivitetsstrukturer, enligt min mening, av minst lika stor betydelse för styrelsens handlingsmöjligheter som de normativa strukturerna.

I många "styrelsehandböcker" ses styrelsens storlek som en av de viktigaste faktorerna för hur själva styrelsearbetet fungerar[10] - en ur ett organisationsteoretiskt perspektiv förståelig synpunkt då en grupp bestående av tre personer skiljer sig markant från en grupp bestående av tjugo personer vad det gäller arbetsformer inom gruppen såväl som i kontakter med andra.[11]

Styrelserna i börsföretagen omfattar totalt 1 241 ledamotspositioner (inklusive suppleantpositionerna). Styrelserna består i medeltal av totalt 13 ledamöter - 9 ledamöter om man bara räknar ordinarie ledamöter. De största styrelserna har traditionellt sett bankerna och försäkringsbolagen. S-E-banken har den största styrelsen med 45 ledamöter (23 ordinarie ledamöter + 22 suppleanter). Näst störst är Handelsbanken med 24 ledamöter (18+6) följt av Skandia (21+0), Götabanken (15+6) och Skånska Banken (14+7). Den minsta styrelsen har Pilen med sex ledamöter (4 ordinarie ledamöter + 2 suppleanter). Diligentia och Företagsfinans har också sex ledamöter fördelade på fem ordinarie ledmöter och en suppleant. De tre sistnämnda styrelserna har dock inga arbetstagarrepresentanter. Som figur 4.3. visar är normalstorleken på börsföretagsstyrelserna mellan sju och elva ordinarie ledamöter med ytterligare två till tre suppleanter. När det gäller suppleanterna besätter arbetstagarrepresentanterna de flesta positionerna. Arbetstagarrepresentanterna representeras i de flesta styrelserna av två ordinarie ledamöter plus två suppleanter (jfr. gällande lagstiftning om anställdas representanter i styrelsen - se prop. 1975/76:166).

Figur 4.3. Styrelsestorleken i börsföretagen.

Jämför man dessa storleksuppgifter bakåt i tiden finner man att styrelserna har blivit allt större (se tabell 4.1. nedan). Eftersom urvalen vid respektive tidpunkt som tabellen anger inte är exakt lika är resultaten inte direkt jämförbara men de ger en ungefärlig uppfattning om storleksförändringar över tiden. Samtliga undersökningar utgår emellertid från börsföretagen.

Tabell 4.1. Styrelsestorlek över tiden (ordinarie ledamöter).

	1915	1940	1965	1967	1975	1980
Genomsnittlig ordinarie styrelse-storlek	5,0	5,8	6,5	7,0	9,2	9,5

Källor: Engwall, 1967 (1915, 1940, 1965)
SOU 1968:7 (1967)

Denna storleksökning i styrelserna följer till en stor del de olika organisationernas expansion mätt i omsättning. I den explorativa intervjustudien framhöll de aktiva styrelseledamöterna företagssammanslagningar, ökad arbetsbörda, nya uppgifter från det offentliga, ökad omvärldsberoende och behov av nya kompetenser som de främsta orsakerna till att styrelsestorleken har ökat. Vidare framhöll de att den kvantitativa ökningen av styrelsestorleken motsvaras av en kvantitativ ökning av styrelsearbetet snarare än en kvalitativ ökning, d v s orsaken till ökningen beror snarare på att det åvilar styrelsen fler uppgifter än mer komplicerade. Den dramatiska ökningen under 70-talet förklaras emellertid till största delen av de anställdas styrelserepresentation samt de offentliga styrelseledamöterna.[12] Att styrelsestorleken samvarierar med företagsstorleken är inte ett typiskt svenskt fenomen utan går igen i de flesta industrialiserade länder (jfr Lundgren, 1980).

Tabell 4.2. Styrelsestorlek över bransch- och ägarstrukturer.

	Genomsnittlig styrelsestorlek		Genomsnittlig styrelsestorlek
Verkstad	13,1 (9,5)	SE-bankgruppen	13,3 (9,6)
Metall o stål	13,1 (9,0)	SHB/Industrivärden	12,6 (9,5)
Handel	12,0 (10,0)	Släktdominans	13,0 (9,2)
Skog	13,7 (9,9)	Förvaltare	12,1 (9,0)
Bank o försäkring	20,7 (15,2)	Ej synligt	12,9 (10,9)
Fastighet o bygg	8,9 (6,7)	Ägarskifte	15,8 (10,8)
Blandade investment	11,2 (8,8)		
Rena investment	8,9 (6,9)		
Övriga	12,6 (9,3)		

Fotnot: Siffran inom parentes anger genomsnittlig ordinarie styrelsestorlek. Den andra siffran anger total styrelsestorlek.

En uppdelning av styrelserna efter ägarförhållanden visar att de olika ägargrupperna inte spelar någon avgörande roll för styrelsens storlek (se tabell 4.2.). Förklaringen till detta torde vara att arbetsformerna och arbetsuppgifterna är kvantitativt sett relativt likartade i de olika styrelserna varför storleken på styrelserna tenderar att bli ungefär desamma i de olika ägargrupperna. Dessutom förefaller det normativa inslaget vara relativt starkt vad det gäller styrelsestorleken. Detta gäller speciellt inom olika branscher där standardavvikelserna är låga (mellan 1 och 2). En branschindelning ger vid handen att det föreligger en del skillnader över bransch. Framför allt är bank- och försäkringsbolagsstyrelserna större än övriga branschgruppers styrelser. Investmentbolagen samt fastighets- och byggbolagen har något mindre styrelser än övriga bolag. Detta förklaras till stor del av att sjutton av nitton investmentbolag och fyra av sju fastighets- och byggbolag saknar arbetstagarrepresentanter (2 + 2) i styrelsen. Å andra sidan har investmentbolagen offentliga ledamöter (1 + 1) i sina respektive styrelser.[13]

Ett vanligt men felaktigt resonemang som ibland förs när det gäller styrelsens storlek är att styrelsen bör expandera efterhand som organisationen växer - en logik som bygger på tanken att om två hjärnor är bättre än en så är tjugo bättre än två. Ett motstående argument får följande uttalande från Italiens biltillverkarpionjär och Fiats grundare Giovanni Agnelli representera.

> "Only an odd number of directors can run a company and three is too many."
>
> citat Vance, 1983:31

Den normativa struktur som aktiebolagslagen anger med avseende på styrelsestorleken är en minimiregel som stadgar att styrelsen skall, om aktiekapitalet överstiger en miljon kronor, bestå av minst tre ledamöter (ABL 8 kap 1§). Aktiva styrelseledamöter hamnar oftast någonstans mellan fem och tio ledamöter när de resonerar kring den optimala styrelsestorleken. Såväl Trolle (1979) som Dahlgren & Moberg (1983) är ännu mer precisa i sina diskussioner kring styrelsestorleken. De menar att en styrelse aldrig bör överstiga sju ledamöter. Vidare visar socialpsykologiska studier att gruppbeslut ofta är genomsnittligt bättre än beslut fattade av enskilda aktörer. Å andra sidan är gruppen nästan aldrig "bättre" än den bäste enskilde aktören.[14] I socialpsykologisk forskning anges ofta en gruppstorlek på fem som den optimala.[15]

Precis som i så många andra sammanhang när det gäller styrelsearbetets villkor leder ett resonemang kring en isolerad struktur som styrelsestorleken till alltför schablonmässiga analyser. Det är viktigt att relatera styrelsestorleken till andra strukturfaktorer såväl som till situationsspecifika faktorer. Speciellt väsentligt är det att relatera styrelsestorleken till de enskilda ledamöternas personliga egenskaper. Med utgångspunkt från att styrelseledamöterna besitter en analytisk förmåga i företagsledningsfrågor, är motiverade och är villiga att ta ansvar, har en förmåga att hålla sig informerade och kunna kommunicera med andra och utbyta erfarenheter samt i övrigt besitter de attribut som företagsamheten och den enskilda organisationen ställer spelar den exakta styrelsestorleken en underordnad roll. Med tanke på styrelsens funktioner och förhållande till organisationens övriga ledningsorgan samt praxis tycks ett lämpligt storleksintervall för en börsföretagsstyrelse vara mellan fem och femton ledamöter. Att mer specifikt ange styrelsestorleken är att bortse från den kanske viktigaste determinanten för styrelsearbetets villkor nämligen den enskilda organisationens verksamhet. Styrelsestorleken kan emellertid vara en kritisk faktor i samband med förändringar i led-

ningsorganisationen. Att utöka eller minska antalet styrelseledamöter kan skapa ny energi och nya resurser i ledningsarbetet. I samband med förändringar i ledningsorganisationen kan det således finnas anledning att föra diskussioner kring den optimala styrelsestorleken. I övrigt får ett isolerat resonemang kring den optimala styrelsestorleken främst ses som en strukturfaktor för att deskriptivt ange styrelsens sammansättning.

I	II	III	IV	
51,0	19,7	22,5	5,0	1980 (%)

Fotnot: 1 = Outsiderledamöter
2 = Insiderledamöter
3 = Arbetstagarrepresentanter
4 = Offentliga ledamöter

Figur 4.4. Outsider/insiderfördelning i börsföretagsstyrelserna.

En av de viktigare distinktionerna - åtminstone sett utifrån den rättsliga ramen - vad gäller styrelsens sammansättning är fördelningen av outsiders och insiders i styrelsen. Med outsiders avses personer som ingår i ledningsorganisationen, i det här fallet styrelsen, men som endast sporadiskt sysslar med organisationens ledningsuppgifter. Med insiders menas de individer som kontinuerligt sysslar eller har sysslat med den specifika organisationens ledningsuppgifter. De två övriga grupper som förekommer i en börsföretagsstyrelse (OBS! mättidpunkt 1979) arbetstagarledamöterna och de offentliga ledamöterna bildar en tredje befattningsgrupp som utses via andra regelsystem än aktiebolagslagen och som är skild från outsider-insiderdistinktionen. Vill man definiera denna tredje befattningsgrupp inom ramen för insiders- och outsidersdefinitionen så faller den inom outsidergruppen eftersom ingen av dessa ledamotskategorier sysslar kontinuerligt med organisationens ledningsuppgifter.

Den huvudsakliga skillnaden mellan insiders och outsiders ligger inte så mycket i tiden de lägger ner på styrelsearbetet utan har snarare med perspektivet på styrelsearbetet att göra. Utifrån ett amerikanskt perspektiv diskuterar Vance (1983) dessa perspektivbrytningar i följande, enligt min mening, för svenska förhållanden överensstämmande termer.

"...inside directors tend to have:
1. Superior pertinent technical backgrounds.
2. Demonstrated leadership ability through long service in the company.
3. Immediate availability for both routine and emergency sessions.
4. Complete dedication to the organization.
5. A keener comprehension of the wants and attitudes of the company's rank and file, the stockholders, the customers and their management colleagues.

....Among the more frequently listed advantages of outside director are that they:

1. Provide independent asessments.
2. Have broader backgrounds.
3. Are more representative of stockholders and society.
4. Are stockholder-oriented.
5. Give the best in checks and balances.

citat Vance, 1983:46

Denna perspektivbrytning gör att styrelsen åtminstone potentiellt sett är väl skickad att utföra de mångskiftande funktioner som åläggs den. Beträffande definitionen av insiders är det viktigt att påpeka att den också innefattar ledamöter som har kontinuerligt sysslat med organisationens ledningsuppgifter. Enligt min mening bör "f.d. insiders" förbli insiders under åtskilliga år efter de att de slutat i den verkställande ledningen. Deras insiderdominerande kompetens och perspektiv upphör inte omedelbart i och med att de drar sig tillbaka från den verkställande ledningen. Däremot räknar jag ägarrepresentanter och deras närmaste till outsiderkategorin. Dessa representanter arbetar ju inte kontinuerligt med den direkta och konkreta verksamhetsledningen utan representerar framförallt organisationen sett som en kapitalmängd (jfr avsnitt 3.3.3).

Som figur 4.4 visar är cirka en femtedel av styrelseledamöterna att betrakta som insiders. Räknar man endast outsiders och insiders utgör insiderandelen 28%, d v s lite mer än en fjärdedel av de stämmovalda ledamöterna är insiders. En jämförelse bakåt i tiden visar att andelen insiders har legat på cirka en fjärdedel under efterkrigstiden (jfr Engwall, 1967). Tidigare var emellertid andelen insiders betydligt högre. Så tidigt som 1914 var andelen insiders 41,5% i trettiofem börsföretag (se Carlson, 1945).

Att andelen insiders i princip har legat still efter 1945 får ses som en medveten strävan av de enskilda styrelserna att förbli outsiderdominerade. Oavsett om man utgår från att den enskilda organisationen är företagsledarkontrollerad eller ägarkontrollerad (jfr avsnitt 3.2.1 och 3.2.2) så är en outsiderdominerad styrelse att se som en dimension för att kontrollera den verkställande ledningen och övriga insiders i ledningsorganisationen. Fama & Jensen (1983) har i en diskussion angående separationen av ägarinflytande och kontroll uttryckt den outsiderdominerade styrelsens roll på följande vis:

"The common apex of the decision control systems of organizations, large and small, in which decision agents do not bear a major share of the wealth effects of their decisions is a board of directors that ratifies and monitors important decisions and chooses, dismisses and rewards decision agents. Such multiplemember boards make collusions between top-level decisions management and control agents more difficult, and they are the mechanism that allows separations of the management and control of the organization's most important decisions".

citat Fama & Jensen, 1983:323

Vid den explorativa intervjustudien underströks ytterligare vikten av att styrelsen är outsiderdominerad. En del organisationer har t o m gjort principuttalande att alla styrelseledamöter med undantag av VD bör vara outsiders.[16]

En branschuppdelning visar att andelen insiders är störst inom handeln med 25% (35% om man bara räknar de stämmovalda representanterna). Därefter följer verkstadsindustrin med 22,5% respektive 32,5%. Minst andel insiders har fastighets- och byggindustrin med 17% respektive 23%, tätt följd av investmentbolagen.

Genomsnittlig
mandattid (år)

Genomsnittlig mandattid = 8,4 (s=7,1)

Fotnot: I= verkstad IV= skog VII= investment I
II= metall o stål V= bank o försäkr VIII= investment II
III= Handel VI= fastighet o bygg IX= övriga

De dubbelriktade pilarna anger mandattidens spridning.
Mellanrummen anger typintervall.

Figur 4.5. Mandattid i genomsnitt för ordinarie ledamöter/företag.

I figur 4.5 är den genomsnittliga mandattiden för de ordinarie ledamöterna inom varje bransch registrerad. Spridningen inom respektive bransch är ganska stor. Den högsta genomsnittliga mandattiden har Investment AB Carnegie med 15,6 år medan Independent Leasing har den lägsta med 3,5 år.[17]

En tredje sammansättningsegenskap som är av betydelse för kontinuiteten i styrelsearbetet är mandattiden, d v s hur länge ledamöterna sitter i styrelsen. Studerar man endast de stämmovalda ledamöterna finner man att mandattiden per företag länge har hållit sig kring nio år (1967 - 9 år exkl bank och försäkringsbolag samt investmentbolag (SOU 1968:7), 1975 - 9,1 år, 1980 - 9,3 år). Tidigare var den genomsnittliga mandattiden betydligt högre, 1915 - ca 20 år och 1940 - ca 23 år (se Engwall, 1967). Detta att mandattidens längd har minskat under 60-talet och 70-talet kan bero på att styrelseledamöterna har utsetts vid en högre ålder än tidigare (jfr Lidén, 1974, och avsnitt 4.1.2). En aktiv styrelseledamot framhöll att orsaken till att mandattiden fortfarande är relativt hög om man jämför med andra länder får ses mot bakgrund av den stabila ägarstrukturen, behovet av att komma in i styrelseledamotsjobbet samt att få styrelsen som helhet att jobba som en enhet, "ett lag" (jfr avsnitt 4.1.3).

Gör man en branschjämförelse visar det sig att banker, investment- och försäkringsbolag har en något högre genomsnittlig mandattid medan metall och stålindustrin samt fastighets- och byggindustrin har en något lägre genomsnittlig mandattid. Så som spridningen i figur 4.5 visar tycks det normativa inslaget inte vara lika starkt vad det gäller mandattid per företag som när det gäller styrelsestorleken.[18]

Undersöker man de olika rollerna i styrelsen finner man att de mer betydelsefulla posterna såsom ordförande och VD har en betydligt högre genomsnittlig mandattid än övriga befattningshavare (se tabell 4.3). Detta förhållande ligger i linje med påståendena att stabilitet och kontinuitet är viktiga faktorer för styrelsearbetet samt att arbetsformerna utgår ifrån att styrelsen som helhet skall fungera som ett kollektivt organ.

Tabell 4.3. Mandattiden per företag över rollfördelning.

	1980 Genomsnitt	s	1975 Genomsnitt	s
Ordförande	13,8	9,3	16,2	10,8
VD	9,5	7,1	9,7	6,4
VD (suppleant)	6,7	9,4	9,6	6,8
Stämmovalda	8,4	7,1	9,1	7,6
Stämmovalda (suppleant)	5,6	4,3	5,6	4,3
Arbetstagarrepresentanter	4,6	2,2	2,6	0,8
Arbetstagarrepresentanter (suppl.)	3,5	2,2	2,6	0,9
Offentliga ledamöter	6,0	2,5	3,6 *	1,6
Offentliga ledamöter (suppleant)	5,5	2,0	2,7 *	0,7

Fotnot: s=standardavvikelse
* Att den genomsnittliga mandattiden för de offentliga ledamöterna är så hög 1975 beror på att bankerna ingår i urvalet (lag om de offentligas representation instiftades redan 1970).

Den fjärde och sista sammansättningsstrukturen som jag skall beskriva i detta avsnitt är relaterad till den interorganisatoriska kommunikationen mellan olika börsföretagsstyrelser. I styrelsesammanhang utgör antalet gemensamma styrelseledamöter ett exempel på denna kommunikationsmöjlighet mellan börsföretagen. I avsnitt 4.2 granskas och analyseras denna gränskommunicerande möjlighet närmare. Speciell uppmärksamhet ägnas åt finansiella aspekter samt förekomsten av en eventuell företagsledarelit eller överstruktur i den företagsamhet som börsföretagen är en del av. I detta avsnitt identifieras och beskrivs endast omfattningen av gemensamma styrelseledamöter i börsföretagens styrelser. Dessa ledamöter kan ju ses som en strukturfaktor som speciellt är knuten till styrelsens och den enskilda organisationens roll och funktion i den totala företagsamheten och har i detta sammanhang en icke obetydlig roll att legitimera och institutionalisera organisationen i denna företagsamhet.[19]

För att göra beskrivningen och analysen mer stringent har mätinstrumentet gemensamma styrelseledamöter operationaliserats i följande tre kategorier:

1. Antalet ledamöter som har flera styrelseuppdrag i börsföretagen
2. Antalet personella anknytningar totalt ett börsföretag har med andra börsföretag på styrelsenivå
3. Antalet börsföretag med vilka ett börsföretag har gemensamma styrelseledamöter.

Av dessa kategorier är det speciellt kategori 2 och kategori 3 som kommer att beskrivas i detta avsnitt (för kategori 1 se avsnitt 4.1.2).

Fördelningen över det totala antalet anknytningar via gemensamma styrelseledamöter (kategori 2) är ganska jämn (se figur 4.6). I genomsnitt har börsföretagen 17 anknytningar totalt på styrelsenivå med andra börsföretag (standardavvikelse = 14.3). Alla börsföretag är via gemensamma styrelseledamöter direkt sammanlänkade med något annat börsföretag. De företag som har flest antal anknytningar totalt är S-E-banken med 97 stycken (48). Handelsbanken med 47 stycken (24) och Skandia med 40 stycken (32). De företag som har minst antal anknytningar på styrelsenivå, d v s 2 stycken, är Alcro (2), Hennes & Mauritz (2), Monark (2), Rederi AB Svea (2), Forsen (2) och Uplandsbanken (2). Siffrorna inom parentes anger antal börsföretag med vilka ett börsföretag har gemensamma styrelseledamöter, d v s kategori 3. Det bör påpekas att det är endast anknytningar med börsföretag som räknas. Till exempel kan de företag som i figur 4.6 har få anknytningar ha betydligt fler om man tar med organisationer utanför den valda urvalspopulationen.

Fotnot:

= kategori 2 enligt föregående sida

= kategori 3 enligt föregående sida

Figur 4.6. Frekvens över antalet anknytningar.

En branschjämförelse visar att verkstadsföretag, banker, försäkringsbolag och de rena investmentbolagen har flest antal anknytningar på styrelsenivå. De har i genomsnitt 20 anknytningar per företag. Minst antal anknytningar har företagen i handelsbranschen samt fastighets- och byggbolagen (cirka 10 i genomsnitt). Fördelningen över olika ägargrupper visar att de företag med ägargrupper närstående S-E-banken respektive Industrivärden/Handelsbanken har ett betydligt större antal

anknytningar med andra företag än de övriga ägargrupperna. Dessa båda ägargrupper har i medeltal 27 respektive 23 anknytningar per företag. Övriga ägargrupper har i genomsnitt mellan 9 och 15.

Figur 4.7. Frekvens över antalet insideranknytningar.

Figur 4.8. Frekvens över antalet outsideranknytningar.

Figur 4.7 och 4.8 visar hur anknytningarna mellan börsföretagen enligt kategori 2 fördelas mellan outsiderledamöter och insiderledamöter. Som figurerna visar är det outsiderledamöterna som står för de flesta anknytningarna, vilket i och för sig är självklart eftersom alla styrelserna är outsiderdominerade.

Dessa anknytningar på styrelsenivå mellan börsföretagen kan delas upp ytterligare för att ge en bättre uppfattning om användandet av gemensamma styrelseledamöter som ett strategiskt kommunikationsinstrument. Den uppdelning jag följer bygger på Pennings (1980) kategorisering av gemensamma styrelseledamöter i tre grupper; ledamöter med horisontell anknytning, ledamöter med vertikal anknytning och ledamöter med symbiotisk anknytning. Med horisontell anknytning avses ledamöter som har styrelseuppdrag i företag som verkar i samma bransch. Enligt Pennings är denna kategori av gemensamma styrelseledamöter att se som en funktion av antalet konkurrerande företag och graden av likhet i råmaterial och slutliga produkter hos de konkurrerande företagen. Pennings använder sig således av ett bredare branschbegrepp än normalt. Tesen är att förekomsten av ledamöter med horisontell anknytning är större i branscher med få företag. Med vertikal anknyt-

ning avses ledamöter som har styrelseuppdrag i företag som verkar i olika produktionsled. Exempelvis ledamöter som sitter i ett kapitalintensivt företags styrelse samtidigt som ledamoten sitter i ett finansiellt företags styrelse (i detta fallet exemplifieras den vertikala anknytningen med finansiella synergier). Enligt Pennings är förekomsten av ledamöter med vertikal anknytning att se som en funktion av utbudet och efterfrågan på den specifika resursen i fråga samt resursens utbytbarhet. Med symbiotisk anknytning menas ledamöter som sitter i företag vars resurser i någon mån är att se som kompletterande för en tredje part. Exempelvis två underleverantörer till ett bilföretag.

I figur 4.9 och 4.10 har vertikala anknytningar kategoriserats efter finansiella anknytningar och investmentbolagsanknytningar. Den resurs som de vertikala anknytningarna utgår ifrån är således finansiella medel.

Figur 4.9. Frekvens över antalet finansiella anknytningar.

Figur 4.10. Frekvens över antalet investmentbolagsanknytningar.

De finansiella anknytningarna omfattar sådana styrelseförbindelser där banker, investmentbolag och försäkringsbolag är inblandade. Investmentbolagsanknytningarna är således den delmängd av de finansiella anknytningarna som representeras av investmentbolagen. Denna i och för sig artificiella hopslagning bygger på följande resonemang. Ett börsföretag har i princip möjlighet att skapa kapital från följande tre källor:

- o företaget bedriver vinstgivande verksamhet
- o ägarna tillskjuter kapital
- o företaget lånar kapital

Av dessa tre kapitalkällor är de två sistnämnda sådana som enligt diskussionen i kapitel tre är att betrakta som externa. De finansiella anknytningarna står således för de institutioner där företaget kan anskaffa kapital som inte kommer från den interna verksamheten. Investmentbolagen har möjlighet att skjuta till ägarkapital medan bankerna har möjlighet att låna ut kapital.

Figur 4.11 anger antalet finansiella bolag ett börsföretag har gemensamma styrelseledamöter med d v s figuren utgår från kategori tre.

Figur 4.12 exemplifierar horisontella anknytningar i styrelserna. Dessa samma branschanknytningar utgår från samma grova branschindex som använts tidigare i detta avsnitt och som presenterats i kapitel ett.

Fotnot: Bankernas, försäkringsbolagens och investmentbolagens anknytningar med finansiella institutioner ingår ej i urvalet.

Figur 4.11. Frekvens över antalet finansiella företag ett företag har gemensamma styrelseledamöter med.

Fotnot: Bankers, försakringsbolags och investmentbolags anknytningar med finansiella institutioner har kodats som samma branschanknytningar.

Figur 4.12. Frekvens över antalet samma branschanknytningar.

Figur 4.11 visar att de flesta börsföretagen har förbindelse med två till fyra finansiella företag på styrelsenivå. Detta faktum verifierar en del av det resonemang som fördes i avsnitt 3.3.2 om styrelsens roll som förmögenhetsförvaltare och förvaltare av kapitalet i dess abstrakta form. I avsnitt 4.2 återkommer jag till dessa finansiella anknytningar bl a avser jag analysera kopplingen mellan kapitalbehov och gemensamma styrelseledamöter med anknytning till finansiella institutioner.

Samma branschanknytningar är inte alls så vanligt som de finansiella anknytningarna. I jämförelse med utländska data är de emellertid så frekventa att de veri-

fierar tesen om börsföretagsstyrelserna som en relativt homogen gruppering (jfr. exempelvis Pennings, 1980).

Tabell 4.4. Korrelationstabell över ett antal anknytningsmått.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Styrelsestorlek	.00	.51	.40	.48	.46	.23	.46	.11	.47	.42
2 Antal anknytningar		.00	.72	.97	.89	.53	.85	.53	.95	.76
3 Antal insideranknytningar			.00	.53	.60	.79	.43	.31	.64	.49
4 Antal outsideranknytningar				.00	.88	.36	.89	.54	.93	.76
5 Antal finansiella anknytningar					.00	.58	.97	.45	.89	.92
6 Antal insiderfinansiella anknytningar						.00	.34	.25	.53	.52
7 Antal outsiderfinansiella anknytningar							.00	.43	.85	.89
8 Antal horisontella anknytningar								.00	.59	.42
9 Antal företagsanknytningar									.00	.85
10 Antal finansiella företags anknytningar										.00

Fotnot: Styrelsestorleken är mätt efter antal ordinarie styrelseledamöter.

Tabell 4.4 visar korrelationskoefficienterna för ett antal variabler som visar anknytningar mellan börsföretag på styrelsenivå. Som tabellen visar föreligger det generellt sett starka samband mellan de olika variablerna. Korrelationstalen uppvisar emellertid en del skillnader som bör kommenteras. Styrelsestorleken samvarierar ganska kraftigt med samtliga variabler förutom antalet insideranknytningar med finansiella företag och antalet horisontella anknytningar. Både antalet anknytningar totalt och antalet finansiella anknytningar korrelerar starkt med styrelsestorleken. Vilket innebär att ju större styrelse desto fler antal anknytningar totalt och desto fler antal anknytningar med finansiella företag. Den höga samvariationen mellan de totala anknytningsvariablerna (variabel 2 och 5 i tabellen) och antalet företag som ett företag har gemensamma styrelseledamöter med

(variabel 9 och 10 i tabellen) tyder på att värdet för ett företag att ha mer än en anknytning med ett annat företag är ringa. Korrelationstalen över de olika anknytningarna med finansiella företag indikerar på att det föreligger en skillnad mellan företag som har någon insiderrepresentant i finansiella företag och de som har många outsiders från finansiella företag i sina styrelser. Det relativt låga korrelationstalet i jämförelse med de övriga mellan antalet outsideranknytningar med finansiella företag och antalet insideranknytningar med finansiella företag (0.34) tyder på att de företag som "sänder" ledamöter till finansiella företag inte tar emot ledamöter från finansiella företag i samma utsträckning respektive det omvända förhållandet att de finansiella företag som "sänder" ledamöter till icke-finansiella företag inte tar emot ledamöter från icke-finansiella företag - en korrelation som indikerar att gemensamma styrelseledamöter kan ses som ett kooptationsförsök från respektive organisation.[20] En insiderledamot med finansiell anknytning kan ses som ett försök från det icke-finansiella företagets sida att kooptera ett finansiellt bolag medan för en outsiderledamot från ett finansiellt bolag kan hypotetiska förhållandet vara det omvända, d v s ett finansiellt bolag som försöker nå representativ medverkan i ett icke-finansiellt företag. De horisontella anknytningarna korrelerar inte lika kraftigt med de andra måtten, vilket indikerar att dessa anknytningar bildar en grupp som delvis skiljer sig från de andra.

När det gäller anknytningar på styrelsenivå mellan börsföretag bör det sammanfattningsvis konstateras att de förekommer i så stor omfattning att de utan tvekan spelar en betydelsefull roll vad det gäller kontakter mellan organisationer och att det således inom styrelsens funktionsområde finns en potential till att lösa problemställningar av interorganisatorisk karaktär. Vad det gäller olika typer av sammankopplingar är anknytningar med finansiella företag den vanligaste förekommande typen, vilket indikerar på styrelsens potentiella roll vad det gäller ett företags finansiella funktioner (se vidare avsnitt 4.2).

I det här avsnittet har jag beskrivit ett antal aktivitetsstrukturer som framförallt är relaterade till sammansättningsegenskaper i styrelsen. De sammansättningsegenskaper som identifierats och beskrivits är styrelsestorleken, outsider-insiderfördelningen i styrelsen, mandattiden samt förekomsten av gemensamma styrelseledamöter i börsföretagen. Dessa fyra aktivitetsstrukturer är betydelsefulla strukturella inflytanderesurser i styrelsen. Dels i meningen att de indikerar på styrelsens handlingsramar, dels i meningen att de indikerar på vilket sätt styrelsen som kollektiv kan förväntas agera och hantera olika åligganden.

4.1.2 Identifikation av ledamotskarakteristika

Om jag i föregående avsnitt utgick från att identifiera och beskriva ett antal formella egenskaper på styrelsenivån kan detta avsnitt ses som en identifikation och beskrivning av ett antal formella egenskaper på ledamotsnivån. Precis som för sammansättningskarakteristika gäller för dessa ledamotskarakteristika att de representerar ett sätt att beskriva styrelsens handlingsramar och handlingsmöj-

ligheter utifrån aggregerade termer. Sammantaget ger dessa båda karakteristika en uppfattning om de aktivitetsstrukturer som gäller för de interna förhållandena i styrelsearbetet. Dessa karakteristika representerar en beskrivningsteknik som bl a används i amerikanska studier av demografiska strukturer i organisationer.[21] Detta angreppssätt tar sin utgångspunkt i de fysiska strukturer som bestämmer handlande och produktion i en organisation eller en organisationsenhet.

I detta avsnittet är avsikten att på en aggregerad nivå återge ett antal ledamotskarakteristika i börsföretagsstyrelserna. Det är väsentligt att påpeka att genomgången inskränker sig till de stämmovalda ledamöterna. De dimensioner som kommer att identifieras är, förutom en antalsmässig bestämning, ålders-, yrkes-, utbildnings-, branschtillhörighets-, uppdrags- och karriärkarakteristika i börsföretagsstyrelserna.

Det finns sammanlagt 1 241 styrelseplatser i börsföretagen (mättidpunkt 1 jan 1980). Detta är en ökning med 7% sedan 1975. Denna ökning beror främst på att antalet arbetstagarrepresentanter ökat. Denna grupp står för 68% av ökningen. Av dessa 1 241 styrelseplatser är 902 stämmovalda styrelseplatser (därav 167 suppleanter), 277 arbetstagarrepresentantplatser och 58 platser innehas av offentliga ledamöter.[22] De 902 stämmovalda styrelseplatserna besätts av 556 individer. Den genomsnittliga styrelseledamoten innehar således 1,62 styrelseuppdrag. 1975 var motsvarande siffra densamma.

Som figur 4.13 visar har nästan tre fjärdedelar av de stämmovalda ledamöterna bara ett styrelseuppdrag. Gruppen styrelseledamöter med mer än ett uppdrag är således i klar minoritet antalsmässigt i urvalet. De 160 ledamöterna som har mer än ett uppdrag är emellertid centrala i den här studien då det är dessa som har de största potentiella möjligheterna till kommunikation mellan börsföretagen. Vidare visar figuren att det endast är 44 ledamöter som har mer än tre börsföretagsstyrelseuppdrag. Att de ledamöter som står för anknytningarna mellan de olika företagsstyrelser är så få förstärker intrycket av att det är en ganska liten grupp individer som har flera styrelseuppdrag och därmed har större potentiella kommunikationsmöjligheter över företagsgränserna.

Figur 4.13. Frekvens över antalet uppdrag per person.

De ledamöter som kommer från finansiella företag har de flesta styrelseuppdragen. Dessutom har vi tidigare visat att anknytningar med finansiella företag är den vanligaste förekommande typen av sammankoppling mellan börsföretagen på styrelsenivå. De finansiella bolagen (grupp 5, 7 och 8 i branschklassificeringen) är således aktiva när det gäller gemensamma styrelseledamöter med andra företag.

Fördelas de stämmovalda ledamöterna efter ålder visar det sig att de i genomsnitt är 57 år gamla. 15% av ledamöterna är 67 år eller äldre medan cirka en fjärdedel av ledamöterna är yngre än 50 år (se tabell 4.5).

Tabell 4.5. Stämmovalda ledamöter efter ålder.

Åldersklass	Stämmovalda ledamöter		
	Antal	Procentandel	Kumulativ frekvens (%)
- 40	16	3.2	3.2
41 - 45	36	7.2	10.4
46 - 50	60	12.1	22.5
51 - 55	84	16.9	39.4
56 - 60	110	22.0	61.4
61 - 65	84	16.9	78.3
66 - 70	81	16.3	94.6
71 -	27	5.4	100.0
	498 (bortfall = 58)		

Den yngsta ledamoten är 29 år och den äldsta är 81 år. En jämförelse bakåt i tiden visar att medelåldern steg kraftigt mellan 1915 och 1965 från 53 år till 61 år (Se Engwall, 1967). 1975 var medelåldern 61,5 år. Därefter har en sänkning av medelåldern skett jämfört med tidigare år. I jämförelse med 1975 är det främst de ledamöter som är över 75 år som har blivit färre (5,8% 1975 mot 0,6% 1980). Detta förhållande tyder på att man även bland styrelseledamöterna har börjat arbeta med pensionsgränser. Precis som vad det gäller mandattiden förefaller främsta skälen till att medelåldern är så hög som den är vara att man vill försäkra sig om en bred erfarenhetsbas samt kontinuitet och stabilitet i styrelsearbetet. Bland de stämmovalda ledamöterna är åldersspridningen ganska liten, räknar man in arbetstagarrepresentanter och offentliga ledamöter blir emellertid åldersspridningen betydligt större.

Klassificeringar av ledamöterna efter yrke visar att nästan hälften av ledamöterna är eller har varit verkställande direktörer (se tabell 4.6). Detta underströks också vid intervjuarbetet där det framgick att ett vanligt rekryteringskriterium är huruvida ledamöterna har erfarenhet av löpande företagsledningsarbete, d v s arbetet som verkställande direktör.

Tabell 4.6. Stämmovalda ledamöter fördelade efter yrke.

	Stämmovalda ledamöter	
	Antal	Procentandel
1 Affärsjurist	17	3.1
2 Företagskonsult	9	1.6
3 Jordbruk	15	2.7
4 Akademiker	22	4.0
5 Offentlig tjänst	37	6.7
6 VD - börsbolag	148	26.6
7 Anställd börsbolag	91	16.4
8 VD - annat bolag	123	22.1
9 Anställd annat bolag	45	8.1
10 Bortfall	49	8.8
	556	100.0

Fotnot: Rad 3 anger ledamöter som är verksamma i jordbrukssektorn.
Rad 4 anger ledamöter som är verksamma inom högskoleväsendet.
Rad 5 anger ledamöter som är verksamma inom offentlig förvaltning dock ej högskoleväsendet.
Rad 6, 7, 8, 9 omfattar anställda eller sådana som har varit anställda (gäller bara rad 6, 7) i alla branscher och inkluderar således banker och investmentbolag.
Rad 9 omfattar utländska styrelseledamöter förutom anställda i företag som inte är börsnoterade.

För att ytterligare få en uppfattning om yrkesfördelningen bland ledamöterna visar tabell 4.7 vilka branscher ledamöterna för närvarande är sysselsatta i.

Tabell 4.7. Stämmovalda ledamöter efter nuvarande branschtillhörighet.

	Stämmovalda ledamöter	
	Antal	Procentandel
1 Verkstad	59	10.6
2 Metall o stål	26	4.7
3 Handel	27	4.9
4 Skog	33	5.9
5 Bank o försäkring	60	10.8
6 Fastighet o bygg	19	3.4
7 Blandade investment	21	3.8
8 Rena investment	14	2.5
9 Övriga	157	28.2
10 Utlandet	17	3.1
11 Offentlig verksamhet	39	7.0
12 Service o utredning	40	7.2
13 Bortfall	44	7.9
	556	100.0

Fotnot: Rad 12 omfattar konsultföretag, advokatbyråer och andra utredningsinstitut.

De dominerande branscherna är verkstads, bank- och försäkringsbranscherna samt övriga. Att just verkstadsbranschen samt banker och försäkringsbolag intar en framträdande position har ju visat sig gälla vid de flesta variabler som på något vis anger styrelsens sammansättning. Spridningen över branscherna är relativt stor, vilket indikerar att branscherfarenhet är ett rekryteringskriterium som är av betydelse. En allt större andel av ledamöterna arbetar eller har arbetat med företagsledande uppgifter inom det privata näringslivet.

Tabell 4.8. Stämmovalda ledamöter efter utbildning.

	Stämmovalda ledamöter	
	Antal	Procentandel
1 Ekonomisk examen	116	20.8
varav högre examen	(9)	
2 Teknisk examen	112	20.2
varav högre examen	(16)	
3 Annan akademisk examen	42	7.6
varav högre examen	(16)	
4 Juridisk examen	78	14.0
varav högre examen	(4)	
5 Militärexamen	14	2.5
6 Gymnasium el motsv	49	8.8
7 Grundskola el motsv	4	0.7
8 Dubbelexamen	38	6.8
varav ek+tek	(15)	
varav ek+jur	(12)	
varav med+ek	(8)	
varav med+jur	(3)	
9 Bortfall	103	18.5
	556	100.0

Fotnot: Med högre examen avses doktorsexamen och licentiat samt med ekonomisk respektive teknisk examen avses högskoleexamen.

När det gäller ledamöternas utbildningsnivå har en övervägande del av ledamotspopulationen akademisk examen (cirka 85%). De vanligaste utbildningsvägarna är ekonomutbildning (27,1%), civilingenjörsutbildning (22,1%) och juristutbildning (16,7%). Vid en historisk tillbakablick finner man att det framför allt är de ledamöter med akademisk examen som har ökat. Bland de akademiska utbildningsvägarna har ekonomutbildningen kommit att få en alltmer framträdande roll (se också Engwall, 1967). Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm och Handelshögskolan i Stockholm är de två mest framträdande läroanstalterna. Ungefär 30% av ledamöterna har utbildatas på en eller bägge av dessa båda högskolor.

Tidigare har det visats att erfarenhet av företagsledningsarbete för den enskilde ledamoten och en bred branscherfarenhet i styrelsen totalt tycks vara viktiga rekryterings- och sammansättningskriterier. En annan variabel av intresse för rekryteringsbasen och styrelsens sammansättning är antalet företagsbyten som respektive styrelseledamot har gjort vid tillträdandet av det första styrelseuppdraget.

Tabell 4.9. Företagsbytenas fördelning vid tillträdandet av första styrelseuppdraget (I) samt företagsbytenas fördelning 1979/80.

Antal företagsbyte	Stämmovalda ledamöter I	Procentandel	80	Procentandel
1	146	26.3	134	24.1
2	114	20.5	112	20.1
3	93	16.7	91	16.4
4	54	9.7	60	10.8
5	32	5.8	35	6.3
6	11	2.0	14	2.5
7	4	0.7	6	1.1
8	1	0.2	2	0.4
9	-		1	0.2
Bortfall	101	18.2	101	18.2
	556		556	

Fotnot: Med företagsbyte avses antalet företagsbyten i ledande befattningar.

Tabell 4.9 visar att det inte bara är ledamöternas företagsfördelning totalt i styrelsen som är ett viktigt sammansättningskriterium utan även den enskilde ledamotens karriär är av intresse. Över 2/3 av ledamöterna har erfarenhet från mer än ett företag.

Slutligen vad det gäller könsfördelning och antalet utländska medborgare bland de stämmovalda ledamöterna visar det sig att det finns få kvinnliga ledamöter och få ledamöter som är utländska medborgare. Det totala (inklusive arbetstagarrepresentanterna) antalet kvinnliga ledamöter uppgår till 15 stycken (2,7%), ett antal som emellertid stadigt ökat. 1965 fanns det en kvinnlig ledamot och 1975 fanns det fyra kvinnliga ledamöter. Antalet utländska medborgare som är stämmovalda ledamöter i börsföretagsstyrelserna uppgår till 17 stycken (se tabell 4.7).

Beskrivningen i det här avsnittet har tagit fasta på ett antal karakteristika på ledamotsplanet såsom antalet uppdrag per person, ålder, yrke, branschtillhörighet och karriär. Dessa formella egenskaper på ledamotsplanet är, enligt mitt synsätt, att se som betydelsefulla aktivitetsstrukturella faktorer för att beskriva styrelsens handlingsramar samt att se som betydelsefulla strukturella inflytanderesurser i styrelsearbetet. Denna tolkning får ses mot bakgrund av bestämmningen att styrelsearbetet är personberoende samt att positionen som styrelseledamot är en strategisk position i organisationen. Lika lite som det går att bortse från rättsliga strukturer i styrelsearbetet, lika lite går det att bortse från dessa formella

karakteristika för att beskriva och analysera vad en styrelse gör och vilka villkor som gäller för styrelsearbetet.

Dessa empiriska beskrivningar av sammansättnings- och ledamotskarakteristika bildar grundstomme i de frågeställningar och analyser som tas upp i nästföljande avsnitt såväl som i avsnitt 4.2.

4.1.3 Analys av ledamotskarakteristika och sammansättningskarakteristika

Avsikten med detta analysavsnitt är att utifrån de insamlade kvantitativa data närmre studera ledamots- och sammansättningskarakteristika i börsföretagsstyrelserna. Utgångspunkten är att ge en del svar på omfattning och effekter av en del formella karakteristika som har med styrelseledamotspositionen att göra. Denna inriktning på formella egenskaper gör att i princip beskrivs och analyseras potentiella snarare än faktiska - i specifika situationer utnyttjade - styrelsekarakteristika. I den mån de faktiskt använda strukturella resurserna skiljer sig markant från de potentiella ger denna analys i värsta fall en ganska felaktig bild av inflytanderesursernas fördelning och utnyttjande i styrelsearbetet. I det här sammanhanget bör det också påpekas att de insamlade data inte tillåter någon förfinad analys utan ger endast en grov uppfattning om olika mönster av styrelsekarakteristika i börsföretagen.

För att få en bättre översikt över de olika karakteristika har de sammanfattats i sex sociologiska profiler;

- Ålders-yrkesprofilen
- Utbildningsprofilen
- Branschprofilen
- Karriärprofilen
- Uppdragsprofilen samt
- Sammanlänkningsprofilen (denna profil blir föremål för analys i avsnitt 4.2)

Ålders-yrkesprofilen anger förutom ålder och yrke även mandattiden för respektive ledamot och/eller styrelseplats. Utbildningsprofilen ger en uppfattning om utbildningstyp och utbildningsnivå. Branschprofilen anger i vilken bransch respektive ledamot är sysselsatt. Karriärprofilen är uppdelad i två delar. Dels anges antalet företag som respektive ledamot varit verksam i, men dessutom anges också antalet branscher respektive ledamot har arbetat i. Uppdragsprofilen anger förutom antalet styrelseuppdrag respektive ledamot innehar i börsföretagen också uppdragens fördelning mellan insider- och outsideruppdrag. Slutligen anger sammanlänkningsprofilen hur olika kategorier av fenomenet gemensamma styrelseledamöter fördelas i respektive styrelse. Dessa sex profiler ger således en grov uppfattning om olika karakteristika i styrelsen. De är ett försök att kvantitativt beskriva några av de styrelseegenskaper som i den teoretiska framställningen går under benämningen strukturella inflytanderesurser (jfr avsnitt 4.1.1 och 4.1.2).

Avsikten i detta avsnitt är att analysera dessa sociologiska profiler över tre rollklassificeringar. De tre rollklassificeringarna är insiders/outsiders, antal uppdrag och mandattid. Dessa tre indelningar har valts för att de utgör tre kritiska, strukturella dimensioner för att beskriva styrelsens arbetsformer, kompetens och sammansättning. Såsom tidigare angetts (se avsnitt 4.1.1) är insiders-outsidersfördelningen en fundamental indelning av styrelseledamöterna. Klassificeringen efter antalet uppdrag är vald för att utifrån fenomenet gemensamma styrelseledamöter studera skillnader vad det gäller ledamotskarakteristika mellan ledamöter med olika antal uppdrag. Mandattiden, som är den tredje klassificeringsgrunden, har valts bl a för att komma åt att analysera ledmotskarakteristikas förändring över tiden. Dessa tre klassificeringar anger olika positioner inom styrelsen. Positioner som i sin tur kan förväntas påverka styrelsearbetet. Just dessa tre klassificeringar går igen i nästan alla börsföretagsstyrelser, vilket tyder på att olikheterna i positionerna spelar en viss roll för styrelsens sammansättning. De olikheter som positionerna funktionsmässigt i sin tur innehåller tycks ur detta strukturella betraktelsesätt ha betydelse för styrelsens arbetssätt.

Före analysen av de empiriska resultaten finns det emellertid anledning att rekapitulera två av de begrepp som är centrala för förståelsen av det empiriska materialet (jfr med inledningen av detta kapitel). Strategisk position och strukturella inflytanderesurser är de två begrepp som utgör teorielement för denna kvantitativa analys av ledamotskarakteristika. Med strategisk position avses en position som har en sådan roll och status i en organisation att dess innehavare har ett inflytande över och deltar i viktigare beslut och handlingar. Att identifiera,

beskriva och analysera dessa strategiska positioner utgör en av de fundamentala grunderna för förståelsen av företagsledningens inflytandemöjligheter på beslut och handlingar i organisationen. Positionen som styrelseledamot är, enligt mitt synsätt, att se som en strategisk position i en organisation. Innehavet av en styrelseplats utgör således en potentiell inflytanderesurs på beslut och handlingar i en organisation oavsett övriga strukturella förutsättningar. De olika ledamöterna kan emellertid formellt karakteriseras och beskrivas utifrån att de innehar olika positioner i styrelsen. Därmed är vi inne på de tre ovan presenterade rollklassificeringarna som utgör basen för analysen i detta avsnitt.

De olika sociologiska profilerna anger, precis som ledamotspositionen, potentiella inflytanderesurser för styrelsen och dess ledamöter. De representerar ett försök att ange de formella karakteristika som kan tänkas ha betydelse för styrelseledamotens inflytandemöjligheter och förutsättningar för att handla. Den frågeställning som analysen är uppbyggd kring är att de olika styrelseledamotspositionerna som rollkategoriseringen anger inte fördelar sig lika över de sociologiska profilerna. Denna frågeställning indikerar rollolikheter i styrelsen. Frågeställningen indikerar således snarare heterogenitet än homogenitet med avseende på styrelsens sammansättning.

Kortfattat kan man säga att den formella kompetensen och den strategiska positionen utgör två strukturella inflytanderesurser för styrelsens potentiella förutsättningar att handla. Denna analys är ett försök att identifiera olika strategiska positioner inom styrelsen - rollklassificeringen - och analysera dessa olika strategiska positioner utifrån innehavarnas formella karakteristika. Det är viktigt att hålla i minnet att de insamlade data kan tolkas på många sätt varför den gjorda analysen visar på några betydelsefulla kopplingar snarare än att den anger några säkra slutsatser.

Avsnittet är disponerat på så sätt att först analyseras insiders/outsidersfördelningen därefter uppdragsfördelningen och sist mandattiden.

4.1.3.1 Insiders- och outsidersfördelningen och ledamotskarakteristika

Av de 556 stämmovalda styrelseledamöterna är 160 att betrakta som insiders och 318 ledamöter som outsiders (för definition av insiders och outsiders se avsnitt 4.1.1). Övriga ledamöter sitter med som insiderledamot i någon styrelse och som outsiderledamot i någon annan styrelse. Dessa sistnämnda ledamöter ingår inte i analysen utan det är endast "rena" insiders respektive "rena" outsiders som ingår.

Den första profilen, ålders-yrkesprofilen, uppvisar en del skiljaktigheter som bör kommenteras (se tabell 4.10).

Tabell 4.10. Insider-outsiderklassificeringen fördelad efter ålders-yrkesprofilen.

	Insiders		Outsiders	
	antal	%-andel	antal	%-andel
1. Affärsjurist	3	1.8	15	4.7
2. Företagskonsult	-	-	9	2.8
3. Jordbruk	-	-	15	4.7
4. Högskoleväsendet	1	0.6	21	6.6
5. Offentlig tjänst	-	-	37	11.6
6. VD-börsbolag	66	41.2	15	4.7
7. Anställd börsbolag	66	41.2	21	6.6
8. VD, annat bolag	13	8.1	103	32.4
9. Anställd, annat bolag	3	1.9	41	12.9
10. Bortfall	8	5.0	41	12.9
	160	100.0	318	100.0
	genomsnitt	s	genomsnitt	s
A. Ålder	54	8.6	59	9.0

Fotnot: Rad 3 anger ledamöter som är verksamma i jordbrukssektorn.
Rad 4 anger ledamöter som är verksamma inom högskoleväsendet.
Rad 5 anger ledamöter som är verksamma inom offentlig förvaltning, dock ej högskoleväsendet.
Rad 6, 7, 8, 9 omfattar anställda eller sådana som har varit anställda (gäller bara rad 6, 7) i alla branscher och inkluderar således bank och investmentbolag.
Rad 9 omfattar utländska styrelseledamöter förutom anställda i företag som inte är börsnoterade.

s = standardavvikelse

Insiderfördelningen visar att av de sammanlagt 148 ledamöterna som är eller har varit verkställande direktörer i något börsbolag är nästan 50% insiders. En möjlig tolkning av detta resultat är att det inte går att utifrån denna yrkesprofil uttala sig om VD-postens position i förhållande till externa respektive interna aktiviteter. En möjlig strukturell arbetsdelning är ju att styrelsen framförallt handhar aktiviteter mellan företaget och intressenter utanför företaget medan VD framförallt handhar företagets interna aktiviteter (se också avsnitt 3.3.3). Denna möjliga strukturella arbetsdelning går således inte att utläsa utifrån denna yrkesprofil. Outsiderfördelningen visar att ett viktigt kompetenskriterium för styrelseledamöterna är att de har erfarenhet av löpande företagsledningsarbete inom det privata näringslivet. Över hälften av outsiderledamöterna har en sådan bakgrund (kolumn 6+7+8+9). Generell praktisk företagsledningserfarenhet tycks således vara ett viktigare ledamotskriterium än mer specialistorienterad erfarenhet av typen affärsjurist, professor, konsult etc. Åldersfördelningen visar att insiderledamoten generellt sett är något yngre än outsiderledamoten. Detta beror till stor del på den höga andelen verkställande direktörer bland insiderledamöterna. Dessa har en lägre genomsnittlig ålder än övriga styrelseledamöter.[23]

Tabell 4.11. Insider-outsiderklassificeringen fördelad efter utbildningsprofilen.

	Insiders		Outsiders	
	antal	%-andel	antal	%-andel
1. Ekonomisk	40	25.0	47	14.8
2. Teknisk	40	25.0	52	16.4
3. Juridisk	13	8.1	53	16.7
4. Annan högskoleexamen	12	7.5	42	13.2
5. Dubbla examen	7	4.4	22	6.9
6. Övrigt	18	11.2	29	9.0
7. Bortfall	30	18.8	73	23.0
	160	100.0	318	100.0

Fotnot: Rad 1, 2, 3 anger högskoleutbildning.
Rad 5 anger dubbel högskoleexamen där en av utbildningarna är antingen teknisk eller ekonomisk.
Rad 6 anger gymnasieskola el motsvarande eller grundskola el motsvarande.

Utbildningsprofilen uppvisar en del skillnader i dimensionen insiders och outsiders som tyder på att insiders och outsiders strukturellt sett har olika erfarenhetsbaser. Gruppen insiders har en betydligt homogenare utbildningsprofil med tonvikten lagd på teknisk och ekonomisk utbildning. Outsidergruppen har en bredare utbildningsbas där ingen speciell inriktning är dominerande - ett resultat som tyder på att outsidergruppen utbildningsmässigt sammansätts ur en mer generell, allmäninriktad grupp. Resultatet indikerar också på outsidergruppens rådgivande och kontrollerande roll (jfr avsnitt 3.2).

När det gäller branschprofilen är naturligtvis insidergruppen relativt ointressant att studera eftersom den följer företagsurvalet.[24] Däremot är outsidergruppens branschprofil intressant. Både vad det gäller outsidergruppens branschprofil 1980 och vid tillfället för respektive ledamots första styrelsemandat visar det sig att nästan 30% av ledamöterna är verksamma inom branscher som s a s ligger utanför börsföretagen, d v s de är verksamma i branscher som klassificerats som offentlig förvaltning, service och utredning samt utländska ledamöter. Den bredare branschprofilen är ytterligare ett resultat som underbygger outsidergruppens rådgivande roll. Betraktat som grupp finns det således en relativt klar tendens mot att outsidergruppen har en bredare branscherfarenhet och utbildningsprofil än insidergruppen.

Fotnot: A står för samma företag
B står för samma bransch. Siffrorna därefter anger antalet branschbyten.

= outsidergruppen

= insidergruppen

Figur 4.14. Insider-outsiderklassificeringen efter karriärprofil.

Betraktar man varje enskild ledamots karriärprofil (mätt som antalet företagsbyten respektive företagsbytenas branschmässiga fördelning) blir emellertid resultatet annorlunda (se figur 4.14). Mot bakgrund av skillnaderna i branschprofil och utbildningsprofil hade man kanske förväntat sig att antalet företagsbyten och branschbyten skulle vara fler för outsidergruppen än för insidergruppen. Såsom figuren ovan visar föreligger det emellertid inga signifikanta skillnader beträffande denna profil. Att ha erfarenhet från flera företag respektive flera branscher tycks vara ett kriterium som är betydelsefullt för bägge grupperna. Cirka 70% av ledamöterna har erfarenhet från mer än ett företag.

Sammanfattningsvis kan man konstatera när det gäller insider-outsidergrupperingen att det föreligger en skillnad främst beträffande bransch- och utbildningsprofilen medan karriär- och yrkesprofilen visar upp ett likartat mönster. Skillnaden mellan de bägge grupperna är att outsidergruppen har en något bredare bas i bransch- och utbildningshänseende.

4.1.3.2 Uppdragsklassificeringen och ledamotskarakteristika

Av de 556 individer som besätter de 902 stämmovalda styrelseledamotpositionerna är det 160 som har mer än ett styrelseuppdrag. Det är således en ganska liten grupp ledamöter som innehar en roll som brukar sammanfattas under benämningen gemensamma styrelseledamöter. Avsikten med detta avsnitt är att jämföra de ledamöter som har ett styrelseuppdrag med de ledamöter som har mer än ett uppdrag över de sociologiska profilerna. Utgångspunkten är, precis som i förra avsnittet, att styrelseledamöter med ett uppdrag respektive styrelseledamöter med flera uppdrag utgör två olika typer av styrelseledamotsroller och avsikten är att empiriskt pröva om dessa bägge roller uppvisar några skillnader vad det gäller de formella egenskaper som karakteriseras av de olika profilerna.

Tabell 4.12. Uppdragsklassificeringen fördelad efter åldersyrkesprofilen.

	1 uppdrag		> 1 uppdrag	
	antal	%-andel	antal	%-andel
1. Affärsjurist	16	4.6	2	1.3
2. Företagskonsult	6	1.7	3	1.9
3. Jordbruk	11	3.1	4	2.5
4. Högskoleväsendet	15	4.3	7	4.5
5. Offentlig tjänst	28	8.0	9	5.7
6. VD-börsbolag	72	20.6	76	48.5
7. Anställd börsbolag	82	23.4	9	5.7
8. VD, annat bolag	84	24.0	39	24.8
9. Anställd, annat bolag	36	10.3	8	5.1
	350*		157*	

* (Bortfall = 49)

	genomsnitt	s	genomsnitt	s
A. Ålder	56.8	9.3	58.8	7.8

Fotnot: Rad 3 anger ledamöter som är verksamma i jordbrukssektorn.
Rad 4 anger ledamöter som är verksamma inom högskoleväsendet.
Rad 5 anger ledamöter som är verksamma inom offentlig förvaltning dock ej högskoleväsendet.
Rad 6, 7, 8, 9 omfattar anställda eller sådana som har varit anställda (gäller bara rad 6, 7) i alla branscher och inkluderar således bank och investmentbolag.
Rad 9 omfattar utländska styrelseledamöter förutom anställda i företag som inte är börsnoterade.

Såsom framgår av tabell 4.12 ovan utgör innehavet eller f d innehavet av VD-posten, helst då i ett av börsföretagen, en utmärkande formell egenskap för gruppen gemensamma styrelseledamöter. Hela 73% av dessa ledamöter har arbetat eller arbetar som verkställande direktörer. Gruppen gemensamma styrelseledamöter består således yrkesmässigt av en ganska homogen grupp. Ledamöter med ett uppdrag har en mer spridd yrkesprofil, men även här utgör VD-posten en viktig formell egenskap. Den största skillnaden mellan de båda grupperna är att i gruppen gemensamma styrelseledamöter är kriteriet VD i ett börsföretag betydligt mer framträdande, speciellt i jämförelse med kategorin anställd i börsföretag. Åldersmässigt har ledamöterna med mer än ett uppdrag en något högre medelålder vilket är en antydan som ligger i linje med uttalandet att denna grupp generellt sett har en bredare erfarenhet av företagsledande verksamhet.

Utbildningsprofilen visar däremot inte upp några större skillnader mellan de bägge grupperna (se tabell 4.13). En tendens finns emellertid mot att ledamöter med ekonomisk utbildning är mer förekommande i gruppen med fler uppdrag. För bägge grupperingarna är det mest framträdande karakteristikum att ledamöterna har högskoleeaxamen i någon form.

Tabell 4.13. Uppdragsklassificeringen fördelad efter utbildningsprofilen.

	1 uppdrag		> 1 uppdrag	
	antal	%-andel	antal	%-andel
1. Ekonomisk	69	23.2	47	30.3
2. Teknisk	77	25.8	35	22.6
3. Juridisk	54	18.1	24	15.5
4. Annan högskoleexamen	44	14.8	12	7.7
5. Dubbla examen	18	6.0	20	12.9
6. Övrigt	36	12.1	17	11.0
	298*		155*	

* Bortfall 103

Fotnot: Rad 1, 2, 3 anger högskoleutbildning.
Rad 5 anger dubbel högskoleexamen där en av utbildningarna är antingen teknisk eller ekonomisk.
Rad 6 anger gymnasieskola el motsvarande eller grundskola el motsvarande.

Branschprofilen visar inte heller några större skillnader. Detta kan tyckas förvånande då det enligt hävd har varit relativt vanligt förekommande att det finns många ledamöter från banker och försäkringsbolag och att dessa i sin tur har flera styrelseuppdrag. Det finns emellertid en tendens i materialet, om man jämför med 1975, att andelen ledamöter från banker och försäkringsbolag blir allt färre (se avsnitt 4.2 för en djupare analys av relationen mellan börsföretag och finansiella institutioner).

Om det ligger något i uttalandet att gruppen gemensamma styrelseledamöter har en bredare företagsledningserfarenhet torde deras karriärprofil skilja sig från gruppen ledamöter med ett uppdrag.

Fotnot: A står för samma företag
B står för samma bransch. Siffrorna därefter anger antalet branschbyten.

= ledamöter med fler än ett uppdrag

= ledamöter med ett uppdrag

Figur 4.15. Uppdragsklassificeringen efter karriärprofil.

Karriärprofilen skiljer sig åt i den riktning som detta generella uttalande pekar. Ledamöter som har mer än ett uppdrag har en betydligt större erfarenhet från andra företag och andra branscher (se figur 4.15). Förutom VD-posten är det vanligaste karakteristikum på gruppen gemensamma styrelseledamöter i jämförelse med ledamöterna med ett uppdrag att de har en bredare erfarenhet från andra företag och andra branscher.

4.1.3.3 Mandattiden och ledamotskarakteristika

Avsikten med mandattidsanalysen är tvåfaldig. Dels att undersöka karakteristika för grupper med olika lång mandattid, men också att undersöka om karakteristika har förändrats över åren. Det sistnämnda undersökningssyftet kan inte till fullo uppfyllas på grund av att urvalsmaterialet endast utgår från de ledamöter som hade styrelseuppdrag 1980. Trots detta ger analysen en grov uppfattning om karakteristikas förändring över åren. Målsättningen att undersöka karakteristikas förändring över åren har gjort att jag valt att utgå ifrån styrelseplatser och inte styrelseledamöter, d v s materialet visar olika ledamotskarakteristika på varje styrelseplats. Detta innebär att personer med flera uppdrag kan beroende på invalstidpunkten vara med i bägge undersökningsgrupperna. Dessutom räknas de med i urvalet lika många gånger som antalet styrelseuppdrag de innehar, vilket innebär att en jämförelse med insider-outsiderklassificeringen och uppdragsklassificeringen knappast kan göras. För att i någon mån komma åt metodproblemen vad det gäller de styrelseplatser som innehas av ledamöter med flera uppdrag har de olika karakteristika 1980 jämförts med de karakteristika som gällde för respektive ledamots första styrelseuppdrag.

För att särskilja de olika styrelseplatserna utgår urvalet från två grupperingar. Den ena gruppen består av de styrelseplatser som varit besatta med samma person sedan 1970 eller tidigare medan den andra gruppen består av de styrelseplatser som varit besatta med samma person sedan 1976 eller senare. Att inte glappet mellan åren 1971-75 tagits med i analysen beror på delsyftet att åskådliggöra eventuella skillnader i karakteristika över åren.

Tabell 4.14. Mandattidsklassificeringen fördelad efter åldersyrkesprofilen.

	- 70;		76 - 80	
	antal	%-andel	antal	%-andel
1. Affärsjurist	5	1.6	8	2.4
2. Företagskonsult	5	1.6	3	0.9
3. Jordbruk	11	3.5	3	0.9
4. Högskoleväsendet	7	2.2	14	4.2
5. Offentlig tjänst	14	4.5	31	9.3
6. VD-börsbolag	143	45.8	111	33.1
7. Anställd börsbolag	30	9.6	51	15.2
8. VD-annat bolag	72	23.1	56	16.7
9. Anställd annat bolag	16	5.2	27	8.0
10. Bortfall	9	2.9	31	9.3
	312		335	
	genomsnitt	s	genomsnitt	s
A. Ålder vid tillträde	45.3	7.7	51.9	8.3
B. Ålder 1980	61.9	7.1	54.4	8.4

Fotnot: Rad 3 anger ledamöter som är verksamma i jordbrukssektorn.
Rad 4 anger ledamöter som är verksamma inom högskoleväsendet.
Rad 5 anger ledamöter som är verksamma inom offentlig förvaltning dock ej högskoleväsendet.
Rad 6, 7, 8, 9 omfattar anställda eller sådana som har varit anställda (gäller bara rad 6, 7) i alla branscher och inkluderar således bank och investmentbolag.
Rad 9 omfattar utländska styrelseledamöter förutom anställda i företag som inte är börsnoterade.

Såsom tabellen ovan visar tycks VD-posten vara en vanligare egenskap i gruppen med längre mandattid. Undersöker man mandattiden och antalet uppdrag visar det sig att VD-posten är ett speciellt utmärkande kännetecken på de platser som förutom att de har längre mandattid dessutom innehas av ledamöter med flera styrelseuppdrag. En annan iakttagelse beträffande yrkesprofilen är att andelen styrelseplatser som innehas av ledamöter som är verksamma inom den offenliga förvaltningen är dubbelt så stor för gruppen ledamöter med den kortare mandattiden. Åldersgenomsnittet tyder på en höjning över åren vid tillträdet. En möjlig tolkning av den högre medelåldern vid tillträdet samt den bredare yrkesprofilen är att generellt sett har en bredare formell erfarenhetsbas blivit ett allt viktigare rekryteringskriterium, vilket i sin tur kan bero på en mängd faktorer såsom större företagsenheter, längre utbildningstid såväl i som utanför företaget, större ledamotsurval etc.

Utbildningsprofilen visar inte upp några större skillnader mellan de båda grupperingarna (se tabell 4.15 nedan). Utbildningsmässigt tycks rekryteringsmönstret inte förändras över åren. Den enda signifikanta skillnaden är att antalet styrelseplatser som innehas av ledamöter med militärexamen till 95% är tillsatta tidigare än 1970. I bägge grupperingarna är teknikernas och ekonomernas dominerande roll påtaglig. Något som för övrigt går igen på alla företagsledande positioner (jfr Holmberg, 1982).

Tabell 4.15. Mandattidsklassificeringen fördelad efter utbildningsprofilen.

	- 70		76 - 80	
	antal	%-andel	antal	%-andel
1. Ekonomisk	76	24.4	75	22.3
2. Teknisk	70	22.4	72	21.5
3. Juridisk	46	14.7	43	12.8
4. Annan högskoleexamen	29	9.3	29	8.7
5. Dubbla examen	35	11.2	29	8.7
6. Övrigt	34	10.9	31	9.3
7. Bortfall	22	7.1	56	16.7
	312		335	

Fotnot: Rad 1, 2, 3 anger högskoleutbildning.
Rad 5 anger dubbel högskoleexamen där en av utbildningarna är antingen teknisk eller ekonomisk.
Rad 6 anger gymnasieskola el motsvarande eller grundskola el motsvarande.

När det gäller branschprofilen ligger den i linje med resultaten från yrkesprofilen. Den tendens mot en ökning av det antal platser besatta av ledamöter som inte har erfarenhet från det privata näringslivet, som yrkesprofilen antydde, gäller också för branschprofilen.

Beträffande karriärprofilen på varje styrelseplats visar det sig att de ledamöter som valts in år 1976-80 har en något bredare erfarenhet av olika företag och andra branscher. Över en tredjedel av styrelseplatserna i gruppen med den längre mandattiden är besatta av insiders med erfarenhet endast från en bransch medan motsvarande andel för den andra gruppen är en femtedel. Outsiderplatser med den kortare mandattiden har erfarenhet från fler företag och branscher än övriga

styrelseplatser - ett resultat som pekar i riktning mot att erfarenhet från olika branscher och olika företag tycks bli ett allt viktigare kriterium för rekrytering av styrelseledamöter. Överhuvudtaget finns det en tendens i materialet mot en ökad mångsidighet vad det gäller de formella karakteristika vid en jämförelse av de bägge mandattidsgrupperna. Resultaten är emellertid vanskliga att tolka på grund av de metodologiska problem som angavs i början av avsnittet.

4.1.3.4 Sammanfattning av analysen av ledamots- och sammansättningskarakteristika

I den här analysen av formella karakteristika i börsföretagsstyrelserna har jag argumenterat för att styrelseledamotspositionen är att se som en strategisk position i en organisation. Utifrån det valda strukturella perspektivet utgör styrelseledamotspositionen inte en homogen position i meningen att alla positioner har samma formella egenskaper. Denna analys av styrelseledamotspositionen med utgångspunkt från ledamotskarakteristiska är uppbyggd kring tre klassificeringar av styrelseledamotspositionen. Avsikten med denna uppdelning är att se om olika styrelseledamotspositioner skiljer sig åt med avseende på de sociologiska profilerna.

Klassificering \ Profil	Ålder-yrke	Utbildning	Bransch	Karriär
Insider-outsider	=	X	X	=
Uppdrag	X	=	=	X
Befattningstid	X	=	X	=

Fotnot: X markerar observerbara skillnader mellan insiders-outsiders respektive 1 uppdrag-fler uppdrag respektive de bägge mandattidsgrupperna.

Figur 4.16. Schematisk sammanfattning av analysen av ledamotskarakteristika over olika styrelsepositioner.

Beträffande insiders-outsidersklassificeringen kan man konstatera att det föreligger en skillnad mellan de bägge grupperna vad det gäller bransch- och utbildningsprofil. Outsidergruppen har en något bredare bas i bransch- och utbildningshänseende. När det gäller uppdragsklassificeringen är den största skillnaden att ledamöterna med fler styrelseuppdrag har en bredare bas vad det gäller företagsledningserfarenhet och en betydligt större erfarenhet från andra företag och andra branscher än de ledamöter som har ett styrelseuppdrag. Avslutningsvis föreligger det skillnader beträffande olika mandattider främst vad det gäller ålders-yrkesprofilen samt branschprofilen. Att ha erfarenhet av aktiv företagsledning, d v s verkat som VD, är ett vanligare kännetecken för gruppen med den längre mandattiden. Dessutom har denna grupp en lägre genomsnittlig ålder mätt vid invalstidpunkten. Beträffande mandattiden finns det dessutom en tendens mot en bredare bransch- och företagserfarenhet hos gruppen med den kortare mandattiden, bl a är andelen styrelseplatser som innehas av ledamöter som är verksamma inom den offentliga sektorn större.

Trots dessa olikheter i detaljerna kännetecknas gruppen styrelseledamöter av ett gemensamt mönster beträffande ledamotskarakteristika. De olika positionerna i en styrelse innehas av ledamöter varav flertalet har relativt likartade formella egenskaper - ett påstående som ligger i linje med den ledningsfilosofi som generellt sett kan sägas gälla för börsföretagsstyrelsen, nämligen att man arbetar utifrån en lagmodell, en kollegial form. Denna arbetsform kännetecknas av att ledamöterna förväntas nå gemensamma ställningstagande med den enskilda organisationen som det gemensamma intresset.

Det finns emellertid anledning att innan avsnittet om aktivitetsstrukturer som är relaterade till externa förhållanden lyfta analysen till ett abstraktare plan för att åstadkomma en möjlighet att beskriva styrelseledamotspositionen från en annan utgångspunkt. Det är min uppfattning att dessa gängse klassificeringar utifrån outsiders-insiders, antal styrelseuppdrag och mandattid inte återger de faktiska kritiska sammansättningskomponenterna. För att återge dessa kritiska komponenterna är det nödvändigt att lyfta upp analysen på ett abstraktare plan och lämna de här gängse presenterade ledamotskategorierna.

4.1.4 Iakttagbara generella styrelsekompetenser med utgångspunkt från analysen av ledamotskarakteristika

De identifierade och analyserade ledamotskarakteristika ger anledning till att ta upp frågan om generella sammansättningskompetenser i styrelsen.[25] På den här punkten ger gällande lagstiftning inga speciellt precisa angivelser. När det gäller styrelseledamotens kompetens nöjer sig lagstiftaren med att ange att ledamoten skall vara en fysisk person som är myndig och inte försatt i konkurs. Dessutom måste ledamoten vara svensk medborgare och bosatt i Sverige. Från den sista preciseringen finns emellertid möjligheter till dispens.[26] I förarbetena till lagstiftningen uppmärksammar och markerar emellertid lagstiftaren en del synpunkter som är knutna till sammansättningskompetenser i styrelsen.[27] Lagstiftaren menar att en ekonomisk organisation som ett aktiebolag måste ha en sakkunnig, erfaren och handlingskraftig ledning som kan fatta snabba beslut. Styrelsen spelar i detta sammanhang en central roll som organisationens högsta förvaltande organ. Den här tyngdpunkten på handlingskraft, som lagstiftaren anger, markeras i styrelsen bl a genom att ledamöterna praxismässigt utses ur den på bolagsstämman härskande aktieägargruppen.

Den kvantitativa empiriska beskrivningen och analysen av de 1 241 styrelseledamotspositionerna ger emellertid möjlighet att tränga djupare i problematiken kring vilka kritiska sammansättningskompetenser som kännetecknar börsföretagsstyrelserna. Den i förra avsnittet presenterade rolluppdelningen i outsiders-insiders, mandattidskategoriseringen och kategoriseringen efter antalet uppdrag är alltför beskrivande kategoriseringar för att komma åt frågeställningen vad det är för kompetenser i styrelsen som krävs för att utöva en sakkunnig, erfarenhetsbaserad och handlingskraftig ledning. Dessa vanligt förekommande kategoriseringar sammanfattar inte, enligt min mening, de kritiska sammansättningsdimensionerna i en börsföretagsstyrelse. Vill man analysera sammansättningsdimensioner i styrelsesammanhang, är det väsenligt att koppla samman styrelsekompetenserna med styrelsens handlingsram och resonera kring vilka kompetenser som är nödvändiga för att transformera de potentiella handlingsmöjligheterna i form av exempelvis målsättningar och verksamhetsidéer till handling.[28]

En första sådan styrelsekompetens kan representeras med termen personlig kompetens. Det är viktigt att det finns ledamöter i styrelsen som har förmåga att lösa

de frågor och problem som styrelsen har att ta ställning till. Det måste finnas en personlig kompetens i både sakfrågor och i frågor av mer generell karaktär i styrelsen. Denna kompetens är inte minst viktig med tanke på den mätosäkerhet som råder i styrelsearbetet. Mätosäkerhet i meningen att konsekvenserna av de beslut som fattas i styrelsen i de allra flesta fall inte går a priori att helt fastställa - osäkerheten är stor om det framtida utfallet. I sådana situationer tenderar den personliga kompetensen och förtroende om kompetenser hos andra aktörer bli av stor betydelse.[29]

> "Om styrelsearbetet hade handlat om att utifrån rationella överväganden finna optimala lösningar hade det inte behövts några styrelser. Nej, enligt mitt synsätt, så är problemet och tjusningen i styrelsearbetet att göra bedömningar och fatta beslut under väldigt osäkra förhållanden. Det gäller att inte ta några onödiga risker. Därför är det viktigt för ägare och verkställande ledning att hitta styrelsefolk som har erfarenhet att arbeta under sådana förhållanden och är kompetenta att klara av det. Det är förmodligen därför det finns så många ledamöter i verkställande befattningar från näringslivet i Ditt material."
>
> citat från en intervju med en aktieägare med stora kapitalintressen i börsföretag.

När det gäller den personliga kompetensen hos ledamöterna i börsföretagsstyrelserna så finns det anledning att närmre precisera och påpeka två förhållanden. För det första, vilket citatet ovan åtminstone indirekt ger uttryck för och vilket framgår av det kvantitativa empiriska materialet, så är generell erfarenhet av företagsledningsarbete en viktigare kompetens i styrelsen än att vara jurist, ekonom, tekniker eller någon annan typ av funktionsspecialist. För det andra är det min uppfattning att den sammanlagda personliga kompetensen i styrelsen bestäms huvudsakligen av relationerna mellan styrelse och VD. Varje enskild ledamot bör besitta en kompetens som innebär att VD och den verkställande ledningen i övrigt finner det angeläget och motiverat att komma med svåra beslut och "knäckfrågor" till styrelsen. En sådan relationsbestämning av den personliga kompetensen leder i sin tur till att styrelsen får tillgång till relevant beslutsunderlag, vilket i förlängningen skapar ett ömsesidigt utbyte mellan styrelse och VD med den enskilda organisationen som utgångspunkt. När det gäller den personliga kompetensen är det väsenligt att slå fast att relationen mellan styrelse och VD är av avgörande betydelse samt markera styrelsens monitorroll i förhållande till den verkställande ledningen, d v s den samlade styrelsens kompetens är mer relaterad till rådgivande och kontrollerande aktiviteter än problemlösande (jfr avsnitt 3.2).

En andra sammansättningskompetens som är av central betydelse för styrelsearbetet har att göra med styrelsens gränsreglerande funktion. Styrelsen som kollektiv måste ha en uppfattning om hur man kan utnyttja omvärldsmässiga faktorer för att uppnå för organisationens viktiga målsättningar.[30] Att denna omvärldskompetens är en väsentlig sammansättningsdimension i börsföretagsstyrelserna ger bl a den frekventa förekomsten av gemensamma styrelseledamöter och den breda yrkes- och branscherfarenheten bland styrelseledamöterna uttryck för. Det finns anledning att dela upp denna omvärldskompetens i två delar - den kompetens som är relaterad till företagsamheten samt den som är relaterad till den specifika organisationens marknad. Med det förra begreppet avses styrelsen roll att legitimera organisationen i företagsamheten, att hålla sig informerad om förändrade allmänna spelregler i den totala företagsamheten samt styrelsens roll att utnyttja känselsprötet mot företagsamheten som rekryteringsbas.[31] Med det senare kompetensbegreppet avses styrelsens funktion att påverka och ha kännedom om de marknader som organisationens produkter avsätts på. I nästa avsnitt (avsnitt 4.2) kommer dessa bägge omvärldskompetenser att bli föremål för empirisk prövning.[32] Speciell uppmärksamhet kommer att ägnas åt de gemensamma styrelseledamöternas roll i förhållande till dessa bägge omvärldstyper.

En tredje sammansättningskompetens som är viktig för styrelsen är att den ser till att kompensera aktieägarna så att organisationen bibehåller sitt riskvilliga kapital och helst höjer attraktionsvärdet på organisationen hos aktieägarna.[33] Denna huvudmannakompetens är speciellt väsentlig när styrelsen har att hantera emissioner och stora verksamhets/policyförändringar. Vid hanteringen av denna typ av aktiviteter är det väsenligt att styrelsen har möjlighet via exempelvis ägarrepresentanter i styrelsen, vilket samtliga börsföretagsstyrelser har, att hämta åsikter från de på stämman största aktieägargrupperna. Denna huvudmannakompetens är också väsentlig för att markera att aktieägarna är styrelsens marknad i meningen att det är aktieägarna på stämman som till- och avsätter styrelsen.

Den fjärde och sista centrala sammansättningskompetensen bland de stämmovalda ledamöterna i börsföretagsstyrelserna är kapitalförmeringsrollen eller fördelningskompetensen. En av styrelsens uppgifter är att sörja för verksamhetens fortlevnad och tillväxt. Styrelsen måste ha kunskap om och kunna argumentera för hur stor del av det eventuella överskottet som skall reinvesteras i verksamheten och hur stor del som skall delas ut. Denna fördelningskompetens är också relaterad till resursfördelningsnormen (jfr avsnitt 3.3.3), d v s den samlade styrelsens kompetens att transformera konkreta produktionsresurser till kapital som investeras i nya verksamheter.

Dessa fyra kompetenser, personlig kompetens, omvärldskompetens, huvudmannakompetens och fördelningskompetens, är utifrån den kvantitativa analysen av de 1 241 ledamotspositionerna (se avsnitt 4.1.3) och expertintervjuerna att se som viktiga beskrivningsdimensioner för att ange kritiska sammansättningsfaktorer i börsföretagsstyrelserna. Det behöver inte nödvändighetvis vara så att en person eller en grupp av personer upprätthåller en specifik kompetens. I många styrelser kan dessa fyra kompetenser samlas kring en eller ett fåtal personer ur styrelsen.[34] Det väsentliga är att dessa fyra kompetenser säkras i styrelsearbetet.

I resonemang kring styrelsens sammansättning används oftast de i förra avsnittet presenterade rollkategorierna (insiders/outsiders-, mandattids- och uppdragsklassificeringen) som referensram. Enligt min mening ger dessa utifrånorienterade kategoriseringar inte uttryck för kritiska sammansättningsdimensioner. De är inte heller representativa för att resonera kring efter vilka riktlinjer börsföretagsstyrelserna sammansätts. Den generella slutsats som jag för fram är att de kritiska och allmängiltiga sammansättningsdimensionerna måste ta som utgångspunkt den enskilda organisationens verksamhet och därmed representera ett inifrånorienterat perspektiv. Med detta synsätt som bas utkristalliseras de i detta avsnitt presenterade sammansättningskompetenserna. Dessa iakttagbara kompetenser är av gruppsociologisk karaktär och representerar ett perspektiv som utgår från den enskilda organisationen. Att utgå ifrån de rollkategorier som identifierades i avsnitt 4.1.3 leder således enligt min mening till schablonmässiga slutsatser beträffande styrelsens sammansättning. När det gäller styrelsens sammansättning spelar man i stället i realiteten med de ovan presenterade sammansättningskompetenserna, personlig kompetens, omvärldskompetens, huvudmannakompetens och fördelningskompetens. Det är dessa som utgör riktlinjer för aktivitetsstrukturella faktorer som styrelsens sammansättning och storlek. Dessa kompetenser representerar sålunda en samlad och generell referensram som mer tillförlitligt beskriver och möjliggör analys av styrelsens kritiska sammansättningskompetenser än de "gängse" (den i avsnitt 4.1.3. presenterade rollkategoriseringen). Sammansättningskompetenserna är dessutom en bättre utgångspunkt för att resonera kring skiljaktigheter i perspektiv och värderingar mellan de enligt aktiebolagslagen utsedda ledamöterna och de enligt andra regelsystem utsedda ledamöterna.[35] Dessa slutsatser indikerar en omorientering till att beskriva och analysera aktivitetsstrukturella villkor i styrelsen utifrån perspektivet den enskilda organisationen.

De här presenterade generella sammansättningskompetenserna kommer i analysen av de olika styrelseaktiviteterna att utgöra det perspektiv med vilket jag resonerar kring beträffande utnyttjandet av olika sammansättningskompetenser i de specifika aktiviteterna. Min uppfattning i förhållande till olika specifika styrelseaktiviteter är att dessa fyra kompetenser är viktiga förutsättningar i styrelsens arbete för att transformera potentiella handlingsmöjligheter och handlingsalternativ till faktiska aktiviteter.

4.2 Aktivitetsstrukturer som främst berör styrelsens relationer till externa förhållanden

Tonvikten i detta avsnittet ligger huvudsakligen på relationsorienterade strukturer, närmare bestämt sådana relationsorienterade strukturer som har med externa förhållanden i styrelsearbetet att göra. Som jag tidigare redovisat (se framförallt avsnitt 3.3.3) utgör styrelsen en enhet inom organisationen som åtminstone potentiellt sett har stor betydelse vad det gäller organisationens gränsfunktioner - en uppgiftsspecificering som verifieras av verksamma styrelseledamöter.

> "De naturliga och ursprungliga ansvars- och vinstmotiven i ett företag har delvis förändrats över åren speciellt då i takt med att de stora företagen blivit större mätt i nästan vilken dimension som helst. Denna utveckling har lett fram till att det vinstproducerande företaget alltmer har blivit bärare av sociala värden, sociala motiv och politiska ståndpunkter, vilket i sin tur påverkat styrelsearbetet om jag gör en jämförelse mellan idag och för tjugo år sedan".
>
> citat outsiderledamot i ett börsföretag med tonvikten lagd på huvudmannakompetens

> "En uppgift som jag känner att jag har ett större ansvar för än övriga ledamöter är att hålla styrelsen och den verkställande ledningen informerad om regelsystemförändringar som kan förväntas påverka företaget. Jag känner det också som min speciella uppgift att vägleda ledningen i frågor som har med omfattande myndighetskontakter att göra."
>
> citat outsiderledamot i ett börsföretag med anknytning till offentlig verksamhet

"Om inte annat måste man inse att styrelsen utåt sett är en viktig representant för företaget."

citat outsiderledamot i ett börsföretag med tonvikten lagd på omvärldskompetens

"I svenskt näringsliv har vi inte på samma sätt som i USA fallit till föga för olika intressegruppers påtryckningar i företagsnära aktiviteter och gett dem styrelseplatser. Det tror jag har varit hälsosamt för styrelsearbetet i våra företag. De politiska diskussionerna har hållits utanför styrelserummen. På sjuttiotalet fanns det en sådan tendens vilket bl a fick den effekten att vi har arbetstagarrepresentanter i styrelsen. En konsekvens som både har haft positiva och negativa effekter. Men att påstå att den reformen ökat svenska företags slagkraft som jag läste i någon tidskrift är ju fullständig gallimattias."

citat insiderledamot i ett börsföretag med tonvikten lagd på resursfördelningskompetens

Utan att närmare verifiera mer än de ovan angivna citaten skulle jag vilja påstå att de problem och möjligheter som har med externa relationer att göra är förmodligen det uppgiftsområde som verksamma styrelseledamöter upplever som mest väsentligt att ta någon aktiv del i. Det gäller inte bara sådana omvärldsfrågor som är relaterade till den enskilda organisationens marknader utan även sådana omvärldsfrågor som är relaterade till organisationens roll gentemot den samlade företagsamheten (jfr avsnitt 4.1.4 om omvärldskompetens).

I det här avsnittet kommer intresset att fokuseras till två betydelsefulla frågeställningar med avseende på externa förhållanden i styrelsen. Den första har att göra med vilken roll ägar- och branschmönster har för styrelsens sammansättnings- och ledamotskarakteristika (se avsnitt 4.2.1). Denna frågeställning är nära knuten till de tidigare förda resonemangen om styrelsens kapitaltransformerande roll (jfr avsnitt 3.3.3). Den andra frågeställningen är relaterad till styrelsens roll i förhållande till företagsamheten samt vilken roll gemensamma styrelseledamöter spelar i detta avseendet. Det finns emellertid anledning att innan penetreringen av dessa frågeställningar precisera omvärldsbegreppet och relatera det till de ovan angivna frågeställningarna.

Det finns åtskilligt med organisationsteoretisk forskning kring sambanden mellan organisationen och dess omvärld. Hur den enskilda organisationen påverkar omvärlden, hur den påverkas av omvärlden samt hur informationsflödet fungerar mellan organisationen och omvärlden är alla viktiga aspekter på temat hur individer

och grupper av individer i organisationen handlar. Min grundläggande syn på betydelsen av interorganisatoriska mönster och omvärldsfrågor är starkt påverkad av de teoretiska bidrag som verken av Selznick (1949), Parsons (1937, 1951), Thompson (1967), Katz & Kahn (1966) och Pfeffer & Salancik (1978)[36] ger uttryck för. De gemensamheter och skiljaktigheter som dessa forskare representerar med avseende på interorganisatoriska problemställningar är sådant som här förutsättes bekant, vilket bl a gör att jag inte finner någon anledning att ge en fullständig penetrering av olika teoretiska perspektiv vad det gäller organisationens förhållande till externa faktorer. Jag tänker inte heller i det här sammanhanget närmare presentera det forskningsmetodologiska problemet att definiera organisationens omvärld och organisationens gränser.[37] Utan att debattera gränsen mellan organiationen och dess omvärld utgår jag från betraktelsesättet att styrelsen utgör en enhet inom organisationen som har en potentiell betydelse vad det gäller organisationens gränsfunktioner (jfr avsnitt 3.3.2).

Forskning kring omvärldsfrågor sträcker sig över många ämnesområden och har många olika inriktningar. Det gemensamma är fokuseringen på externa möjligheter och begränsningar som prediktorer för handlande. Interna mekanismer, interna beslutsprocesser och socialpsykologiska, individuella faktorer spelar en underordnad roll som prediktorer för handlande enligt detta perspektiv. Tonvikten ligger på att utvärdera och beskriva förhållanden i organisationens sociala omvärld. För att sortera upp dessa teoretiska inriktningar och för att göra diskussionen och analysen mer stringent i förhållande till det empiriska materialet har jag gjort en grov uppdelning av de olika omvärldsteorierna i två olika huvudinriktningar.[38] Det är viktigt att hålla i minnet att dessa båda huvudinriktningar representerar två ändpunkter i ett kontinuum för att förstå och förklara på vilket sätt organisationen anpassar sig till omvärldsförhållanden.

Den första huvudinriktningen utgår ifrån att de ledande aktörerna i organisationen (i vårt fall styrelsen) har få möjligheter att påverka organisationens anpassning till omvärlden. Denna inriktning tonar ned betydelsen av ledningsbeslut och betonar historiska faktorers och omvärldsfaktorers betydelse för anpassningen mellan organisationen och dess omvärld.

> "The population level perspectives share certain basic premisses about adaptation. First, adaptation has meaning only when viewed in terms of a population of organizations being differentially selected by the environment - after the selection has occured we can say that the organization was adapted. Second, managerial choice

> is viewed as an unnecessary or misleading explanation for adaptation. It is considered more parsimonious to explain change and adaptation by examining when the organization was founded, what historical events occured at key transition points, or how frequently changes in the environment occured".
> citat Goodman 1982:22

Denna inriktning har jag valt att rubricera med begreppet anpassningsteorier för att markera företagsledningens ringa möjligheter att påverka organisationens relation till dess omvärld.[39] De oftast refererade företrädarna för dessa anpassningsteorier är Campbell (1969), Hannan & Freeman (1977) och Aldrich (1979). Campbell (1969) och Aldrich (1979) utvecklar anpassningsteorin med utgångspunkt från en trestegsmodell bestående av en variationsfas, en urvalsfas och en bevarandefas. Deras argumentering går ut på att det är andra faktorer än enskilda aktörers beslut och aktiviteter som bestämmer organisationens anpassningsförmåga. Hannan & Freeman (1977) argumenterar på liknande sett. För mitt ändamål är det kanske inte så mycket dessa verks allmängiltiga organisationsteoretiska slutsatser som är intressanta utan fastmer deras perspektivval. Hannan & Freeman (1977) betonar betydelsen av att studera stora populationer av organisationer medan Aldrich (1979) och Campbell (1969) framförallt betonar evolutionära förlopp när det gäller organisationens anpassning till omvärldsförändringar. Det är med denna teoretiska inriktning som bas med tonvikten lagd på totalpopulationer av organisationer och med tonvikten lagd på företagsledningens ringa möjligheter att påverka organisationens anpassning till omvärlden som nästa avsnitts analys av resursfördelningsnormen bygger på. Avsikten är att pröva på vad sätt denna rättsliga normativa struktur påverkar styrelsens sammansättning med avseende på de sociologiska profilerna. Enligt det här presenterade synsättet borde hypotetiskt styrelsens sammansättning tänkas påverkas av denna rättsliga normativa struktur, vilket skulle innebära att de sociologiska profilerna skulle fördela sig ungefärligen lika över de olika börsföretagsstyrelserna (för vidare analys se avsnitt 4.2.1).

Den andra huvudinriktningen betonar att företagsledningen (i vårt fall styrelsen) kan påverka och påverkar organisationens förhållande till omvärlden. Denna inriktning lägger i förhållande till anpassningsteorierna en större tonvikt vid interna beslutsprocesser och interna politiska förhållanden i organisationen. Det grundläggande resonemanget inom denna inriktning är att om omvärldsfaktorer har en stor betydelse för aktiviteter i organisationen så är det logiskt att förvänta sig att individer i organisationen agerar på ett sådant sätt att de kan utnyttja och dra fördelar av omvärlden. Denna inriktning betonar också innehavarna av de exekutiva funktionerna som de mest betydande aktörerna i organisationen vad det gäller

koordination, kommunikation och kontroll mellan organisationen och dess omvärld. Denna inriktning har jag valt att benämna påverkansteorier för att markera de ledande aktörernas möjlighet att påverka relationerna mellan organisationen och dess omvärld. Till skillnad från anpassningsteorierna så är det möjligt att inom dessa påverkansteorier urskilja ett mönster av åtminstone tre delvis separata inriktningar; inriktningar med tonvikt på strategiska val, strategistrukturinriktningar och resursberoendeinriktningar. Den första inriktningen utgår från ett rationellt perspektiv och betonar de exekutiva funktionernas nödvändighet av och stora möjligheter till att påverka organisationens anpassning till omvärlden. Child (1972), en framträdande organisationsteoretiker inom den här genren, går så långt i sin betoning av de ledande aktörernas påverkansmöjligheter att han argumenterar för att organisationens omvärld är de externa förhållanden som de ledande aktörerna uppfattar som organisationens omvärld.[40] Strategistrukturinriktningen är ett delvis annat påverkansteoretiskt tema som relaterar organisationsförändringar till omvärldsfaktorer och till vad som görs av ledande aktörer i organisationen. Denna inriktnig betonar strategivalet och strukturvalet som viktiga determinanter för att få till stånd en anpassning till omvärldsförändringar. När det gäller att relatera omvärldsfrågor till strukturval har de klassiska bidragen från Burns & Stalker (1961), Woodward (1965), Emery & Trist (1965) och Lawrence & Lorsch (1967) fått många efterföljare. Utifrån mitt styrelseperspektiv tänker jag framförallt på Galbraiths (1973) resonemang kring informationsflödenas betydelse vid organisationsstrukturval och Meyers (1979) resonemang kring diskrepansen mellan strukturförändringar och omvärldsförändringar. Enligt Meyer (1979) är överensstämmelsen mellan organisationen och omvärlden som störst just i själva organisationsförändringsfasen. Relationerna mellan strategi och struktur har ingående beskrivits och analyserats av bl a Chandler (1962), Rumelt (1974) och Miles & Snow (1978). De behandlar dels strategival och strukturval som två situationsfaktorer vid sidan av många andra som de ledande aktörerna måste ta hänsyn till, men framförallt argumenterar de för att inflytande från omvärlden är väsentligt för valet av strategi såväl som för strukturvalet. Den sista inriktningen, resursberoendeinriktningen, argumenterar också för de exekutiva funktionernas potentiella inflytande över relationerna mellan organisationen och omvärlden. Den huvudsakliga skillnaden mellan denna resursberoendeinriktning och de båda andra påverkansteorierna ligger i att resursberoendeinriktningen ligger närmre anpassningsteorierna i de att den företräder ett synsätt som tar större hänsyn till situationsberoende externa faktorers påverkan på de exekutiva funktionernas beslutsmöjlighet (jfr Pfeffer & Salancik, 1974).

> "There are two elements in the resource dependence argument. The first speaks to the issue of external constraint and argues that organizations will (and should) respond more to the demands of those organizations or groups in the environment that control critical resources. In other words, resource dependence theory describes the development of interorganizational power and argues that this power affects the activities of organizations. The second element argues that, for a variety of reasons, managers and administrators attempt to manage their external dependencies, both to ensure the survival of the organization and to acquire, if possible, more autonomy and freedom from external control. Thus, this second part of resource dependence theory traces the various strategies of organizations and their managers to cope with external constraints resulting from resource interdependence."
> citat Pfeffer 1982:193

Ett för analysen i avsnitt 4.2.2 viktigt argument baserat på denna resursberoendeinriktning är att de exekutiva funktionerna försöker förändra omvärldsfaktorer så att de överensstämmer med organisationens kapacitet och möjligheter (jfr Pfeffer & Salancik, 1978). Pragmatiskt kan dessa strategiska kooptationsförsök från den enskilda organisationen ta sig uttryck i företagssammanslagningar, kartellöverenskommelser, diversifieringsförsök, industriella konglomerat, politiska nätverksförbindelser och gemensamma styrelseledamöter med andra organisationer (jfr Daems, 1978).[41]

Denna summariska genomgång av anpassnings- och påverkansteorier med avseende på externa gränsreglerande förhållanden utgör den teoretiska grunden för de två följande analysavsnitten. I det första avsnittet (se avsnitt 4.2.1) analyseras det ur resursfördelningsnormen framsprungna antagandet att styrelsens sammansättning över de sociologiska profilerna bör fördelas enligt ungefärligen samma mönster i börsföretagsstyrelserna. Denna analys görs utifrån en jämförelse över bransch- och ägarstruktur. Det uppställda antagandet har sin teoretiska bas dels i anpassningsteorierna i de att resursfördelningsnormens fördelning över ägar- och branschstruktur kan ses som ett försök att analysera styrelsens sammansättning utifrån historiska, evolutionära och externa faktorer och inte som beroende av interna förhållanden, dels utifrån strategistrukturinriktningen i de att styrelsens sammansättningsstruktur kopplas samman med och ses som beroende av externa faktorer.

I det andra analysavsnittet analyseras fenomenet gemensamma styrelseledamöter utifrån den teoretiska basen som resursberoendeinriktningen anger. Det antagande som ställs upp bygger på att gemensamma styrelseledamöter är ett strategiskt

instrument för att aktivt påverka omvärldsfaktorer så att de anpassas till den enskilda organisationens kapacitet och möjligheter. I avsnittet ägnas också uppmärksamhet åt vad som är rekryteringsbasen för gruppen gemensamma styrelseledamöter.

4.2.1 En empirisk belysning av resursfördelningsnormens fördelning över branschstruktur och ägarstruktur

Såsom beskrivits i avsnitt 3.3.3 kan styrelsens resursfördelande roll ses som en normativ strukturell förutsättning för styrelsens handlingsramar -en normativ struktur som framförallt är baserad på en historisk, rättslig norm om styrelsearbetets funktion i ett aktiebolag. Poängen med resursfördelningsnormen är att styrelsen har att garantera en balans och ett nödvändigt växelspel mellan de finansiella och de produktiva resurserna. Skillnaden mellan de båda resursformerna är inte helt distinkta. Principiellt är de finansiella resurserna relaterade till pengar och andra betalningsmedel medan de produktiva resurserna är relaterade till produktionskapital, anläggningar, varulager etc. samt i övrigt hela produktionsorganisationen. Enligt denna normativa strukturs konsekvens kan organisationens fortlevnad sägas skapas genom transformation från den ena resursformen till den andra. Om styrelsen är optimalt engagerad i enskilda lösningars utformning vad det gäller de konkreta resurserna minskar handlingsutrymmet för omdisponering av organisationens samlade kapitalmängd och risken ökar för att kapitalet förloras (jfr avsnitt 3.3.3). Slutsatsen av detta resonemang är att om organisationen inte har några förespråkare för de finansiella resurserna respektive de konkreta produktiva resurserna sätts organisationens fortlevnad på spel. Styrelsens roll i det här sammanhanget är framförallt att garantera en balans och ett växelspel mellan dessa båda former av resurser med tonvikten lagd på de finansiella resurserna. Detta innebär i princip att styrelsearbetets funktion strukturellt sett är oberoende av i vilken bransch organisationen verkar i samt hur ägarförhållandena ser ut. Inte oberoende i meningen att ägande- och branschförhållanden inte påverkar specifika åtgärders utformning men oberoende i meningen att styrelsens funktion inte är bransch- och ägarstrukturberoende. Exempelvis bör sammansättningen i en styrelse fördela sig lika över de i avsnitt 4.1.4 presenterade generella styrelsekompetenserna. Görs analysen på individnivå är emellertid den uppställda hypotesen

av mindre intresse eftersom skillnaderna på denna nivå är markerade speciellt med avseende på ägarstruktur. Detta hindrar dock inte att olika personer i olika styrelser upprätthåller ungefärligen samma funktioner och representerar samma inflytanderesurser. Ett sätt att empiriskt pröva detta förhållande är att undersöka huruvida de sociologiska profilerna i börsföretagsstyrelserna skiljer sig över bransch- och ägarstruktur.

4.2.1.1 Sammansättningskarakteristika och branschstruktur

I detta avsnitt analyseras de sociologiska profilerna över branschstruktur. Den uppställda hypotesen bygger på att profilerna inte uppvisar några signifikanta skillnader över bransch - ett ställningstagande vars bakomliggande teoretiska resonemang bygger på resursfördelningsnormen.

De olika styrelsekarakteristika som tas upp följer de profiler som angavs i avsnitt 4.1. Det rör sig således om ett antal formella egenskaper som börsföretagsstyrelsen och dess ledamöter besitter. Branschindelningen bygger på Affärsvärldens branschindex. Av de nio branscher som detta index anger finns åtta med i analysen. Banker och försäkringsbolag har exkluderats bl a på grund av annan lagstiftning och i övrigt delvis annorlunda betingelser. Till skillnad från föregående avsnitts analys på ledamotsnivå utgår denna analys från varje styrelseplats. Förutom för åldersprofilen där samtliga styrelseplatser är medräknade ingår endast de stämmovalda styrelseplatserna i urvalet.

Tabell 4.16. Branschstrukturen fördelad efter åldersprofilen.

Branschindelning	I	II	III	IV	VI	VII	VIII	IX
A. Medelålder 1980	57.3	57.6	57.6	58.8	57.1	58.7	58.8	57.7
B. Medelålder vid tillträdet	48.7	50.1	49.1	49.0	50.8	49.4	50.1	48.8
C. Genomsnittlig befattningstid	7.4	6.2	7.0	8.4	5.7	8.0	7.9	7.2

Fotnot: I= verkstad IV= skog VIII= investment II
II= metall o stål VI= fastighet o bygg IX= övriga
III= handel VII= investment I
för branschindelning se kapitel 1.

Åldersprofilen och mandatprofilen visar inte upp några större skillnader över branschstruktur. Den något längre mandattiden för investmentbolagen förklaras till största delen av att i de flesta av dessa företag sitter inga arbetstagarrepresentanter. Denna grupp har ju generellt sett en betydligt kortare mandattid än de stämmovalda ledamöterna (4,6 år gentemot cirka 9 år, se tabell 4.3). De största skillnaderna föreligger mellan metall och stålbranschen och skogsbranschen. Skogsbranschen ligger överhuvud taget något högre vad det gäller medelålder och mandattid än övriga branscher.

Utbildningsprofilen uppvisar emellertid ett helt annat mönster (se tabell 4.17). Utbildningsmässigt är branschberoendet markant. De mer teknikintensiva branscherna såsom verkstads- samt metall och stålbranschen har en betydligt större andel tekniskt utbildade styrelseledamöter än exempelvis handelsbranschen och de bägge investmentbolagsgrupperna. Andelen styrelseplatser besatta av ledamöter med juristutbildning är betydligt större i de rena investmentbolagen än i övriga branscher.

Tabell 4.17. Branschstrukturen fördelad efter utbildningsprofilen.

Branschindelning	I (149)*	II (62)	III (34)	IV (87)	VI (51)	VII (68)	VIII (79)	IX (206)
1. Ekonomisk	18.8	62.9	41.2	24.1	17.6	23.5	26.6	26.7
2. Teknisk	30.9	32.3	11.8	20.7	25.5	20.6	15.2	20.9
3. Juridisk	15.4	11.3	14.7	6.9	17.6	14.7	22.9	12.1
4. Annan högskole-examen	2.7	6.5	5.9	14.9	11.8	4.4	6.3	11.2
5. Dubbel examina	7.4	14.5	8.8	11.6	7.9	11.8	11.4	7.3
6. Övrigt	10.7	8.0	8.8	9.2	5.9	13.2	10.0	9.7
7. Bortfall	14.1	14.5	8.8	12.6	13.7	11.8	7.6	12.1

Fotnot: Rad 1, 2, 3 anger högskoleutbildning.
Rad 5 anger dubbel högskoleexamen där en av utbildningarna är antingen teknisk eller ekonomisk.
Rad 6 anger gymnasieskola el motsvarande eller grundskola el motsvarande.

Branschindelning se tabell 4.16.

* antal styrelseplatser.

Resultaten beträffande utbildningsprofilen pekar inte i riktning mot det uppställda antagandet. Resultaten visar snarare på branschspecifika skillnader vilket pekar i riktning mot styrelsens potentiella möjligheter att delta i de konkreta resursernas utformning, vilket enligt det i avsnitt 3.3.3 förda resonemanget om resursfördelningsnormen skulle kunna innebära att styrelsens roll som kapitalanskaffare blir än mer betydelsefullt, då handlingsutrymmet vad det gäller omdisponering minskar i och med styrelsens ökade engagemang i de enskilda konkreta lösningarna.

Branschstrukturen fördelad efter yrkesprofilen visar inte upp några branschspecifika skillnader. Precis som tidigare visats är det viktigaste yrkesmässiga kriteriet erfarenhet av aktiv företagsledning. Att ha varit verksam som verkställande direktör är vanligast förekommande bland styrelseledamöterna i handelsbranschen och bland de rena investmentbolagen (73,6% respektive 76,5%).

Karriärprofilen visar däremot precis som utbildningsprofilen på branschspecifika skillnader (se tabell 4.18). Skogs- och handelsbranschen har flest styrelseplatser besatta av ledamöter som kommer från samma bransch. Över hälften av styrelseplatserna innehas av ledamöter från samma bransch mot lite mer än en tredjedel för de övriga branscherna. Samma tendens gäller för antalet företagsbyte. Erfa-

renhet från flera företag och andra branscher är vanligast förekommande inom metall och stål, fastighets- och byggbranschen samt bland de rena investmentbolagen.

Tabell 4.18. Branschstrukturen fördelad efter karriärprofil (%).

Branschindelning	I (149)*	II (62)	III (34)	IV (87)	VI (51)	VII (68)	VIII (79)	IX (206)
Antal företagsbyte								
0	22.8	19.4	32.4	25.3	15.7	19.1	20.3	23.3
1	25.5	16.1	17.6	27.6	21.6	22.1	26.6	25.7
2	12.8	17.7	8.8	12.6	23.5	20.6	11.4	14.1
3	12.1	11.3	14.7	14.9	15.7	16.2	11.4	11.2
4	7.4	9.7	5.9	4.6	5.9	10.3	13.9	8.3
5	1.3	6.5	8.8	3.4	3.9	-	2.5	1.9
≥ 6	3.4	6.5	2.9	1.1	-	1.5	3.8	2.5
Bortfall	14.8	12.9	8.8	10.3	13.7	10.3	10.1	13.1
Företagsbytenas fördelning	I	II	III	IV	VI	VII	VIII	IX
a	22.8	19.4	32.4	25.3	15.7	19.1	20.3	23.3
Samma bransch b	14.1	16.1	17.6	27.6	19.6	14.7	10.1	18.9
Branschbyte 1	24.2	29.0	20.6	20.7	33.3	22.1	30.4	23.8
2	16.8	9.7	8.8	12.6	9.8	26.5	17.7	11.2
3	6.0	6.5	8.8	2.3	2.0	4.4	5.1	5.8
4	1.3	6.5	2.9	1.1	5.9	2.9	6.3	3.9
Bortfall	14.8	12.9	8.8	10.3	13.7	10.3	10.1	13.1

Fotnot: a står för samma företag.
b står för samma bransch. Siffrorna därefter anger antalet branschbyten.

För förklaring av branschindelningen se tabell 4.16.

* anger antalet styrelseplatser.

För uppdragsprofilen gäller samma mönster som för karriärprofilen (se tabell 4.19). Resultaten tyder på att branschförhållanden spelar en viss roll för styrelsens sammansättning. Metall och stålbranschen samt investmentbolagen har en betydligt större andel ledamöter med flera styrelseuppdrag än övriga branscher.

Tabell 4.19. Branschstrukturen fördelad efter uppdragsprofilen .

Branschindelning	I (149)*	II (62)	III (34)	IV (87)	VI (51)	VII (68)	VIII (79)	IX (206)
1 styrelseuppdrag	45.0	30.6	55.9	41.4	54.9	33.8	24.1	50.2
>1 styrelseuppdrag	55.0	69.4	44.1	58.6	45.1	66.2	75.9	49.8

Fotnot: För förklaring av branschindelning se tabell 4.16.
* anger antalet styrelseplatser.

Överhuvudtaget ger dessa sammansättningskarakteristika oklara besked beträffande styrelsens kapitaltransformerande roll vad det gäller organisationens finansiella och produktiva resurser. Det finns en tendens i materialet som snarare tyder på att styrelsen har potentiella handlingsmöjligheter vad det gäller de produktiva resurserna. Materialet tillåter heller inga generella slutsatser beträffande vilka branscher som skiljer sig åt mest. När det gäller yrkesprofilen, branschprofilen och åldersprofilen finns det inga större skillnader mellan branscherna. Utbildningsmässigt går det en vattendelare mellan mer teknikintensiva branscher och handelsintensiva branscher. Beträffande karriärprofilen tyder resultaten på att skogs- och handelsbranschen har det minsta antalet styrelseplatser vars innehavare har erfarenhet från olika företag och branscher. Slutligen är antalet ledamöter med flera uppdrag mest förekommande bland investmentbolagen samt i metall och stålbranschen. Materialet är som sagt svårtolkat men helt klart är att det inte går att bortse från branschspecifika karakteristika vad det gäller styrelsens formella egenskaper.

En än grövre branschindelning än den ovan presenterade visar upp ett liknande mönster. Jämförs de företag som har rörelsedrivande moderbolag med de företag som har förvaltande moderbolag över sammansättningskarakteristika finns det en del intressanta mönster som bör kommenteras. Åldersprofilen, yrkesprofilen och branschprofilen visar även vid denna grova branschindelning inte upp några större skiljaktigheter. Beträffande utbildningsprofilen är andelen tekniker betydligt fler i företagen med en rörelsedrivande moderenhet (24,2% mot 15,3%). När det gäller karriärprofilen är andelen styrelseplatser som innehas av ledamöter med erfarenhet från olika branscher större i de företag med en förvaltande moderenhet (57,1%

mot 45%). Andelen ledamöter med erfarenhet från olika företag är emellertid ungefär desamma (69,2% respektive 64,2%). Uppdragsprofilen visar upp den mest markanta skillnaden mellan förvaltande respektive rörelsedrivande moderbolag. I styrelser med ett rörelsedrivande moderbolag är andelen platser som innehas av ledamöter med flera styrelseuppdrag 54,4% mot 72,6% i styrelser med förvaltande moderbolag. Trots att många av profilerna visar upp ett liknande mönster finns det en klar tendens i materialet som tyder på att sammansättningsmönstret för de bägge kategoriseringarna skiljer sig åt. Det är främst utbildnings-, karriär- och uppdragsprofilen som skiljer de bägge grupperingarna åt, d v s samma profiler som för branschindelningen ovan.

4.2.1.2 Sammansättningskarakteristika och ägarstruktur

Såsom tidigare nämnts är en klassificering av ägandeförehållandena i börsföretagen komplicerad. Dels karakteriseras ägandet i många bolag av ett flerledsägande och dels är respektive ägares ställning i de enskilda bolagen komplicerat att klassificera. De klassificeringsgrunder som denna rapport bygger på överensstämmer i stort med den uppföljningsstudie av koncentrationsutredningen (SOU 1968:7) om ägandet i svenskt näringsliv som SIND gjorde i slutet på 1970-talet (SIND 1980:5). Ägarstrukturen undersöks i två avseenden i detta avsnitt nämligen över ägargrupperingar och över ägarnas ställning i det enskilda bolaget. Ägargrupperingen bygger på en grov klassificering i följande grupper: S-E banken närstående grupper, Industrivärden/Handelsbanken närstående grupper, släkt/familjegrupper (exkl. S-E-banken närstående grupper), kapitalförvaltare (exkl. Industrivärden) och slutligen spritt ägande (ingen "synlig" ägargrupp). Att jag lyft ut ägargrupper som står Industrivärden/Handelsbanken nära från kapitalförvaltare respektive ägargrupper närstående S-E-banken beror på dessa båda gruppers stora aktieinnehav bland börsföretagen.

Beträffande ägarnas ställning utgår klassificeringen från följande två formella kriterier (för en djupare analys, se SIND 1980:5).

1. Bolag i vilka en ägare/ägargrupp har största andelen av totala röstetalet

(dock över 5%), majoritet av de närvarande på bolagsstämman eller representation i bolagets styrelse.

2. Bolag i vilka en ägare/ägargrupp som mest har största andelen av totala röstetalet (dock över 5%) och antingen majoritet av de närvarande på bolagsstämman eller representation i bolagets styrelse.

Dessa båda kriterier bildar de båda ägarkategorier som denna andra indelning bygger på.

Inledningsvis bör det påpekas att det föreligger ett samband mellan ägarstruktur och branschstruktur. De ägargrupper som står nära S-E-banken kontrollerar ägarmässigt betydligt flera företag i verkstads-, metall och stålbranschen än de övriga grupperna, vilket slår igenom på en del av sammansättningsprofilerna.

Tabell 4.20. Ägarklassificeringen fördelad efter åldersprofilen.

Ägarklassificering	I	II	III	IV	V
A. Medelålder 1980	59.6	57.7	57.0	58.2	57.2
B. Medelålder vid tillträdet	50.8	48.8	47.8	49.8	49.3
C. Genomsnittlig befattningstid	7.4	7.9	7.6	7.1	6.8

Fotnot: I= S-E banken
II= Handelsbanken/Industrivärden
III= Släktdominans
IV= Förvaltare utom Industrivärden
V= Ingen synlig ägergrupp
(för ytterligare förklaring se avsnitt 1.4.)

Åldersmässigt föreligger ingen skillnad mellan de olika ägargrupperingarna (se tabell 4.20). Det finns en liten tendens i materialet att tillträdesåldern är något högre för S-E-bankgruppen i jämförelse med övriga grupperingar. I övrigt tycks sammansättningsmönstret åldersmässigt vara likartat fördelat över de olika ägargrupperna.

Beträffande utbildningsprofilen finns det en klar tendens i materialet (se tabell 4.21). I de företag som ägarmässigt kontrolleras av närstående intressen till S-E-banken är andelen tekniskt utbildade styrelseledamöter högre. Detta faktum förklaras till stor del av branschstrukturen på dessa företag; S-E-bankgruppen är dominerande inom verkstads-, metall och stålbranscherna. Även när det gäller ledamöter med ekonomisk utbildning skiljer sig S-E-bankgruppen från de övriga ägargrupperna. I övrigt visar ägargrupperna upp ungefärligen samma utbildningsmönster.

Tabell 4.21. Ägarklassificeringen fördelad efter utbildningsprofilen (%).

Ägarklassificering	I (176)*	II (89)	III (201)	IV (175)	V (65)
1. Ekonomisk	19.3	26.9	27.4	22.8	26.2
2. Teknisk	35.8	16.8	14.9	21.7	27.7
3. Juridisk	15.3	16.8	11.0	13.7	12.3
4. Annan högskoleexamen	6.2	6.8	1.2	8.5	4.6
5. Dubbla examina	9.2	10.1	7.0	11.4	13.9
6. Övrigt	9.7	10.2	8.5	12.6	6.2
7. Bortfall	4.5	12.4	19.2	9.1	9.2

Fotnot: Rad 1, 2, 3 anger högskoleutbildning.
Rad 5 anger dubbel högskoleexamen där en av utbildningarna är antingen teknisk eller ekonomisk.
Rad 6 anger gymnasieskola el motsvarande eller grundskola el motsvarande.

För ägarklassificering se tabell 4.20.

* antal styrelseplatser.

För yrkesprofilen är erfarenhet från företagsledningsarbete i det privata näringslivet det kännetecknande yrkesmönstret för styrelseledamöterna inom samtliga ägargrupper. Undersöker man fördelningen mellan de olika ägargrupperna finns det emellertid en del skiljaktigheter. Att vara eller att ha varit verksam som VD i ett börsföretag är ett framträdande kännetecken för ägargrupp 1 (S-E banken) - 46,6% - och ägargrupp V (spritt ägande) - 52,3% -. I de övriga företagen är motsvarande andel endast lite mer än en tredjedel.

När det gäller karriärprofilen skiljer sig den släktdominerande ägargruppen från de övriga. Denna grupp har en mindre spridning beträffande ledamöternas erfarenhet av flera företag och andra branscher.

Tabell 4.22. Ägarklassificeringen fördelad efter karriärprofilen (%).

Ägarklassificering	I (176)*	II (89)	III (201)	IV (175)	V (65)
Antal företagsbyten					
0	25.0	15.7	26.4	21.1	16.9
≥ 1	68.2	68.6	56.7	70.9	73.9
Bortfall	6.8	15.7	16.9	8.0	9.2
Företagsbytenas fördelning	I	II	III	IV	V
Samma bransch	40.3	30.3	47.8	39.4	30.7
Branschbyte	52.9	54.0	35.3	52.6	60.1
Bortfall	6.8	15.7	16.9	8.0	9.2

Fotnot: För förklaring av ägarklassificeringen se tabell 4.20.
* anger antalet styrelseplatser.

Uppdragsprofilen, slutligen, visar att gemensamma styrelsedamöter är vanligast förekommande inom S-E-bankgruppen, Industrivärden/Handelsbanksgruppen och i de bolag där det inte finns någon synlig ägargrupp (se tabell 4.23). Tendensen från karriärprofilen att ägargrupp III (släkt/familjedominerade bolag) har en något mindre spridning av sina ledamöter till andra företag och branscher gäller också över uppdragsprofilen. Det är den enda ägargruppen där över hälften av styrelseplatserna innehas av ledamöter med endast ett styrelseuppdrag. Ägargrupp V (ingen "synlig" ägare) är däremot den grupp där spridningen till andra börsbolag är störst bland styrelseledamöterna.

Tabell 4.23. Ägarklassificeringen fördelad efter uppdragsprofilen (%).

Ägarklassificering	I (176)*	II (89)	III (201)	IV (175)	V (65)
1 styrelseuppdrag	34.7	31.5	55.0	41.7	30.9
>1 styrelseuppdrag	65.3	68.5	45.0	58.3	69.2

Fotnot: För förklaring av ägarklassificeringen se tabell 4.20.
* anger antalet styrelseplatser.

Den andra ägarklassificeringen som bygger på ägarnas ställning i företagen, där ägarkategori I innebär att ägaruppen har en relativt stark ställning medan ägarkategori II innebär att ägargruppen har en svagare ställning uppvisar inga större skillnader i någon av profilerna - ett resultat som pekar i riktning mot att ägargrupperingen ovan är ett mer urskiljande kännetecken bland börsföretagen än respektive ägargruppers ställning i den enskilda organisationen. På grund av den höga aggregeringsnivån bör man emellertid vara försiktig med tolkningen av materialet. I varje specifik situation kan förhållandet vara det omvända. Generellt sett gäller dock att de olika ägargrupperna visar upp ett mer specifikt mönster än respektive ägargruppers ställning i den enskilda organisationen.

Överhuvudtaget går det inte att bortse från branschspecifika och ägarspecifika karakteristika vad det gäller börsföretagsstyrelsens formella egenskaper. Denna slutsats underbygger inte den framlagda tesen om de sociologiska profilernas lika fördelning över börsföretagsstyrelserna (jfr också avsnitt 4.2.3).

4.2.2 En empirisk analys av gemensamma styrelseledamöters roll som nätverksskapande aktivitetsstruktur

De flesta företagsledningsstudier utgår, oavsett utifrån vilket perspektivvalet är, från att styrelseledamöterna och den verkställande ledningen är att se som strategiska aktörer. Strategiska aktörer i meningen att deras positioner möjliggör ett potentiellt såväl som ett reellt inflytande i för organisationen väsentliga frågor. Styrelseledamöterna och den verkställande ledningen konstituerar vad man brukar benämna företagsledareliten.[41] I kapitel tre fördes en diskussion kring vad som är den övergripande målsättningen för denna företagsledarelit.[42] Denna diskussion mynnade ut i att den övergripande målsättningen framförallt är relaterad till organisationens kapitalgenereringsförmåga och fortlevnad snarare än någon annan symboliskt, rituellt eller socialt orienterad målsättning (jfr avsnitt 3.1, 3.2 och 3.3). Den av Berle & Means (1932) framförda tesen om att kontrollen av de stora organisationerna övergått från ägarna till företagsledarna innebär inte att organisationens kapitalgenereringsförmåga som övergripande målsättning får stå

tillbaka för andra. Flera angloamerikanska studier av vinstens utveckling i företagsledarkontrollerade respektive ägarkontrollerade organisationer visar att det inte råder någon signifikant skillnad mellan dessa båda organisationskategorier (jfr avsnitt 3.4).[43] Dessa studier indikerar för det första att flertalet av de strategiska aktörerna i organisationen inte äger någon stor del av aktiekapitalet och för det andra pekar de på att dessa aktörers positioner och roller är begränsade i meningen att de inte har några alternativ annat än att handla efter kapitalgenereringsförmågan som den övergripande målsättningen. Denna slutsats är central för den empiriska analysen i detta avsnittet. Den lägger det grundläggande perspektivet på organisationens gränsfunktioner, nämligen att det är ekonomiska målsättningar som är bestämmande för organisationens strategiska aktörer i hanterandet av aktiviteter som har med organisationens omvärld att göra.

Som jag tidigare refererat menar många forskare inom denna genre att koordinationen mellan organisationer samt mellan organisationen och övriga omvärldsfaktorer är ett kontrollinstrument för strategiska aktörer i organisationen för att reducera osäkerhetsfaktorer i omvärlden.[44] Dessa studier pekar också på att de företagsledande aktörerna är den mest betydande gruppen i en organisation när det gäller effektivitetshöjande åtgärder som har med koordination, kommunikation och kontroll mellan organisationer att göra.

Som nämndes i den teoretiska genomgången kan företagssammanslagningar, kartellöverenskommelser, diversifieringsförsök, industriella konglomerat och gemensamma styrelseledamöter ses som exempel på möjliga påverkans-, och kommunkationsmöjligheter som de företagsledande aktörerna kan utöva på omvärlden för att öka den enskilda organisationens kapitalgenereringsförmåga.

Förekomsten av gemensamma styrelseledamöter utgör det empiriska exemplet på företagsledningens gränsfunktioner i den här analysen. Valet av denna gränsreglerande form mellan organisationer har styrts utifrån två kriterier. För det första skulle det empiriska mätinstrumentet vara kvantitativt för att lättare möjliggöra användning av statistiska tekniker samt för att möjliggöra en bredare urvalsbas. För det andra skulle mätinstrumentet vara ett synligt och för organisationen viktigt exempel på interorganisatoriska kommunikationsmöjligheter. Gemensamma styrelseledamöter är ett empiriskt instrument som uppfyller båda dessa kriterier. I det här sammanhanget finns det anledning att poängtera att studera interorganisatoriska problemställningar genom att utgå från förekomsten av gemen-

samma styrelseledamöter inte direkt leder till kunskap om de faktiska förhållandena. För det första är, som tidigare nämnts, gemensamma styrelseledamöter bara ett exempel på interorganisatorisk kommunikation. För det andra kan infrastrukturen på ekonomin totalt i ett land och det enskilda företagets storlek påverka förekomsten av gemensamma styrelseledamöter, vilket gör det svårare att renodla resonemangen.[45]

Den utgångspunkt som den empiriska analysen bygger på är relaterad till de i det teoretiska avsnittet presenterade resursberoendemodellerna. Fenomenet gemensamma styrelseledamöter ses som ett instrument för interorganisatoriskt resursutbyte. Enligt detta perspektiv ses gemensamma styrelseledamöter som ett strategiskt instrument för den enskilda organisationen för att underlätta utbytet av produkter och finansiella resurser mellan olika organisationer samt som en potentiell möjlighet för ekonomiskt utbyte överhuvudtaget. Rollen som ledamot med styrelseuppdrag i andra börsföretag ses således i första hand som en aktivitetsstruktur för att reducera osäkerhetsfaktorer i förhållande till för organisationen specifika resurser som s a s befinner sig utanför organisationen. Mot bakgrund av att denna utgångspunkt teoretiskt är uppbyggd kring resursberoendeinriktningen avser jag dels analysera gemensamma styrelseledamöters koppling till finansiella resurser (avsnitt 4.2.2.1) samt dels analysera gemensamma styrelseledamöters koppling till ett antal kvantitativa, organisatoriska effektivitetsmått (avsnitt 4.2.2.2). Avslutningsvis för jag ett generellt resonemang kring gemensamma styrelseledamöters roll i den enskilda organisationen som en nätverksskapande aktivitetsstrukturell resurs (avsnitt 4.2.2.3).

4.2.2.1 Gemensamma styrelseledamöter och finansiell effektivitet

För att kunna uttala sig om det strukturella mönster som de gemensamma styrelseledamöterna följer räcker det inte med att som i avsnitt 4.1 ange förekomsten av fenomenet. I detta avsnitt och i det nästkommande görs ett försök att analysera kopplingen mellan gemensamma styrelseledamöter och olika kvantitativa mått på företagets ekonomiska ställning. Urvalet av organisationer är de 66 börsföretag som inte är att hänföra till investmentbolag, banker eller försäkringsbolag.

För att möjliggöra en strukturerad ansats har de gemensamma styrelseledamöterna klassificerats i tre olika kategorier; ledamöter med vertikal anknytning, ledamöter med horisontell anknytning och ledamöter med symbiotisk anknytning (för förklaring, se avsnitt 4.1). Med vertikal anknytning avses ledamöter som kommer från organisationer i olika produktionsled. Med horisontell anknytning avses ledamöter som har styrelseuppdrag i organisationer i samma bransch. Med symbiotisk anknytning avses ledamöter som har styrelseuppdrag i organisationer vars resurser kan ses som kompletterande för en tredje part.

Fokus i det här avsnittet är, förutom de gemensamma styrelseledamöterna generellt, ledamöter med vertikal anknytning och inom denna grupp ledamöter med anknytning till finansiella institutioner. Att gruppen med finansiell anknytning valts som exempel på vertikal anknytning beror på att det är svårt att enhetligt identifiera andra typer av vertikala integrationsmönster mellan organisationer på styrelsenivå bl a beroende på branschskillnader samt olika organisationers tillväxt- och expansionsmöjligheter. Dessa metodologiska problem undviks till stor del om man studerar kopplingen mellan finansiella institutioner och icke-finansiella organisationer. Utifrån kvantitativa data om organisationers finansiella ställning går det att göra bedömningar om olika organisationers beroende av finansiella resurser. För det första är kapital en nödvändig resurs för alla organisationer. Dessutom uttrycks kvantitativa data om olika organisationers finansiella ställning med någorlunda enhetliga mått. Enligt det presenterade teoretiska synsättet kan ledamöter med finansiella styrelseuppdrag ses som ett instrument för att koordinera den vertikala integrationen mellan organisationer och olika kapitalanskaffare. Om vi antar att beroendet av finansiella resurser kan jämföras mellan olika typer av organisationer kan vi testa om gemensamma styrelseledamöter med finansiell anknytning fungerar som ett gränsreglerande instrument med avseende på kapitalmarknaden. Analysen gör inga anspråk på att förklara faktiska förhållanden. Mätinstrumenten gemensamma styrelseledamöter och finansiella effektivitetsmått är alldeles för trubbiga mått för att en tolkning av faktiska förhållanden skall vara möjlig. För att en sådan analys skulle vara möjlig måste man ha mer exakt information om transaktioner mellan urvalsföretagen och olika finansiella institutioner. Denna analys syftar i stället till att testa hypotesen om finansiella beroendeförhållanden leder till att det finns fler ledamöter med vertikal anknytning i styrelsen. Om det finns ett samband mellan ledamöter med finansiell anknytning och externt kapitalbehov kan det ses som ett sätt att i strukturella termer påvisa styrelsens gränsreglerande funktioner. Det troliga är att sambandet i så fall är positivt, d v s att organisationer med ett externt kapitalbehov tenderar att ha en

större frekvens ledamöter med anknytning till finansiella bolag. Emellertid kan det motsatta förhållandet också vara troligt, d v s att frekvensen ledamöter med finansiell anknytning är större i organsiationer som inte utifrån dessa kvantitativa mått är så beroende av kapital utifrån.

De kvantitativa finansiella mått som används i analysen kommer från EFIs FINDATA system som innehåller redovisningsdata på koncernnivå för börsföretagen från 1970. För att i någon mån täcka in årliga fluktuationer i materialet utgår samtliga finansiella mått från ett genomsnittligt femårsvärde (1975-79). Följande finansiella variabler är med i analysen:

- x_1 = skuldsättningsgrad, definierat som justerade skulder dividerat med justerat eget kapital.
- x_2 = kassalikviditet, definierat som omsättningstillgångar 1 (kassa, banktillgodo, växelfordringar, kundfordringar, börsnoterade värdepapper och liknande) dividerat med kortfristiga skulder.
- x_3 = kapitalutnyttjande, definierat som totala rörelseintäkter dividerat med totalt kapital (ingående).
- x_4 = räntabilitet, definierat som räntabilitet på justerat genomsnittligt eget kapital efter extraordinära poster och skatt inklusive lagerprisförändringar.
- x_5 = kapitalfördelningsförändring, definierat som den årliga förändringen av justerat eget kapital dividerat med den årliga förändringen av totalkapital.
- x_6 = eget kapitalfördelningsförändring, definierat som årets nyemissionsbelopp dividerat med årliga förändringar av justerat eget kapital (ingående).

De första två måtten är s k stockmått som mäter skuldsättningsgrad och likviditet. Kapitalutnyttjande är ett mått som kvantitativt uttrycker kapitalintensiteten i företaget. De tre övriga måtten är hämtade från den räntabilitets- och tillväxtmodell som bl a finns utvecklad i Johansson (1983) och SOU 1979:10. Räntabilitetsmåttet anger den faktiska avkastningen på det kapital som ägarna placerat i företaget. Detta räntabilitetsmått visar företagets lönsamhet med hänsyn till hur verksamheten finansieras. Kapitalfördelningsmåttet visar den faktiska förändringen i eget kapital i förhållande till den faktiska förändringen i totalkapital. Ju större denna kvot är desto mindre är tillväxten i skulder i förhållande till tillväxten i eget kapital, vilket indikerar på ett mindre externt kapitalbehov. Det sjätte måttet, eget kapitalförändring, uttrycker hur stor andel av förändringen av det egna

kapitalet som är att hänföra till nyemission. Ju större denna kvot är desto mer kapital har tillförts av aktieägarna och således inte genererats internt i organisationen.

När det gäller den beroende variabeln, gemensamma styrelseledamöter, har denna delats upp enligt det mönster som angivits ovan och i avsnitt 4.1. Detta innebär att förutom det generella mätinstrumentet gemensamma styrelseledamöter görs en uppdelning i ledamöter med finansiell anknytning. Dessa i sin tur delas upp i om respektive ledamot är insider, d v s om en insiderledamot sitter i någon styrelse ett finansiellt bolag, eller outsider, d v s om någon outsiderledamot har något styrelseuppdrag i ett finansiellt bolag. En åtskillnad görs också av de ledamöter som har styrelseuppdrag i något investmentbolag. Dessutom anges det antal företag som respektive företag har gemensamma styrelseledamöter med samt det antal finansiella bolag som respektive företag har gemensamma styrelseledamöter med (för ytterligare förklaring se avsnitt 4.1.1.).

Tabell 4.24 visar korrelationskoefficienten mellan de finansiella kvantitativa redovisningsmåtten och frekvensen gemensamma styrelseledamöter.

Tabell 4.24. Korrelationstabell över finansiella redovisningsmått och frekvensen gemensamma styrelseledamöter.

Beroende variabler[1)]	x_1[2)]	x_2	x_3	x_4	x_5	x_6
LGtot	-0.208*	-0.087	-0.048	-0.031	-0.074	-0.251*
LFtot	-0.161*	-0.004	0.060	-0.083	-0.091	-0.258*
LFins	-0.111	-0.038	0.042	-0.056	-0.069	-0.164*
LFout	-0.148	0.009	0.055	-0.077	-0.081	-0.242*
LItot	-0.170*	0.060	0.028	-0.043	-0.021	-0.207*
Lfor	-0.208*	-0.096	-0.012	-0.058	-0.059	-0.261*
Lfifor	-0.160*	0.020	0.111	-0.128	-0.070	-0.257*

Fotnot: * $\alpha \leq 0,1$

1)LGtot = Gemensamma styrelseledamöter (totalt).
LFtot = Ledamöter med finansiell anknytning (totalt).
LFins = Insiderledamöter med finansiell anknytning.
LFout = Outsiderledamöter med finansiell anknytning.
LItot = Ledamöter med anknytning till investmentbolag.
Lfor = Antal företag ett företag har gemensamma styrelseledamöter med.
Lfifor= Antal finansiella institutioner ett företag har gemensamma styrelseledamöter med.

2)För förklaring se ovanstående sidor.

X)Dessa mått är testade enligt kategori 2 och 3 d v s positionsvis och inte ledamotsvis.

Resultaten i tabell 4.24 verifierar inte antagandet att det finns ett samband mellan finansiella institutioner och olika former av gemensamma styrelseledamöter. De flesta sambandskoefficienter är låga och icke-signifikanta. Många av måtten visar dessutom upp ett mönster som är motsatt det förväntade. Mot bakgrund av tidigare resonemang hade man hypotetiskt förväntat sig ett klart samband mellan kapitalutnyttjandegraden (x_3) och frekvensen gemensamma styrelseledamöter. Skuldsättningsgraden (x_1) visar också upp ett oväntat resultat. För det första är koefficienten låg och dessutom är korrelationen negativ, d v s desto högre skuldsättningsgrad desto färre ledamöter med anknytning till finansiella institutioner. Samma iakttagelse gäller för eget kapitalfördelningsmåttet (x_6). Kapitalfördelningsmåttet (x_5) pekar emellertid i riktning mot det uppställda antagandet att det finns ett positivt samband mellan frekvensen ledamöter med anknytning till finansiella bolag och ett större externt kapitalbehov. Totalt sett talar resultaten i tabell 4.24 mot antagandet att det föreligger några samband mellan organisationens finansiella ställning och frekvensen gemensamma styrelseledamöter. Det finns inte heller någon tendens som gör det möjligt att uttala sig om det eventuella sambandet är positivt eller negativt. Tvärtom finns det motsägelser i resultaten som exempelvis mellan skuldsättningsgradsmåttet och kapitalfördelningsmåttet.

Analysen så här långt har koncentrerats på parvisa samband och har inte tagit hänsyn till den kombinerade effekten av samtliga finansiella mått på frekvensen gemensamma styrelseledamöter. Tabell 4.25 visar resultaten av en multipel regressionsanalys som involverar samtliga finansiella mått.

Tabell 4.25. Multipel regressionsanalys över finansiella redovisningsmått och frekvensen gemensamma styrelseledamöter.

Beroendevariabler[1]	x_1[2]	x_2	x_3	x_4	x_5	x_6	$\bar{R}_2$ (justerat)
	B	B	B	B	B	B	
LGtot	-0.472	-5.918*	-0.698	-0.076	-1.339	-0.210	0.029 (F=1.32)
LFtot	-0.119	-0.758	0.186	-0.969	-0.382	-0.974	-0.012 (F=1.15)
LFins	-0.200	-0.294	0.038	-0.006	-0.102	-0.016	-0.057 * (F=2.39)
LFout	-0.080	-0.464	-0.148	-0.063	-0.280	-0.082	-0.026 (F=1.37)
LItot	-0.018	0.156	0.060	-0.027	0.026	-0.051	-0.032 (F=1.51)
Lfor	-0.325	-3.962*	-0.717	0.023	-0.763	-0.148	0.025 (F=1.28)
Lfifor	-0.098	-0.118	0.368	-0.024	-0.124	-0.051	-0.006 (F=1.07)

Fotnot: * $\alpha < 0,1$

1) För förklaring se tabell 4.24.
2) För förklaring se ovanstående sidor.

Regressionsanalysen följer i princip resultaten från korrelationstabellen. De flesta värdena är inte signifikanta vilket än mer visar på att finansiella mått är en dålig prediktor för frekvensen gemensamma ledamöter och frekvensen ledamöter med anknytning till finansiella institutioner. Detta resultat pekar på svårigheten med att utifrån ett strukturellt förhållningssätt uttala sig om faktiska finansiella synergieffekter som olika sammansättningskarakteristika kan ha. Att styrelsen sammansätts utifrån andra kriterier än från den potentiella möjligheten att uppnå finansiella synergieffekter pekar i riktning mot att mer situationella och företagsspecifika faktorer spelar en större roll. Den hypotes som bl a Selznick (1949) argumenterar för om att använda gemensamma styrelseledamöter för att uppnå representativ medverkan från antingen de finansiella institutionernas sida eller från de icke-finansiella företagens sida verifieras inte heller av denna kvantitativa analys.

Man bör emellertid hålla i minnet att finansiella redovisningsmått inte ensamma bestämmer en organisations finansiella beroende. Det finansiella beroendet kan ses som en funktion av organisationens kapitalstruktur och verksamhetens utfall. I nästa avsnitt görs ett försök att utvidga analysen i denna riktning genom att

studera kvantitativa mått på organisatorisk effektivitet och relatera dessa effektivitetsmått med gemensamma styrelseledamöter.

4.2.2.2 Gemensamma styrelseledamöter och organisatorisk effektivitet

I förra avsnittet analyserades gemensamma styrelseledamöter och interorganisatoriskt beroende. Det bakomliggande resonemanget byggde på antagandet att organisationer som har gemensamma styrelseledamöter med andra organisationer har större möjligheter att kontrollera omvärldssituationer. Det empiriska exemplet hämtades från relationen mellan finansiella institutioner och icke-finansiella organisationer. I detta avsnitt skall jag undersöka om skillnader i antalet gemensamma styrelseledamöter samvarierar med ett antal aspekter på organisatorisk effektivitet. Det teoretiska synsättet som avsnittet bygger på är främst hämtat från Katz & Kahn (1966, 1978), Williamson (1975) och Pennings (1980). I Katz & Kahns terminologi kan gemensamma styrelseledamöter ses som ett instrument som kan förbättra informationsflödet mellan organisationen och omvärlden. Ett kvalitativt och kvantitativt informationsflöde leder i sin tur till en ökad "politisk effektivitet". Tesen är således att organisationer med många gemensamma styrelseledamöter har en högre politisk effektivitet vilket i sin tur påverkar den organisatoriska effektiviteten mätt i kvantitativa termer. Med politisk effektivitet avses påverkansmöjligheter över omvärldsförhållanden och över tillväxtmöjligheter samt grad av anpassningsförmåga till situationella faktorer. I Williamsons terminologi kan gemensamma styrelseledamöter ses som effektivitetshöjande genom att de förhindrar "information impactedness". Termen "information impactedness" står i summariska ordalag för att en organisation har bättre informationsunderlag än sina konkurrenter beträffande olika marknadsparametrar. Gemensamma styrelseledamöter mellan transaktionsmässigt (gemensamma styrelseledamöter med vertikal anknytning) beroende organisationer reducerar detta informationsgap, vilket i sin tur kan förväntas påverka effektiviteten positivt. Det är dessa teoretiska element som utgör det grundläggande perspektivet på gemensamma styrelseledamöter och organisatorisk effektivitet. Olika former av gemensamma styrelseledamöter utgör determinanter i analysen medan ett antal kvantitativa mått utgör indikatorer på organisatorisk effektivitet.

Organisatorisk effektivitet är ett svårhanterligt begrepp. Den gängse definitionen av effektivitet inom organisationsteori är att begreppet står för grad av måluppfyllelse. Målformulerare är de individer som utgör den dominerande intressegruppen i organisationen, d v s oftast huvudmannagruppen (jfr. kapitel 3). Det är emellertid förenat med stora teoretiska såväl som empiriska svårigheter att operationalisera organisatorisk effektivitet. I denna analys mäts organisatorisk effektivitet utifrån de kvantitativa resultatmått som kan hämtas från respektive börsföretags årsredovisningshandlingar. Denna begränsning i analysen gör att resultaten får mer karaktär av generella resonemang på en aggregerad nivå än specifika slutsatser om orsak-verkansamband i enskilda organisationer. Analysen ger emellertid information av strukturell karaktär kring fenomenet gemensamma styrelseledamöter.

Precis som i förra avsnittet utgör urvalsgruppen de 66 börsföretag som inte faller under kategorierna investmentbolag, banker och försäkringsbolag. De kvantitativa effektivitetsmåtten är framtagna ur respektive företags årsredovisningshandlingar med hjälp av EFIs FINDATA-system. Även här används femårsgenomsnitt för de olika effektivitetsvariablerna (1975-79). Följande kvantitativa effektivitetsmått används i analysen:

- Y_1 = Räntabilitet på justerat eget kapital (genomsnitt) efter extraordinära poster och skatt inklusive lagerprisförändringar.

- Y_2 = Räntabilitet på totalt kapital (genomsnitt) efter extraordinära poster före kostnadsräntor och skatt inklusive lagerprisförändringar.

- Y_3 = Effektiv avkastning på aktier, definierat som årets deklarationskurs minus föregående års deklarationskurs plus under året lämnad utdelning (%).

- Y_4 = P/E-tal (Price-earningratio), definierat som deklarationskursen dividerat med föregående års justerade resultat per stamaktie efter extraordinära poster och skatt, efter avskrivningar enligt plan inklusive lagerprisförändringar.

De två första måtten anger den procentuella avkastningen på företagets kapital (jfr SOU 1979:10). Räntabiliteten på totalt kapital anger den procentuella avkastningen på det i organisationen totalt arbetande kapitalet. Detta mått visar organisationens lönsamhet oberoende av finansiering. Räntabiliteten på eget kapital visar den procentuella avkastningen på ägarkapitalet i organisationen. Detta mått är således påverkat av företagets finansieringspolitik. De två övriga måtten

är relaterade till organisationens aktier. Det första måttet anger avkastningen på aktier mätt i förhållande till börskurs och utdelning medan det sista måttet anger relationen mellan köpkurs och faktisk vinst per aktie - ett mått som kvantitativt anger en slags förväntan på organisationens effektivitet.

Beträffande de olika kategorierna av gemensamma styrelseledamöter används ungefärligen samma empiriska material som för analysen av finansiell effektivitet (se avsnitt 4.2.2.1). Den enda skillnaden är att kategorin gemensamma styrelseledamöter med anknytning till investmentbolag är utbytt mot gemensamma ledamöter med anknytning till samma bransch. Detta för att få med gemensamma ledamöter med horisontell anknytning, d v s ledamöter som sitter i styrelser vars organisationer verkar i samma bransch.

Samvariationen mellan gemensamma styrelseledamöter och de kvantitativa måtten på organisatorisk effektivitet anges i tabell 4.26 nedan. Generellt sett motsäger resultaten i tabellen det uppställda antagandet att antalet gemensamma styrelseledamöter samvarierar positivt med organisatorisk effektivitet.

Tabell 4.26.. Korrelationstabell över frekvensen gemensamma styrelseledamöter och organisatorisk effektivitet.

Beroendevariabler[1)]	LGtot[2)]	LFtot	LFins	LFout	LStot	Lfor	Lfifor
Y_1	-0.031	-0.083	-0.056	-0.077	0.170*	-0.058	-0.128
Y_2	-0.070	-0.145	-0.027	-0.158*	0.138*	-0.085	-0.177*
Y_3	-0.161*	-0.219*	-0.180*	-0.192*	-0.036	-0.162*	-0.206*
Y_4	-0.219*	0.164*	0.072	0.165*	-0.138*	0.196*	0.149*

Fotnot: * $\alpha < 0,1$

1) För förklaring se ovanstående sidor.
2) LGtot = Gemensamma styrelseledamöter (totalt).
LFtot = Ledamöter med finansiell anknytning (totalt).
LFins = Insiderledamöter med finansiell anknytning.
LFout = Outsiderledamöter med finansiell anknytning.
LStot = Ledamöter med horisontell anknytning (totalt).
Lfor = Antal företag ett företag har gemensamma styrelseledamöter med.
Lfifor= Antal finansiella institutioner ett företag har gemensamma styrelseledamöter med.

Bland de olika kategorierna av gemensamma styrelseledamöter är det endast den kategori som anger horisontell anknytning som uppvisar ett enligt de uppställda antagandena förväntat resultat. Sambandet är starkare för $Y_1(RE_{es})$och svagare för Y_3 (effektiv avkastning på aktier). De övriga kategorierna på gemensamma styrelseledamöter visar upp ett likartat mönster. Beträffande de bägge totala måtten på gemensamma styrelseledamöter visar de upp ett icke-signifikant samband med de bägge räntabilitetsmåtten; ett negativt samband med Y_3 (effektiv avkastning); och ett positivt samband med Y_4 (P/E-talet). Detta resultat pekar inte i riktning mot de uppställda antagandena. När det gäller ledamöterna med finansiell anknytning visar de ungefärligen upp samma mönster som de bägge totala måtten på gemensamma styrelseledamöter. Det föreligger inte heller här någon signifikant skillnad mellan insiderledamöter respektive outsiderledamöter med finansiell anknytning. De bägge måtten som är relaterade till företagets aktier visar överhuvud taget upp mer signifikanta korrelationer än de bägge räntabilitetsmåtten. Korrelationerna överensstämmer emellertid inte med de uppställda antagandena.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att denna analys av sammansättningskarakteristika och organisatorisk effektivitet visar att den enda kategorin av gemensamma styrelseledamöter som positivt samvarierar med de olika måtten på organisatorisk effektivitet är de ledamöter som har horisontell anknytning. De övriga kategorierna är antingen dåliga prediktorer på organisatorisk effektivitet eller uppvisar ett negativt samband.[46]

Det finns således inga klara tendenser i materialet som pekar i riktning mot det uppställda antagandet.

4.2.2.3 Gemensamma styrelseledamöter som nätverksskapande aktivitetsstrukturell resurs

De kvantitativa analyserna visar att kopplingarna mellan gemensamma styrelseledamöter och specifika resurser är komplexa och svåra att uttala sig om. Det upp-

ställda antagandet om ett samband mellan antalet gemensamma styrelseledamöter och låg solvens verifierades ej. Det fanns inte heller någon koppling mellan organisatorisk effektivitet mätt i kvantitativa termer och gemensamma styrelseledamöter. Det finns anledning att göra en del kommentarer kring de redovisade resultaten utan att för den skull göra en fullständig analys.

För det första indikerar resultaten på skillnaden mellan de kvantitativa måtten på finansiell och organisatorisk effektivitet och, å andra sidan, de gemensamma styrelseledamöternas roll och position i organisationen. De representerar två olika perspektiv på organisationens verksamhet. Måtten på finansiell och organisatorisk effektivitet är relaterade till ett tillverkningsorienterat perspektiv på organisationen. De kan sägas utgöra ett försök att i ekonomiska kvantitativa termer operationalisera det produktionskapital, den produktionsprocess och det flöde av varor och/eller tjänster som organisationen producerar. Måtten är framförallt relaterade till organisationens operativa ekonomiska styrsystem, planeringssystem och produktionsorganisation. De gemensamma styrelseledamöterna och styrelsen överhuvudtaget representerar ett annat perspektiv på organisationens verksamhet. De gemensamma styrelseledamöternas roll, position och funktion är framförallt relaterad till att utifrån idéer, strategiskt tänkande och ledningserfarenhet via kognitiva dimensioner producera beslut, samla information, motivera, sprida information etc. Deras verksamhet är av företagsledande karaktär, vilket inte direkt är det som de olika kvantitativa måtten på effektivitet representerar. Min poäng är inte att påstå att de gemensamma styrelseledamöterna och de olika måtten på effektivitet inte är förenade med varandra utan min poäng är att de representerar två olika perspektiv på verksamheten och att kopplingen mellan de båda variabeltyperna är komplexa och beroende av såväl bakomliggande som mellanliggande variabler.

En annan synpunkt som är väsenligt att lyfta fram är de framlagda antagandenas betoning på de gemensamma styrelseledamöternas roll i förhållande till specifika resurser. Dessa antaganden bygger på att denna ledamotskategori är att se som en kritisk strategisk aktör för att anskaffa resurser som organisationen är beroende av för sin verksamhet - ett resonemang som betonar ledamöternas roll i förhållande till den enskilda organisationens specifika marknader. Resultaten från intervjuerna med styrelseledamöterna indikerar en annan logik med avseende på styrelsens omvärldsgranskning. Denna logik bygger inte på beroendet av enskilda bindningar med specifika organisationer och resurser utan bygger på omvärldsrelationer i förhållande till den samlade företagsamheten (jfr avsnitt 3.2 och avsnitt 4.1.4). Denna omvärldsgranskning har framförallt att göra med att på en

allmän företagsledningsnivå följa utvecklingstendenser i näringslivsfrågor, i politiska avseenden, i teknologiska avseenden och i arbetsmarknadsfrågor. Denna slutsats representerar ett skifte från att se gemensamma styrelseledamöter som ett direkt instrument för specifika resursutbyten mellan organisationer till att se gemensamma styrelseledamöter som ett indirekt instrument för att vidga den enskilda organisationens omvärldsorientering i förhållande till den samlade företagsamheten.[47]

> "Jag tycker det är oerhört värdefullt att i styrelsen ha ledamöter med erfarenhet från andra styrelsers sätt att arbeta. Jag kan inte direkt peka på några specifika aktiviteter där denna erfarenhet är speciellt väsentlig. Det handlar snarare om fördelen att få reaktioner av allmän karaktär om förhållningssätt och andra organisationers sätt att driva aktiviteter som är relaterade till våra."
> citat från VD i ett börsföretag

> "Enligt mitt sätt att se det så utgör möjligheten att vara outsiderledamot i ett annat börsföretag den kanske bästa formen av topmanagementutbildning som jag vet."
> citat från en VD med flera styrelseuppdrag i andra börsföretag

> "Som outsiderledamot är det naturligtvis omöjligt att ge företaget konkret och effektiv information i enskilda aktiviteter. Det kräver en väldig massa inläsning och information som det är svårt att tidsmässigt och kunskapsmässigt inhämta. Men jag tror att jag som outsiderledamot bidrar till företagets utveckling genom att ha en mångsidig erfarenhet av ärende av mer generell ekonomisk karaktär och att bestämt driva styrelsearbetet i riktning mot en ökad affärsorientering."
> citat outsiderledamot i ett börsföretag

Citaten ovan markerar de gemensamma styrelseledamöternas roll att fungera som en erfarenhetsutbyteskanal med avseende på allmänt betingade affärsorienterade omvärldsfaktorer. Instrumentet gemensamma styrelseledamöter ses som en investering för att bredda omvärldsorienteringen för den enskilda organisationen såväl som för den organisation som outsiderledamoten har sin dagliga verksamhet i.[48] I det här sammanhanget är det väsenligt att påpeka att beslut beträffande verkställande direktörers möjligheter att acceptera en outsiderstyrelseplats i första hand inte är ett personligt beslut utan är ett beslut som tas av den samlade företagsledningen.

Den här framlagda slutsatsen om en omvärldsorientering mot den samlade företagsamheten och betydelsen av erfarenhetsutbyte av generell företagsledningskaraktär

indikerar att gruppen gemensamma styrelseledamöter består av en informellt sett sammanhängande social gruppering. Denna slutsats för resonemanget in på om det finns ett dominerande segment av styrelseledamöter som tillsammans utgör en företagsledarklass som i sin tur bildar en överstruktur ovanför de enskilda organisationerna och som har stora möjligheter att påverka det totala näringslivets utformning.[49] Att de gemensamma styrelseledamöterna attitydmässigt och i sin syn på företagsledningens roll i den enskilda organisationen står nära varandra verifieras av intervjumaterialet. Att de däremot samordnar sina aktiviteter i konkreta åtgärder är därmed med utgångspunkt från intervjumaterialet en alltför långtgående slutsats att dra. När det gäller denna överstruktur så är det väsentligt att skilja på två typer av samordnade aktiviteter. Den ena typen av samordning hänger samman med en aktiv ägarroll och refererar till de i kapitel tre framtagna normativa strukturerna. Denna samordning inom olika ägargrupperingar med avseende på exempelvis ledamotsrekrytering är, enligt min mening, att utnyttja samordningsfördelar och synergieffekter. Denna typ av överstruktur utgör strukturellt sett en väsenlig normativ ram för företagande i aktiebolagsformen (jfr kapitel 3). Denna normativa ram bygger på en kollegial ledningsfilosofi. Kollegial i meningen att ledamöterna förväntas att sluta gemensamma överenskommelser med utgångspunkt från den enskilda organisationen och med utgångspunkt från organisationens fortlevnad och tillväxt. Att däremot dra slutsatsen att det sker en samordning av aktiviteter i konkreta åtgärder utanför ägargrupperingarna och ovanför organisationsnivån som inte syftar mot den enskilda organisationen är att dra alltför långtgående slutsatser.[50]

Sammanfattningsvis visar detta avslutande resonemang om gemensamma styrelseledamöter att dessa strategiska aktörers huvudsakliga roll och position är relaterad till den samlade företagsamheten snarare än till några specifika resursutbytestransaktioner samt att de följer den normativa struktur som ägarrollen markerar nämligen att utgångspunkten är den enskilda organisationen och inte någon samlad överstruktur av flera organisationer.

4.2.3 Sammanfattning av aktivitetsstrukturer som främst berör externa förhållanden i styrelsearbetet

Ambitionen i detta avsnittet har varit att med ett strukturellt perspektiv beskriva och analysera styrelsens position i förhållande till organisationens omvärld. Teoretiskt bygger resonemangen på de organisationsteoretiska antaganden som utvecklats för att analysera den enskilda organisationens förhållande till externa faktorer. Summariskt anger dessa teoretiska modeller ett kontinuum av hur den enskilda organisationen anpassar sig till omvärldsfaktorer. På den ena ändpunkten förs en argumentering som bygger på att de strategiska företagsledande aktörerna har få möjligheter att påverka organisationens anpassning till dess omvärld. På den andra ändpunkten förs en argumentering att de företagsledande aktörerna de facto har stora möjligheter att både påverka och välja hur organisationen skall anpassa sig till specifika omvärldssegment. Däremellan finns det alternativa synsätt som är en blandning av dessa båda ändpunkters resonemang och där hänsyn också tas till situationsberoende faktorer. Utifrån denna teoretiska ram som bas har jag empiriskt beskrivit, analyserat och prövat aktivitetsstrukturer i styrelsearbetet som främst berör externa förhållanden. Med teoretisk utgångspunkt från framförallt de anpassningsteoretiska modellerna och strategistrukturmodellerna har jag analyserat de sociologiska profilernas fördelning över bransch-och ägarstruktur. De uppställda antagandena hämtades från den normativa strukturella ram som resursfördelningsnormen ger vid handen. Med teoretisk utgångspunkt från framförallt resursberoendemodellerna har jag analyserat de gemensamma styrelseledamöternas roll och position visavi organisatoriska omvärldsbetingelser. Både den teoretiska och den empiriska analysen leder till resonemang som har med bestämningen av styrelsearbetets funktioner i förhållande till externa faktorer att göra.

De bakomliggande antagandena beträffande analysen av de sociologiska profilernas fördelning över branschstruktur och ägarstruktur bygger på resursfördelningsnormen. Utifrån dessa normativa strukturella förutsättningar kan det förväntas att profilerna skall ha en likartad fördelning över bransch- och ägarstruktur. De resultat som analyserats visar att det är svårt att utifrån dessa profiler göra tolkningar som pekar i riktning mot denna normativa förutsättning. Både ägarmässigt och branschmässigt tycks resursfördelningsnormen vara underordnad andra kriterier.

Bransch-struktur \ Profil	Ålder	Utbildning	Yrke	Bransch	Karriär	Uppdrag
A[1]		X			X	X
B[2]		X			X	X

Fotnot: X markerar observerbara skillnader.
1 = Affärsvärldens branschindex (se kapitel 1)
2 = Rörelsedrivande moderbolag kontra förvaltande moderbolag (se avsnitt 4.2.2.)

Figur 4.17. Schematisk sammanfattning av branschstruktur och de sociologiska profilerna.

De skiljaktigheter som observerats mellan de olika branscherna härrör, som figuren ovan visar, främst från utbildnings-, karriär- och uppdragsprofilerna. Utbildningsmässigt skiljer sig de teknikintensiva branscherna från de handelsintensiva branscherna. Beträffande karriärprofilen är skogs- och handelsbranscherna de branscher där ledamöter med erfarenhet från andra företag och branscher är minst förekommande. Fördelas branscherna efter antalet uppdrag varje ledamot innehar visar det sig att andelen gemensamma styrelseledamöter är störst i metall- och stålbranschen samt bland investmentbolagen.

Den grövre branschindelningen mellan rörelsedrivande moderbolag och förvaltande moderbolag har en liknande fördelning över de olika profilerna. Utbildningsmässigt är andelen tekniskt utbildade ledamöter betydligt vanligare bland företag med rörelsedrivande moderenhet medan företag med förvaltande moderenhet har betydligt fler ledamöter med erfarenhet från fler styrelseuppdrag, andra företag och olika branscher.

Profil / Ägar-struktur	Ålder	Utbildning	Yrke	Bransch	Karriär	Uppdrag
1. Ägargrupper[1)]		X	(X)		X	X
2. Ägargruppens ställning[1)]						

Fotnot: X markerar signifikanta skillnader.
1)se avsnitt 4.2.2. för förklaring.

Figur 4.18. Schematisk sammanfattning av ägarstruktur och de sociologiska profilerna.

Beträffande ägarstrukturen är det endast de olika ägargrupperna som visar upp skiljaktigheter över de olika profilerna. Indelningen av ägarstrukturen efter ägarnas ställning i respektive företag uppvisar inga signifikanta skillnader (se figur 4.18). Utbildningsmässigt har de ägargrupper som står nära S-E-banken en högre andel tekniskt utbildade styrelseledamöter. När det gäller yrkesprofilen har S-E-bankgruppen och den gruppering där det inte finns någon synlig ägargrupp en något större andel ledamöter som är eller har varit verksamma som verkställande direktörer i börsföretag än övriga ägargrupper. Minst andel styrelseplatser som innehas av ledamöter med erfarenhet av andra företag, branscher och styrelseuppdrag har ägarkategori III (släkt/familjedominerande företag). Bredast erfarenhetsbas vad det gäller karriär- och uppdragsprofilen finns i S-E-bankgruppen, Industrivärden/Handelsbankgruppen och ägarkategori IV (ingen "synlig" ägargrupp). Överhuvudtaget bör det slutligen antecknas att det inte går att bortse från branschspecifika och ägarspecifika karakteristika vad det gäller styrelsens strukturella ramar. Dessa kvantitativa data pekar på att strukturellt sett arbetar börsföretagsstyrelserna efter delvis olika ramar och mönster beroende på branschstruktur och ägarstruktur.

Den andra empiriska analysnivån är relaterad till fenomenet gemensamma styrelseledamöter samt denna aktörskategoris koppling till finansiell respektive organisatorisk effektivitet. De bakomliggande antagandena beträffande finansiell effektivitet och gemensamma styrelseledamöter bygger på att det föreligger ett interorganisatoriskt beroende mellan finansiella institutioner och icke-finansiella organisationer. Detta eventuella beroende prövades empiriskt utifrån att sambandet borde vara positivt, d v s organisationer med ett stort externt kapitalbehov ten-

derar att ha ett större antal knytningar med andra organisationer på styrelsenivån. Det bakomliggande teoretiska resonemanget är bl a ursprungligen hämtat från Selznicks tankar om representativ medverkan. Resultaten av analyserna visar att kvantitativa finansiella redovisningsmått generellt sett är en dålig prediktor för frekvensen gemensamma styrelseledamöter och frekvensen ledamöter med finansiell anknytning - ett resultat som visar svårigheten att utifrån ett strukturellt/kvantitativt förhållningssätt uttala sig om eventuella finansiella synergieffekter som olika sammansättningskarakteristika kan ha.

Den andra analysen beträffande sammansättningskarakteristika utgick från Williamsons (1975) resonemang om informationsutbyte mellan transaktionsmässigt beroende företag och Katz & Kahns (1966) diskussion om politisk effektivitet. Utifrån dessa teorifragment avsåg analysen att pröva om förekomsten av gemensamma styrelseledaöter samvarierar positivt med organisatorisk effektivitet mätt i kvantitativa termer. Resultaten pekar snarare i riktning mot att det motsatta förhållandet gäller, d v s att frekvensen gemensamma styrelseledamöter samvarierar negativt med de kvantitativa effektivitetsmåtten. De uppställda antagandena verifieras endast för gemensamma styrelseledamöter med horisontell anknytning.

Sammanfattningsvis visar analysen av gemensamma styrelseledamöter att dessa strategiska aktörers roll och position inte är relaterad till något specifikt resursutbyte mellan organisationer utan är snarare relaterad till ett allmänt erfarenhetsutbyte visavi den samlade företagsamheten.

4.3 Aktivitetsstrukturer som främst berör styrelsens arbetsstruktur

Precis som i många andra gruppsammanhang kännetecknas organiserandet av styrelsearbetet av en regelbundenhet och stabilitet; en viss rytm över tiden. Antal möten, informationsmaterial, föredragningslista, själva mötesordningen, ja i princip alla mötes- och mellanmötesaktiviteter kännetecknas av ett återkommande mönster. Denna arbetsrytm kan precis som de sociologiska profilerna (se avsnitt

4.1) och de olika gränsreglerande förhållandena (se avsnitt 4.2) ses som en strukturell bestämning av styrelsens handlings-och påverkansmöjligheter i förhållande till specifika aktiviteter. Arbetsrytmen i styrelsen anger en del av de bindningar, regelbundenheter och förväntningar som styrelsen själv skapar genom att organisera sitt arbete efter specifika aktivitetsmönster. På så vis representerar denna arbetsrytm en väsentlig aktivitetsstrukturell dimension vid sidan av de sociologiska profilerna. I detta avsnitt skall jag inledningsvis gå igenom ett antal strukturella styrelsearbetsdimensioner med utgångspunkt från de tre för djupstudien utvalda börsföretagsstyrelserna (se avsnitt 4.3.1). Därefter skall jag höja abstraktionsnivån och försöka identifiera ett antal generella gruppsykologiska dimensioner som är speciellt väsentliga för styrelsens arbetsrytm (se avsnitt 4.3.2).

Innan beskrivningen av de strukturella arbetsrytmdimensionerna är det väsentligt att poängtera det empiriska skifte som det här avsnittet ger uttryck för. Till skillnad från de sociologiska profilerna, som hämtades från den kvantitativa totalpopulationsstudien, så hämtas de empiriska observationerna i detta delavsnitt i huvudsak från den kvalitativa djupstudien av tre börsföretagsstyrelser (för urvalsdiskussion se avsnitt 5.3). För att höja generaliseringsnivån kommer jag dock att i en del fall bl a referera till den explorativa intervjustudien.

4.3.1 Strukturella styrelsearbetsdimensioner

Om man följer en styrelses arbete under en längre period så är det i princip två iakttagelser som är väsentliga att notera. Den ena iakttagelsen är att det finns en hel del aktiviteter av icke-återkommande karaktär. En stor del av styrelsearbetet ägnas åt att hantera dessa icke-återkommande, icke-rutinmässiga aktiviteter. Den andra iakttagelsen är att arbetet i styrelsen karakteriseras av en regelbundenhet och stabilitet, där ett antal mer rutinartade och återkommande aktiviteter utgör huvudinslaget. Detta avsnitt syftar till att behandla denna återkommande arbetsrytm i styrelsearbetet (se inledningen av detta kapitel samt kapitel 2 för ett teoretiskt resonemang kring betydelsen av denna relativt välstrukturerade arbetsrytm).

Följer man arbetsfördelningen generellt i styrelsen gör man den observationen att kvantitetsmässigt sker det mesta ledamotsarbetet utanför själva styrelsemötet. Inläsning av information, den allmänna kunskapen om organisationen och dess situation, kontakter med andra aktörer utanför styrelsen är exempel på aktiviteter som kvantitetsmässigt tar upp en stor del av tiden för den enskilda styrelseledamoten och som i huvudsak hanteras utanför själva styrelsemötet. Däremot utgör mötena arenan för de avgörande och kritiska inslagen i styrelsearbetet. Det är där de formella avgörandena tas och det är mötena som utgör den viktigaste basen för de informella relationerna i styrelsekollektivet.

> "En väsentlig del av ledamotens arbete sker vid det egna skrivbordet. Den avgörande verksamheten är dock förlagd till styrelsebordet. Där sker utbytet av åsikter och där fattas besluten."
> citat Dahlgren & Moberg, 1983:62

För att strukturera avsnittet har jag sorterat upp beskrivningen i två huvudavsnitt - ett som i huvudsak behandlar mötesaktiviteter och ett som lägger tonvikten på mellanmötesaktiviteter (se figur 4.19).

MÖTESAKTIVITETER	MELLANMÖTESAKTIVITETER
. Mötesstruktur (antal möten, innehåll)	. Mötesplanering (kallelse, föredragningslista)
. Mötesplats	. Informationsmaterial
. Formell mötesprocedur (föredragande, protokoll, ordförande)	. Arbetsutskott/Informella samtal
. Styrelsebeslut	

Figur 4.19. Kritiska aktivitetsstrukturella dimensioner med avseende på styrelsearbetets rytm

Avsikten med att behandla ett antal strukturella arbetsdimensioner i samband med själva styrelsemötet är inte att ge en fullständig bild av praxis utan har snarare att göra med att lyfta fram ett antal aktiviteter som har betydelse för skapandet av den regelbundna och stabila rytm som karakteriserar de tre studerade styrelsernas arbete - en första sådan dimension är mötesstrukturen. De tre utvalda börsföretagsstyrelserna har fem ordinarie styrelsesammanträden per år.[51] Beroende

på antalet icke-återkommande ärenden varierar antalet sammanträden från fem ända upp till arton per år. De extra styrelsemötena är i nästan samtliga fall av en-aktivitetskaraktär. Det kan röra sig om emissionsfrågor, förvärvsärenden, VD-skiften, stora finansieringsfrågor etc. Ett företagsförvärvsärende kan exempelvis kräva att styrelsen samlas och är beslutsför åtskilliga gånger. I en del fall sker dessa möten per capsulam. De ordinarie styrelsemötena speglar organisationens verksamhet över ett år. På ett övergripande och generellt plan innefattar de fem styrelsesammanträdena, ett bokslutsmöte, ett budgetmöte och tre delårsrapportmöten. Vanligtvis ser föredragningslistan ut på ungefärligen samma sätt över de fem styrelsemötena. Nedan återges ett exempel på vilka punkter en dagordning vanligen innehåller;

1. Godkännande av protokoll för sista mötet

2. En genomgång av den finansiella ställningen i organisationen (en genomgång av VD med avseende på det generella marknadsläget)

3. Helårs/delårsbokslut och prognos
   En genomgång och uppföljning av verksamhetens olika delar
   - sammandrag av verksamheten i stora drag
   - försäljningsvolym
   - nyckeltal
   - likviditetsöversyn
   - budgetkontroll
   - verbal sammanfattning

4. Investeringar
   - en uppföljning av tidigare investeringar/nysatsningar
   - värdering av och beslut om investeringar

5. Övriga ärenden
   - bidragsärenden
   - nästa sammanträde
   - frågor kring styrelsens sammansättning
   - etc

Vid dessa ordinarie styrelsesammanträden läggs tonvikten på verksamhetens ekonomiska ställning samt på eventuella nysatsningar, investeringar och rationaliseringar i verksamheten. De tre styrelserna - Borg, Korg och Torg (för presentation se avsnitt 5.3) - arbetar ungefärligen efter samma mönster men det finns emellertid anledning att poängtera en del skillnader med avseende på tyngdpunktsför-

skjutningar. Det huvudsakliga kännetecknet i Torgs styrelse är regelbundenheten över tiden. Sammanträdena följer i princip alltid samma rutin. Borgs styrelse, å andra sidan, försöker vid sidan av de ordinarie föredragningarna presentera någon del av verksamheten lite djupare vid varje möte. Denna presentation tar oftast formen av ett seminarium där ett affärsområde eller ett dotterbolag blir föremål för genomgång. I jämförelse med de andra styrelserna är det utmärkande kännetecknet i Korgs styrelse deras långsiktsplanering. Korgs styrelse avsätter en stor del av tiden till att bli informerad och penetrera "var står vi - vart går vi"-frågeställningar. Dessa diskussioner tar ibland formen av ett flerdagarsseminarium kring vissa aktuella teman. Generellt sätt följer emellertid de olika styrelserna ett gemensamt mönster. En fråga av principiell natur som man ställer sig är om fem styrelsemöten är ett lämpligt antal. Enligt min mening är svaret på denna frågeställning ointressant. Styrelsen bör samlas så många gånger så att ledamöterna och VD får möjlighet att utföra sina företagsledande funktioner. I en del fall krävs det fler sammanträden. Det är i väldigt hög grad en person- och situationsfråga.

Tidsmässigt tar varje sammanträde ungefär en halvdag i anspråk. Bortser man från speciella styrelsekonferenser som kan räcka över en eller flera dagar är det sällan ett styrelsesammanträde räcker över en hel arbetsdag. Det är således under en relativt kort tid som styrelsen som kollektiv har att ta ställning till för verksamheten avgörande frågor och utbyta åsikter - ett faktum som i styrelsesammanhang i en del situationer leder till ett tryck mot konformitet i agerandet.[52] Med tanke på att graden av osäkerhet i frågeställningarna i de flesta fall dessutom är stor finns det en uppenbar risk att styrelsen som kollektiv alltför snabbt når konsensus.[53] I vissa ärenden är naturligtvis denna snabbhet nödvändig för att åstadkomma ett effektivt styelsearbete, men i många fall är de åtgärder som styrelsen fattar beslut om av sådan strategisk karaktär att åsikts- och informationsutbyte är mer väsentligt än snabbhet i beslutsfattandet. Haft (1981) har utifrån styrelseperspektivet påpekat betydelsen av att förlänga beslutsdiskussionen.

> "A large body of the recent group research indicates that groups tend to become "solution- minded"; their goals of efficiency, success and satisfaction speed up the decision-making process. The danger is that the group will reach a unanimous, but incorrect, decision very early in the process. Contrary to folklore, the researchers find that the real difficulty is in trying to slow groups

down rather than trying to speed them up."
citat Haft 1981:38

En annan dimension vid sidan av mötesstrukturen som strukturellt anger vilka potentiella möjligheter styrelsen har att intervenera och interagera i olika aktiviteter är platsen för styrelsemötena. Eftersom styrelseledamöterna i huvudsak är outsiders är det av intresse att styrelsen får möjlighet att bekanta sig med verksamhetens produktion och fysiska betingelser för att bilda sig en uppfattning om olika alternativs realiserbarhet. Ett sätt att nå denna operativa insikt är att se till att styrelsemötena hålls i organisationens egna lokaler, vilket inte är så självklart som det låter. I de studerade börsföretagsstyrelserna praktiseras många olika teman beträffande platsen för sammanträdet. I Borgs styrelse görs årligen en resa till några av organisationens verksamheter utom eller inom landet. Under dessa resor hålls också ett ordinarie styrelsemöte. Detta möte kretsar av naturliga skäl en hel del kring den besökta verksamheten. I alla de tre styrelserna praktiseras regeln att de ordinarie styrelseledamöterna sitter som ledamöter i något eller några dotterbolagsstyrelser. Vidare kompletteras ofta styrelsemötena med föredragande från filial- och dotterbolagsverksamheterna. Det kan förefalla som platsen för själva styrelsemötet är en relativt oväsentlig aktivitetsstrukturell dimension, men det är utan tvekan så att operativa insikter tenderar att öka i de fall där man lägger ner möda på en ändamålsenlig geografisk placering av styrelsemötena.

En tredje aktivitetsstrukturell dimension som är strukturellt bestämmande för styrelsens aktiviteter är den formella mötesproceduren. När det gäller den formella mötesproceduren är det framför allt tre faktorer som jag vill framhålla som väsentliga; vem som är föredragande; ordföranderollen; och styrelseprotokollen.

Generellt sett så föredras alla ärenden av VD. I de fall föredragande är en underordnad föredrar denne ärendet, besvarar frågor i anslutning till ärendet och utgår därefter. Själva beslutsdiskussionen sker således i de flesta fall utan att den föredragande tjänstemannen är närvarande. Detta med att ha en underordnad tjänsteman som föredragande är i de tre studerande börsföretagsstyrelserna särskilt förekommande i bokslutsärenden, i ärenden som gäller tekniska frågor som ligger utanför VDs kompetensområde och i ärenden där VD vill ha en relativt fristående ställning med avseende på dennes slutgiltiga ställningstagande. I förlängningen har detta med användandet av underordnade som föredragande på styrelsemötena att göra med kontakter mellan styrelseledamöterna och de anställda.

Utan att göra anspråk på att fullständigt representera alla situationer då sådana kontakter kan vara aktuella är det utan tvekan så att de kontakter som tas mellan styrelseledamöterna och de anställda inte är frekventa och när de tas iakttas försiktighet i förhållande till VD.

En annan dimension som har med den formella mötesproceduren att göra är ordföranderollen. Trots att alla ledamöter rättsligt sett har lika stort ansvar är det i hög grad på styrelsens ordförande som det beror om man vill åstadkomma ett effektivt styrelsearbete. Ordförande är i detta sammanhang en nyckelaktör som, förutom att han är ordförande på mötena och fastställer dagordning, går igenom ärendena med VD före varje sammanträde. Därmed har ordföranden ett stort inflytande över hur aktiviteterna i samband med styrelsemötena ordnas över tiden. Det som skiljer olika styrelseordföranden åt i börsföretagen är den tid de ägnar åt ordförandeskapet. I de tre djupstuderade börsföretagsstyrelserna är ordförandena fördelade så att en är en heltidsengagerad f d insiderledamot, en är en f d insider som gått från VD-stolen till ordförandeposten, den sista är en av de stora ägargrupperna tillsatt outsiderledamot. De två sistnämnda har inte ordförandeposten som sin huvudsakliga arbetsuppgift.[54]

När det gäller protokollen är det i princip två aspekter som är väsentliga att påpeka. För det första är normalprotokollet både ett beslutsprotokoll och ett diskussionsprotokoll. Detta gör att protokollen är relativt omfattande och innehåller de viktigaste synpunkterna som kommit fram på mötet.[55] Den främsta orsaken till att protokollen innefattar ett referat av diskussionen är att styrelseledamöterna och revisorerna i vissa situationer kan finna det angeläget att i efterhand konstatera hur ett ärende har hanterats i styrelsen. Den andra aktivitetsstrukturella aspekten som bör poängteras i samband med protokollhantering är vem som är protokollförare. I mindre och medelstora företag är det vanligt att VD själv för protokoll eller att någon annan av ledamöterna i styrelsen för protokollet. I börsföretagsstyrelserna är protokollföraren i nästan samtliga fall en styrelsen utomstående person. I de tre studerade börsföretagsstyrelserna är VDs sekreterare respektive en chefsjurist respektive en av personerna i ledningsgruppen protokollförare. Det gemensamma för börsföretagsstyrelserna är emellertid att protokollföraren inte är ledamot i styrelsen.

Den sista aktivitetsstrukturen som är väsentlig att lyfta fram som styrande för styrelsens mötesaktiviteter är sättet att fatta beslut - ett område som jag kom-

mer att ägna stort utrymme åt i de följande kapitlena. Men redan här är det väsentligt att påpeka konsensusförfarandet i samband med styrelsebeslut. Till skillnad från ett politiskt perspektiv där det formella beslutsfattandet bygger på en tradition med rösträttsförfarande och pluralistiska - motstridiga - intressen är systemet i börsföretagsstyrelserna uppbyggt kring konsensusbeslutsfattande och majoritetsrekrytering.[56] I tidigare avsnitt har jag utifrån de sociologiska profilerna beskrivit och analyserat detta konsensusförfarande som generellt sett tycks gälla i styrelsearbetet. Ledamöterna förväntas att sluta gemensamma överenskommelser med utgångspunkt från den enskilda organisationen. I det här sammanhanget vill jag inte mer än markera konsensusförfarandets betydelse för styrelsemötesaktiviteterna. I de följande kapitlena avser jag att fördjupa resonemangen kring för- och nackdelar med detta konsensusförfarande och utifrån empiriska observationer ange hur olika styrelser agerar inom ramen för denna konformitets- och konsensusaktivitetsstruktur (se kapitel 6 och 7).

Det kan förefalla oväsentligt att beskriva ett antal typiska mötesaktivitetssituationer i börsföretagsstyrelsen. Min uppfattning är emellertid att dessa typiska mötesaktiviteter är av signifikant betydelse när det gäller att komma åt frågeställningar som har med styrelsens handlingsmöjligheter att göra. De anger precis som de normativa strukturerna vilka potentiella inflytanderesurser styrelsen har att agera med i förhållande till externa såväl som interna grupperingar. Skillnaden är att dessa mötesaktiviteter är relaterade till faktiska aktiviteter men i princip är de av samma beständiga natur som de normativa strukturerna. Innan jag presenterar ett antal strukturella gruppsykologiska faktorer i styrelsearbetet skall jag med utgångspunkt från dessa mötesaktiviteter summariskt beskriva några strukturella mellanmötesaktivitetsdimensioner (jfr figur 4.19 ovan).

Som jag tidigare nämnt sker kvantitetsmässigt den största delen av styreleledamotens arbete utanför själva styrelsemötet.[57] Inläsning av informationsmaterial till styrelsemötena är den uppgift som tar den största delen av utrymmet mellan mötena. I de tre studerade styrelserna är detta informationsmaterial omfattande. I exempelvis Torgs styrelse är det inte ovanligt att föredragningslista, kallelse och informationsmaterial omfattar långt mer än hundra sidor. I de båda andra styrelserna är urvalet mer selektivt och koncentrerat till de viktigaste ärendena som skall upp på sammanträdet. I Torgs fall innehåller informationsmaterialet en genomgång av varje verksamhetsgrens ekonomiska situation åtföljt av en verbal analys gjord av den verkställande ledningen i samråd med den ansvarige för den aktuella verksamhetsgrenen. I samtliga styrelser utsänds detta material allra minst

fem dagar före sammanträdet. Utformning och innehåll i detta material spelar en stor roll i den meningen att detta material till stor del styr ledamöternas uppmärksamhet och engagemang i olika frågeställningar. Eftersom det är den verkställande ledningen som sammanställer materialet innebär det att den verkställande ledningen via informationsmaterialet kan kontrollera styrelsemötet. I samband med aktiviteterna inför styrelsemötet kan det i vissa fall vara aktuellt att styrelsen bildar ett arbetsutskott eller ett presidium. I de tre styrelserna förekommer inget kontinuerligt sammanträdande utskott. Däremot träffas i samtliga styrelser ordförande och VD före mötena och går igenom föredragningslistan. Detta tillvägagångssätt leder i de flesta situationer till att styrelsens ordförande och VD är överens i viktiga frågor - en situation som ställer stora krav på övriga ledamöter i de fall där denna ledningsgrupps intentioner skiljer sig från konstellationen VD och ordförande. Är dessutom ordförande heltidsengagerad eller f d VD blir detta "försammanträde" av än större betydelse för hanteringen av olika ärenden. I specifika frågor kan ordförande/VD-konstellationen utvidgas med någon ytterligare ledamot från styrelsen. I vissa fall har styrelsen i de studerade organisationerna utsett en utredningskommitté, men principiellt arbetar styrelsen kollegialt utan utskott eller presidium. Ordförande i Borgs styrelse uttryckte detta förhållande på följande vis.

> "När en styrelse bestämmer sig för att tillsätta ett arbetsutskott är det något fel på styrelsearbetet, ja på ledningsarbetet överhuvudtaget. I sådana situationer bör man i stället för att tillsätta utskottet kritiskt granska det existerande styrelsearbetet och ledningsarbetet."
>
> citat ordförande i Borgs styrelse

Det här avsnittet har som utgångspunkt haft att beskriva ett antal styrelsearbetsdimensioner som har med styrelsearbetets rytm att göra. Mötesstrukturen, mötesplatsen, den formella mötesproceduren, styrelsebeslut, mötesplanering, informationsmaterial och utskottsarbete är alla kritiska arbetsdimensioner för att beskriva det bestående arbetsmönstret i styrelsen. Dessa aktivitetsstrukturella dimensioner anger inte bara ramen för styrelsearbetet utan anger också vilka möjligheter och med vilka inflytanderesurser styrelsen kan agera i olika situationer. Precis som när det gäller de normativa strukturerna och de övriga i det här kapitlet genomgångna aktivitetsstrukturerna är dessa arbetsstrukturdimensioner väsentliga för att förstå, beskriva och analysera vilka villkor som gäller för styrelsearbetet. Vidare är det, som jag har angivit i de teoretiska resonemangen, så att de grupperingar som har resurser att förändra eller bibehålla dessa aktivitetsstrukturer spelar en avgörande roll i och har ett avgörande inflytande på styrelsearbetet (jfr kapitel 2).

4.3.2 Generella gruppsykologiska faktorer i styrelsearbetet med utgångspunkt från de strukturella styrelsearbetsdimensionerna.

I det här avsnittet skall jag höja abstraktionsnivån och visa på några generella gruppsykologiska egenskaper som, enligt min mening, och mot bakgrund av förra avsnittets genomgång av de strukturella styrelsearbetsdimensionerna är avgörande för att få ett kollegialt forum som en styrelse att komma till handling och höja kvalitén i styrelsearbetet. Detta analyssteg är inte härlett från några specifika empiriska observationer utan är snarare relaterat till en mängd observationer av olika karaktär med avseende på vilka generella gruppsykologiska faktorer som är väsentliga i styrelsearbetet.

Inom beteendevetenskapen utgör teorier och modeller om bildandet av koalitioner och olika gruppers handlingsförmåga ett viktigt tema.[58] Utifrån resonemanget om normativa strukturer och inflytanderesurser är styrelsen att se som en ideologisk grupp där olika normativa strukturer i form av verksamhetsmålsättningar och en koncentration av inflytanderesurser samlas.

För att styrelsen skall fungera effektivt, d v s tranformera idéer/målsättningar/attityder till handling, krävs förutom de generella kompetenserna också ett antal funktioner i styrelsen som snarare är av gruppsykologisk karaktär än har med kompetens, normativa strukturer och ideologi att göra. Dessa gruppsykologiska funktioner har mer att göra med hur man åstadkommer handling i en grupp än vad handlingen består av eller vad den korresponderar till. De är s a s ideologiskt och kompetensmässigt neutrala. I huvudsak följer de presenterade funktionerna Stinchcombes (1968) resonemang kring vilka funktioner som håller samman komplexa organisationer.

En första sådan funktion som kan anses viktig för en styrelse är att någon eller några i styrelsen symboliserar de normativa strukturer som styrelsen har att arbeta efter; en symbolfunktion. Denna symbolfunktion har ett speciellt stort värde som en försäkran för utomstående betraktare att styrelsearbetet följer de målsättningar som gäller för verksamheten.

En andra funktion som är väsentlig för att åstadkomma ett effektivt arbetsklimat är mellanhandsfunktionen. Med mellanhandsfunktion avses att någon i styrelsen

har förmågan att få styrelsen som grupp att kommunicera och diskutera olika handlingsalternativ. En funktion som har att göra med att viktiga ärenden inte "sopas under mattan". Mellanhandsfunktionen illustrerar således inte bara koordinatorsrollen utan är också ett försök att beskriva den icke-opportunistiska ("frifräsar") funktionen som kan vara nödvändig i styrelsearbetet.

En tredje funktion som är väsentlig är övertalningsfunktionen. Denna funktion har med den kollegiala ledningsfilosofin att göra. För att konsensusöverenskommelser skall vara möjliga krävs en funktion som har att göra med att kunna lyfta fram vad som ledamöterna har gemensamt och låta detta gemensamma vara styrande för de praktiska handlingarna.

Den sista funktionen som är central för styrelsen är att se till att de potentiella inflytanderesurserna används i styrelsens arbete. Denna funktion har att göra med att det ställs tillräckligt många kritiska frågor på styrelsemöten och att det hela tiden kommer in nya idéer i styrelsearbetet. Låt oss kalla denna funktion för energifunktionen.

När det gäller aktivitetsstrukturfrågor inom styrelsen (rekrytering, sammansättning, handlingseffektivitet etc) är det viktigt att styrelseledamöterna har en uppfattning om symbol-, mellanhands-, övertalnings- och energifunktionerna i styrelsearbetet. Det behöver inte nödvändigtvis vara så att en person eller en grupp av personer upprätthåller en specifik funktion. I många styrelser kan dessa fyra funktioner samlas kring en speciell personkonstellation innehållande en eller ett fåtal personer ur styrelsen. Min uppfattning är att dessa gruppsykologiska funktioner är centrala för styrelsens arbetssätt, handlingsförmåga och därmed också för styrelsens roll i organisationen. Hur dessa funktioner upprätthålls och på vilket sätt är således en väsentlig problemställning för styrelseledamöterna att kunna beskriva och analysera. Vidare är det min uppfattning att dessa generella gruppsykologiska faktorer är centrala för styrelsearbetets rytm i meningen att de är bestämmande för om det valda bestående arbetsmönstret möjliggör ett effektivt handlande i styrelsen.

4.4 Aktivitetsstrukturer som strukturella utgångspunkter inför fortsättningen

Jag har tidigare markerat svårigheterna att med hjälp av ett ensartat strukturellt perspektiv förutsäga och beskriva strukturer och handlingar i en specifik situation (se också kapitel 2 och avsnitt 3.4). I organisationsteoretiska termer kännetecknas styrelsekollektivet och deras arbete av en löst sammansatt struktur, där motsägelser och oregelbundenheter från stabila mönster och strukturer är lika betydelsefulla beskrivnings- och förklaringsparametrar som regelbundna, stabila, strukturella mönster. Denna löst sammansatta struktur gör det fruktbart att koppla samman strukturella beskrivningssätt med handlings- och situationsorienterade. Grundvalen för min syn på styrelsearbetet och styrelsens funktion i organisationen är att det är mänskliga föreställningar, intressen och relationer som producerar styrelsearbetet och som skapar styrelsens position i organisationen. Mänskliga relationer existerar emellertid inte i ett tomrum.

Det är dessa fasta strukturer som jag i detta kapitlet och i det förra beskrivit och analyserat. Den dualistiska ansats som perspektiven struktur och handling anger har metodologiskt i dessa båda kapitel fått stå tillbaka för en mer positivistisk tradition där jag försökt beskriva relationen mellan olika strukturella fenomen och behandlat de strukturella fenomenen som en oberoende kollektiv aktör i sig (se kapitel 1 för en genomgång av denna organisationsteoretiska forskningstradition). Liksom Benson (1977) anser jag att denna metodologiska tradition är en naturlig bas för att beskriva strukturella aspekter och relationerna mellan dessa strukturella aspekter.

> "The structure may be studied and orderly relations between its component may be observed as if it were not a human product. Hence, conventional, theoretical approaches and positivistic methodologies may contribute to the descriptions of these orderly patterns".
>
> citat Benson, 1977:5

Till skillnad från de normativa strukturerna, som kan sägas vara en funktion av kollektiva, kognitiva antaganden med gestaltningen av hela organisationen som bas, representerar aktivitetsstrukturerna faktiskt agerande och observerbara karakteristika i styrelsen. Förutom aktivitetsstrukturernas koppling till gestaltningen av faktiskt agerande i styrelsen är de relaterade till strukturbegreppet i meningen

att de formar relativt stabila och regelbundna mönster över tiden samt är historiskt bestämda i meningen att de vuxit fram i processer som sträcker sig över längre tidsperioder.

Figur 4.20. Aktivitetsstrukturer i styrelsearbetet

Fotnot: se figur 4.1. för förklaring och beskrivning av inflytanderesursbegreppet

De identifierade aktivitetsstrukturerna har jag sorterat i tre olika inflytanderesursdimensioner (se figur 4.20). Den första dimensionen, aktivitetsstrukturer som främst berör interna förhållanden i styrelsen, är huvudsakligen uppbyggd kring att identifiera, beskriva och analysera kritiska sammansättnings- och ledamotskarakteristika (se avsnitt 4.1). Analysen av dessa karakteristika mynnar ut i ett antal kompetenser som enligt denna aktivitetsstrukturella dimension är viktiga att upprätthålla i styrelsen. Dessa kompetenser, personlig kompetens, omvärldskompetens, huvudmannakompetens och fördelningskompetens, representerar ett komplement i sättet att beskriva börsföretagsstyrelsernas sammansättning. De gängse beskrivningssätten med utgångpunkt från distinktionen outsiderledamöter och insiderledamöter ger, enligt min mening, inte på samma vis som dessa kompetenser uttryck för de kritiska sammansättningsstrukturer som karakteriserar börsföretagsstyrelserna (se avsnitt 4.1.4).

Den andra dimensionen, aktivitetsstrukturer som främst berör externa förhållanden i styrelsen, behandlar och betonar styrelsens och dess ledamöters position och inflytandemöjligheter i förhållande till gränsreglerande handlingsarenor. Basen i de analytiska resonemangen utgörs av de gemensamma styrelseledamöterna. Analysen av denna ledamotskategori visar att styrelsens normativa bindning till resursfördelningsnormen - med denna norms betoning på styrelsens balanserade engagemang i förhållande till konkreta produktiva resurser -inte är så stark som föreslogs i avsnitt 3.3.3. Tvärtom tycks styrelsen utifrån ett aktivitetsstrukturellt perspektiv ha stora potentiella möjligheter att engagera sig i och driva konkreta, specifika aktiviteter (se avsnitt 4.2.1). Vidare tycks inte de gemensamma styrelseledamöterna vara knutna till specifika resursutbyten. Deras position i styrelsen är snarare relaterad till en allmän affärsorientering och till den samlade företagsamheten samt att de följer den normativa struktur som kapitalideologin markerar, nämligen att utgångspunkten är den enskilda organisationen och inte någon samlad överstruktur av flera organisationer (se avsnitt 4.2.2.3).

Den tredje och sista aktivitetsstrukturdimensionen, aktivitetsstrukturer som främst berör styrelsearbetets rytm och arbetsstruktur, är i huvudsak uppbyggd kring att identifiera och beskriva ett antal regelbundna och stabila mönster beträffande mötesaktiviteter och mellanmötesaktiviteter. Analysen mynnar ut i ett resonemang kring olika strategiska gruppsykologiska funktioner i styrelsearbetet. Dessa funktioner är, till skillnad från styrelsekompetenserna, ideologiskt neutrala och har mer med hur man åstadkommer handling att göra. Precis som för styrelsekompetenserna gäller emellertid att dessa gruppsykologiska funktioner är väsentliga att upprätthålla. Dessutom är de kritiska i styrelsearbetet som determinanter för om det valda arbetsmönstret möjliggör ett effektivt styrelsearbete (se avsnitt 4.3.2).

Som jag tidigare redogjort för bygger mitt betraktelsesätt på att dessa aktivitetsstrukturer är väsentliga som inflytanderesurser i styrelsearbetet. De ger uttryck för möjligheter och kapaciteter såväl som begränsningar och bindningar i styrelsearbetet. Avsikten är att i analysen av de olika styrelseärendena föra ett resonemang kring dessa aktivitetsstrukturers roll och betydelse i faktiska situationer. Dessa aktivitetsstrukturella dimensioner utgör den andra nivån i den analysmodell som ligger till grund för analysen av de situationsspecifika styrelseaktiviteterna (se avsnitt 5.2). Förutom att dessa aktivitetsstrukturella dimensioner kommer att kopplas samman med och analyseras jämte de normativa strukturerna och handlingsperspektivet så kommer också uppmärksamhet att ägnas åt de speci-

fika aktivitetsstrukturella aspekter som detta kapitel ger uttryck för. När det gäller interna förhållanden i styrelsen och styrelsens arbetsstruktur så kommer de framtagna styrelsekompetenserna och de gruppsykologiska faktorerna att analyseras i förhållande till de specifika styrelseaktiviteterna. Beträffande de externa aktivitetsstrukturella dimensionerna i styrelsen så kommer speciell uppmärksamhet ägnas åt de strukturella utgångspunkter som bygger på styrelsens roll visavi den samlade företagsamheten samt de gemensamma styrelseledamöternas roll i det här sammanhanget.

Detta kapitel markerar avslutning på den del i min teoretiska konstruktion som fått benämningen strukturperspektivet. I de nästföljande kapitlena kommer ett handlingsorienterat perspektiv att introduceras. De i detta kapitel och i det föregående identifierade och beskrivna normativa strukturerna och aktivitetsstrukturerna utgör en väsentlig beståndsdel och förutsättning för detta handlingsperspektiv vid sidan om olika föreställningar om handling (jfr. kapitel 5).

5. En organisationsteoretisk placering av handlingsbegreppet samt empirisk design av aktivitetsurval

Detta kapitel representerar både ett empiriskt och ett teoretiskt skifte i studien. Från och med detta kapitel kommer tyngdpunkten i framställningen att ligga på handlingsorienterade och processuella aspekter. Detta innebär inte att gestaltningen av de normativa strukturerna och aktivitetsstrukturerna läggs åt sidan. Precis som jag har indikerat i de strukturorienterade avsnitten (se kapitel 2, 3 och 4) så utgör de presenterade strukturella förhållandena en nödvändig förutsättning för att förstå och analysera handlingsorienterade ansatser i styrelsearbetet (se vidare avsnitt 5.2).[1]

Ambitionen i detta avsnittet är att på liknande sätt som för strukturbegreppet teoretiskt placera handlingsbegreppet (avsnitt 5.1). Min teoretiska utgångspunkt är beteendeorienterad och jag avser att presentera ett antal av varandra beroende handlingsföreställningar, som alla i större eller mindre utsträckning teoretiskt kan bestämmas med begrepp som intressen, komplexitet, analys och intuition.[2] Dessa handlingsföreställningar bildar den teoretiska grundstommen i den empiriska analysen av de tematiskt framtagna styrelseärendena. I avsnitt 5.2 kommer jag att föra ett resonemang kring handlingsföreställningarnas användning som analysinstrument. Avslutningsvis kommer jag i avsnitt 5.3 att redovisa den empiriska design som ligger bakom framtagandet av styrelseaktiviteterna. Som jag tidigare nämnt representerar handlingsbegreppet inte bara ett skifte med avseende på det teoretiska perspektivet utan representerar också en empirisk vattendelare. De empiriska observationerna i de strukturella beskrivningarna hämtades huvudsakligen från ett antal explorativa intervjuer samt från den kvantitativa studien. Det empiriska omfånget sträckte sig över samtliga börsföretag.[3] När det gäller de empiriska observationerna i anslutning till handlingsbegreppet är de i huvudsak hämtade från den kvalitativa studien av de tre styrelserna i börsföretagen Borg,

Korg och Torg. I avsnitt 5.3 kommer jag att redogöra för urvalsprinciperna bakom valet av dessa tre börsföretagsstyrelser samt redogöra för det tematiska valet att studera strategiska respektive sakspecifika aktiviteteter i dessa tre styrelser.

5.1 Handlingsbegreppet och handlingsmodeller ur ett styrelseperspektiv

Så här långt har arbetet i huvudsak gått ut på att beskriva och ange de strukturella ramar som karakteriserar styrelsearbetet. Denna beskrivning av de strukturella ramarna har koncentrerats till att ange ett antal normativa strukturella dimensioner och ett antal aktivitetsstrukturella dimensioner i styrelsearbetet. Såsom jag har visat i kapitel tre och fyra kan den formella ordningen och de strukturella ramarna beskrivas utifrån andra begrepp och perspektiv än de här valda. Faktum kvarstår dock att de presenterade strukturella beskrivningarna representerar, enligt mina empiriska observationer, ett heltäckande schema över de strukturella resurser som gäller för styrelsens arbete i stora företag. Förutom att de strukturorienterade beskrivningarna innehåller en del resonemang som snarast är att betrakta som enskilda slutsatser och har mindre med kopplingen mellan begreppen struktur och handling att göra så har huvudsyftet med strukturbeskrivningarna varit att förmedla den yttre formella ordning som styrelsen arbetar efter, de beständiga egenskaper som kännetecknar styrelsearbetets villkor samt de i övrigt strukturella förhållanden som gäller för styrelsen. Utan en sådan strukturell beskrivning är det, enligt min mening, svårt att göra en trovärdig handlingsorienterad beskrivning och analys av aktiviteter och processer i styrelsen. Icke trovärdig i meningen att styrelsearbetet och styrelsebeslut inte sätts in i sitt strukturella sammanhang samt att dessa strukturella förutsättningar till en icke obetydlig del är bestämmande för aktiviteters förlopp och konsekvenser.

De flesta studier av styrelsearbete och styrelsens funktion i organisationen nöjer sig med att koncentreras kring denna strukturella ansats och/eller delar av den.[4] En ansats som endast inbegriper strukturella dimensioner ger valida och reliabla resonemang kring de dimensioner som berör den formella ordningen, de strukturella ramarna och de beständiga förutsättningarna i styrelsearbetet men räcker inte för att fånga begrepp som intressen, komplexitet, analys och intuition. För att fånga dessa begrepp är det enligt min uppfattning nödvändigt att skifta från ett strukturperspektiv till ett handlingsperspektiv. Dessutom ger hand-

lingsperspektivet möjlighet att analysera det nödvändiga beroendet mellan den formella administrativa ordningen, som framförallt representeras av strukturperspektivet, och den kreativa företagsamheten, som framförallt representeras av handlingsperspektivet.[5] Att koncentrera sig på handling är, enligt min mening, detsamma som att koncentrera sig på vad som håller organisationen samman och vad som får de agerande aktörerna att utvecklas och bryta igenom barriären mellan nuvarande tillstånd till önskade målsättningar.[6] Av det här resonemanget följer att jag i huvudsak kommer att koncentrera mig på den typ av handlingsmodeller som kan karakteriseras som problemlösningsprocesser och beslutsprocesser.[7]

Utgångspunkten för handlingsperspektivet är att styrelsen existerar i form av handling.[8] Jag använder ingen precis definition av handlingsbegreppet utan betraktar alla styrelseaktiviteter utifrån en bred begreppsdefinition. Denna definition inbegriper i sig aktiviteter i styrelsen som tar sig uttryck i form av rapporter, planer och policyuttalanden såväl som aktiviteter som har att göra med prioriteringar och val av handlingslinjer - själva fattandet av beslut - samt aktiviteter som har att göra med styrelsearbetets direkta koppling till organisationens produktion av varor och tjänster. Handlingsbegreppet inbegriper således idéproduktion (planer, rapporter och uttalanden) såväl som beslutsproduktion (prioriteringar och val) och åtgärdsproduktion (styrelsearbetets direkta koppling till produktionen av varor och tjänster). Denna vida definition innebär vidare att idéorienterade synsätt med tonvikten lagd på informationsflöden och kommunikation såväl som aktionsorienterade synsätt med tonvikten lagd på resultatflöden, resursfördelning och deltagande inbegripes i handlingsbegreppet.[9] Vidare indikerar den breda bestämningen av handlingsbegreppet ämnesområdets interdisciplinära karaktär. Begreppet handling innehåller i sig en rad relaterade och interdisciplinära begrepp, som enligt min mening, alla har att göra med förändring och dynamiska förhållanden.

Före presentationen av handlingsföreställningarna finns det emellertid anledning att göra en avgränsning samt närmre precisera utifrån vilket synsätt handlingsföreställningarna skall ses. Avgränsningen har att göra med distinktionen mellan neoklassiska handlingsföreställningar och beteendeorienterade handlingsmodeller, medan preciseringen har att göra med handlingsperspektivets koppling till begrepp som intressen, komplexitet, analys och intuition.

Inom organisationsteorin kan man tala om att det existerar en skillnad mellan neoklassiska, rationella handlingsföreställningar[10] och beteendeorienterade hand-

lingsföreställningar. För att avgränsa handlingsbegreppet har jag valt att koncentrera mig på den handlingsteoretiska huvudinriktning som utgår från ett beteendeorienterat perspektiv. De främsta skälen till denna avgränsning har att göra med att den logiskt, deduktivt utformade neoklassiska handlingssynen inte i tillräcklig utsträckning utgår från att handlingar i organisationer skapas genom interaktion mellan människor samt via kognitiva processer hos enskilda aktörer (för en diskussion av den neoklassiska handlingssynen och interaktionsbegeppet se Sjöstrand, 1985:kap.2) Den neoklassiska synen är därmed ett mindre lämpligt teoretiskt instrument för att beskriva faktiskt handlande och ligger inte i linje med den sammansatta forskningsansats som jag utgår från. Dessutom är den beteendeorienterade handlingssynen i förhållande till den neoklassiska ett, enligt min mening, tillförlitligare analysinstrument mot bakgrund av de icke-återkommande och icke-rutinmässiga styrelseaktiviteterna som utgör det empiriska underlaget samt mot bakgrund av de tidigare presenterade normativa strukturerna och aktivitetsstrukturerna.[11]

Den neoklassiska handlingssynen kan summariskt sägas bygga på följande antaganden.[12] För det första bygger den neoklassiska synen på en analys av termer som mål, värderingar, behov och preferenser. Organisationen som helhet förväntas arbeta efter att uppnå en klart definierad måluppsättning. Handlingar i organisationen antas vara resultatet av en aggregering av enskilda individers handlingar. Själva handlingsprocessen grundar sig på att beslutsfattarna maximerar eller optimerar nytta. Organisationens klart definierade målsättningar är, enligt denna neoklassiska syn, konsistenta med de enskilda aktörernas attityder, trosuppfattningar och normer. Dessa kan i sin tur förväntas vara relativt stabila över tiden.[13]

Den valda avgränsningen i förhållande till den neoklassiska handlingstraditionen innebär att min uppfattning av handlingsbegreppet placeras i den inriktning som inom organiationsteorin ursprungligen initierades av Barnard (1938) och Simon (1945) i deras kritik av den neoklassiska handlingssynen.[14] Dessa och deras många efterföljare har i åtskilliga empiriska studier visat att den neoklassiska traditionen inte är ett tillräckligt analysinstrument när det gäller att beskriva och analysera handling i organisationer. Kognitiva begränsningar, olika värderingar och uppfattningar hos de inblandade aktörerna och icke-sekventiella processer spelar så stor betydelse för aktiviteter i organisationer att för att åstadkomma beskrivningar och analyser av aktiviteter i organisationer måste vi skifta perspektiv från traditionella, neoklassiska antaganden till beteendeorienterade antagan-

den. Till skillnad från den neoklassiska traditionen där de huvudsakliga modellverktygen hämtas från matematik, systemteori och viss ekonomisk mikroteori, så hämtas modellverktygen när det gäller den beteendeorienterade synen i huvudsak från socialpsykologi, sociologi, organisationsteori och institutionell ekonomisk mikroteori.

Så här långt har jag angivit handlingsperspektivets betydelse för att förstå, beskriva och analysera styrelsearbetet. Min utgångspunkt är att för att utveckla mer precisa modeller kring styrelsearbetet räcker det inte med att utgå från de, ur ett styrelseperspektiv, traditionella strukturella studierna. Användandet av handlingsperspektivet är en ansats som indikerar och förhoppningsvis leder till en utveckling beträffande styrelsearbetet som fokuserar på faktiska aktiviteter i styrelsen och inte behandlar det faktiska skeendet som en 'black-box'. Jag har utifrån denna handlingssyn begränsat mig till att använda beteendeorienterade handlingsmodeller som analys- och beskrivningsinstrument. Den neoklassiska traditionen representerar en alltför deduktivt och normativt inriktad ansats för att vara tillämplig på de icke-rutinmässiga aktiviteter, som utgör det empiriska underlaget i den här delen av studien. En ytterligare begränsning har jag gjort i det att jag har valt att koncentrera mig på de handlingsmodeller som kan karakteriseras som problemlösningsprocesser.

Sättet att presentera dessa handlingsmodeller är inte oviktigt.[15] Jag har valt att avvika från gängse uppdelningar i det att jag inte använder en standardmodell för handlingsprocessen som mall för presentationen (jfr. exempelvis med Bass, 1983) eller en gängse uppdelning som bygger på distinktionen mellan rationella, situationsberoende och slumpmässiga handlingsmodeller (jfr. exempelvis med Scott, 1981, Enderud, 1982, Pfeffer, 1982, Lundgren & Broman, 1985). Dessa beskrivningssätt fångar inte, enligt min mening, de centrala situationer, processer och egenskaper som de framtagna styrelseaktiviteterna uppvisar. Istället utgår jag ifrån en beskrivning av ett antal av varandra beroende handlingsföreställningar (se figur 5.1 nedan). Sammantaget representerar de olika handlingsföreställningarna en, enligt min mening, adekvat teoretisk utgångspunkt för att analysera handlingsprocesser i styrelsen samtidigt som de gör det möjligt att relatera strukturella förhållanden till handlingsperspektivet. (jfr. avsnitt 5.3). Dessutom erbjuder de olika handlingsföreställningarna en möjlighet att förklara handlingsprocesser i styrelsen.

1. Kognitiv begränsningsföreställning
2. Inkrementalistisk handlingsföreställning
3. Icke-sekventiell handlingsföreställning
4. Anarkistisk handlingsföreställning
5. Maktföljande handlingsföreställning
6. Situations- och förhandlingsföljande handlingsföreställning

Figur 5.1. Typologisk presentation av ett antal ur ett styrelseperspektiv relevanta beteendeorienterade handlingsföreställningar

I princip är handlingsföreställningarna framtagna för att i större eller mindre utsträckning belysa ett antal aspekter som har med begreppen intressen, sakkomplexitet, analys och intuition att göra. Begreppet intresse representerar den variation av maktförhållanden och politiska begränsningar som utgör en väsentlig del i de flesta handlingsförlopp (jfr. kapitel 2 och exempelvis Allison, 1971, Pettigrew, 1973, och Crozier & Friedberg, 1980).[16] Begreppet sakkomplexitet, å andra sidan, har inte med maktförhållande och intresseinriktningar att göra utan är relaterad till komplexiteten i själva sakfrågan. Denna komplexitet kan uttryckas som ett antal tvetydigheter och ovissheter. Det kan gälla vad som har skett, vad som sker respektive vad som kommer att ske. Begreppen intuition och analys är nära knutna till den presenterade distinktionen mellan neoklassisk handlingsteori och beteendeorienterad handlingsteori. Den centrala frågeställningen med avseende på begreppen analys och intuition är huruvida ledningsaktiviteter bäst beskrivs och analyseras med hjälp av sekventiellt uppbyggda analystekniker eller med hjälp av mer eller mindre sammansatta processer som har med kreativitet och intuition att göra. Följande exempel hämtat från forskning om hjärnans funktion belyser på ett träffande sätt distinktionen mellan intuition och analys.

> "...it has been popular to emphasize the differences between two modes of consciousness, one variously described as analytic, rational, sequential, convergent, detailed, logical, scientific, objective, digital or explicit, and a second typically characterized as synthetic, intuitive, simultaneous, divergent, holistic, artistic, pattern-recognizing, subjective, analogue, or tacit."
> citat Pondy, 1983:172.

Min utgångspunkt är att för att förstå, beskriva och analysera styrelsearbetets villkor via handlingsperspektivet räcker det inte att som inom den traditionella

beteendeorienterade handlingsteorin utgå från kognitiva begränsningar hos deltagande aktörer och en komplexitet i sakfrågan. Denna uppfattning måste kompletteras med en intressesyn baserad på olika maktförhållanden och politiska begränsningar samt på distinktionen mellan intuition och analys. När det gäller distinktionen mellan intuition och analys gäller det att etablera en förståelse för relationen mellan intuitiva inslag och analytiska inslag i olika handlingsförlopp.

De i det följande presenterade handlingsföreställningarna innehåller i sig en generalitet som har att göra med att de alla är - utifrån delvis olika perspektiv - försök att beskriva handlingsförlopp. Här används de mer specifikt då de appliceras på aktiviteter i styrelsen. Detta gör att den teoretiska beskrivningen av handlingsföreställningarna syftar till att både beskriva generella och styrelsespecifika mönster. Som jag tidigare nämnt utgör handlingsföreställningarna en subjektiv klassifikation av ett antal av varandra beroende handlingsföreställningar. Samtliga föreställningar och modeller försöker i olika hög grad fånga begreppen intressen, sakkomplexitet, analys och intuition. De först presenterade handlingsföreställningarna, de kognitiva och de inkrementalistiska, har sin teoretiska tonvikt på sakkomplexitetsbegreppet. Vidare representerar de en sekventiell och analytisk syn på själva handlingsförloppet. De icke-sekventiella och de anarkistiska handlingsföreställningarna representerar, å andra sidan, en icke-sekventiell och intuitiv syn på handlingsförloppet, men tonvikten ligger fortfarande på komplexiteten i själva sakfrågan. De därefter presenterade handlingsföreställningarna, de maktföljande och de förhandlingsföljande föreställningarna, innebär ett perspektivskifte i det att de representerar en politisk, intresseinriktad och maktbaserad syn på aktiviteter i styrelsen.

Förutom de i figuren namngivna handlingsföreställningarna är handlingsstrukturkopplingen central för den teoretiska placeringen av handlingsbegreppet. Utgångspunkten i denna handlings- och strukturkoppling bygger på att alla handlingar i en styrelse har åtminstone två konsekvenser. Denna ena typen av konsekvens är relaterad till penetrering och val av handlingslinje i en specifik sakfråga medan den andra typen av konsekvenser har med "producerandet" av strukturer att göra. De strukturella ramarna som gäller för styrelsen är således i de flesta fall att se som en kodifiering eller konsekvens av faktiskt handlande (jfr. kapitel 2).

Dessa av styrelsen producerade strukturer anger i sin tur möjligheter och begränsningar för styrelsens handlande. De i de föregående kapitlen presenterade

normativa strukturerna och aktivitetsstrukturerna anger ramar för styrelsens handlande i form av strukturer för aktivitetsförlopp - exempelvis den hierarkiska ansvarsuppdelningen - , strukturer för informationslagring och informationsanvändning - exempelvis styrelsearbetets organiserande - samt strukturer för organisationens historiska och framtida utveckling - exempelvis i form av institutionaliserade traditioner, regler och rutiner. Vid sidan av de ovan namngivna handlingsföreställningarna spelar dessa strukturers direkta koppling till styrelseaktiviteter en central roll för den teoretiska såväl som för den empiriska placeringen av handlingsbegreppet. I den fortsatta preciseringen av handlingsbegreppet är det således väsentligt att inte tappa bort denna fundamentala koppling mellan handlingar och strukturer.

I det följande skall jag summariskt beskriva de i figur 7.1 angivna handlingsföreställningarna. Dessa kommer senare att användas för att beskriva och analysera de empriskt framtagna styrelseaktiviteterna.

5.1.1 Föreställningar om kognitiva begränsningar

Orsaken till att jag benämner denna handlingsföreställning kognitiv har att göra med att den betonar aktörers begränsade inlärningsförmåga och perceptiva förmåga i handlings- och beslutssituationer. Denna syn på handling i organisationer har i huvudsak teoretiskt utvecklats i Simons (1945) och March & Simons (1958) forskningsarbeten.[17] Dessa teoretiska ansatser blev samtidigt föremål för empirisk prövning (se exempelvis Cyert, Simon & Trow, 1956 och Cyert, Dill & March, 1958). Analyserna av de empiriska studierna visade behovet av att studera organisationer som öppna system och inte som slutna system. Vidare visade studierna att de neoklassiska antagandena inte utgjorde någon valid utgångspunkt för att beskriva handlingsflödena. Dessa empiriska studier har fått åtskilliga efterföljare vilket de i de nästföljande avsnitten presenterade handlingsföreställningarna kommer att visa.

Vad dessa studier på femtiotalet visade var inte bara otillräckligheter i de neoklassiska antagandena om handlingar, utan de visade både empiriskt och teoretiskt

att organisationer och handlande i organisationer är någonting mer än bara kategorier av strukturella aspekter (regler, formella strukturer, roller, positioner etc). Visserligen argumenterar March & Simon (1958) för betydelsen av strukturella aspekter. Men deras utgångspunkt är att dessa strukturer utvecklas och skapas via olika handlingsförlopp och genom de deltagande aktörernas val (jfr. March & Simon, 1958:140). Denna grundsyn på strukturbegreppet ligger väldigt nära den placering som fastslogs i kapitel två - en grundsyn som i sin tur leder till en betoning av aktivitetsstrukturella och socialpsykologiska karakteristika i studiet av organisationer.[18] Simons (1957) utgångspunkt är att

> "An organization is after all, a collection of people and what the organization does is done by people."
> citat Simon, 1957:110

En annan grundsyn i den kognitiva handlingstraditionens uppbyggnad, sådan som den beskrivs av March och Simon, är relaterad till begreppet 'administrative man'. March & Simon (1958) bortser ifrån komplexiteten i individernas värderingar och individernas inflytandemöjligheter på olika handlingar i organisationen. De arbetar med enkla antaganden om individens värderingar och inflytandemöjligheter som baseras på att enskilda aktörer inte är rationella samt att deras handlingar inom vissa gränser kan kontrolleras.[19] En väsentlig följd av detta betraktelsesätt är att förändringsmöjligheterna hos enskilda individer inte är relaterad till personlighetsförändringar eller sofistikerade inlärningsföreställningar. För att förändra individens handlande i organisationen räcker det att förändra premisserna för handlande (förändra strukturella variabler som kommunikationssystem, hierarkins uppdelning etc.). Bortseendet från komplexiteten i det individuella handlandet gör det således möjligt att fånga komplexiteten i organisationsaktiviteter och därmed lyfta det socialpsykologiska perspektivet till ett organisationsteoretiskt orienterat perspektiv. Denna organisationsföreställning med tonvikt på premisser för handling har Perrow (1979) sammanfattat på följande vis:

> "Thus from Simon we learn that it is the premises of decisions that are important, rather than the decisionmaking capabilities of individuals once it is established that they are not superhuman. The organization does not control the "process of decisionmaking" as he says at several points, but the premises for decisionmaking as he says only occasionally. These premises are to be formed in the "vocabulary" of the organization, the structure of communication, rules and regulations and standard programs, selection criteria for personal, and so on - in short in the structural aspects."
> citat Perrow, 1979:149

Enligt denna föreställnings grundsyn försöker de deltagande aktörerna att agera rationellt men aktörernas begränsade kunskap samt begränsade kognitiva och perceptiva förmåga tillsammans med den samlade organisationens begränsade kapacitet hindrar de deltagande aktörerna att arbeta efter rationella aktivitetsmönster. För det första har den deltagande aktören begränsad kunskap om konsekvenserna av olika handlingar. Vidare har aktörerna varken kunskap eller möjligheter - i form av tid och kapital - att inhämta kunskap om alternativa tillvägagångssätt. Detta leder i March och Simons termer till en förenkling i genererandet av alternativ och till att det först accepterade alternativet väljs. Slutligen har de deltagande aktörerna begränsade möjligheter att ordna olika alternativ efter preferenser. Beslutsfattarna är osäkra på den värderingsbild och målsättningsfunktion som gäller. Det är framförallt dessa sistnämnda antaganden som särskiljer den kognitiva handlingsföreställningen från de neoklassiska som i huvudsak argumenterar för att det finns en optimal lösning.

Basen för den kognitiva handlingsföreställningen bygger således på att organisationen ses som ett resultat av olika handlingsförlopp, där beslut och handlingar har med mänskliga handlingar och relationer att göra. Denna handlingsföreställning gör det nödvändigt att ta ställning till båda delarnas - individens - och helhetens - organisationens - roll. Ett annat grundtema i den kognitiva handlingsföreställningen är synen på individen som en aktör med begränsad kunskap, begränsad kognitiv och perceptiv förmåga, vilket som tidigare nämnts leder till att organisationsstrukturella dimensioner och premisser spelar en avgörande roll vid val av handlingsförlopp.

För att ytterligare bestämma den kognitiva handlingsföreställningens användbarhet som analys- och beskrivningsinstrument i förhållande till styrelseaktiviteter finns det anledning att jämföra dessa kognitiva begränsningar och den begränsade rationaliteten med de sekventiella steg som en standardmodell av ett problemlösningsförlopp anger (se figur 5.2 nedan).

DEFINIERA	AVGRÄNSA	GENERERA	VÄRDERA	VÄLJA	IMPLEMENTERA	KONTROLLERA
Problem-upplevelse Målformule-ring	Kriterie-specifi-cering Hinder/stöd	Alternativ investe-ring	Lösnings förslag	Kritisk punkt	Genomföra Anpassa till verksam-heten	Feedback Upp-följning

Figur 5.2. En sekventiell problemlösningsprocess.

Applicerat på styrelsens arbete innebär den i figuren presenterade sekventiella handlingsmodellen att styrelsen som kollektiv skall ha potentialen att arbeta sig igenom de olika sekvenserna, från att definiera och avgränsa, via generering och värdering av olika alternativ till ett slutligt val samt implementering och uppföljning av aktiviteten i fråga.

För att undvika en alltför stereotyp användning av detta sekventiella handlingsförfarande finns det anledning att göra en del reflektioner kring modellen.[20]

För det första säger modellen inget om nödvändigheten av att gå igenom alla momenten. Modellen kan således användas som verktyg för beskrivning och förståelse för aktiviteten utan att undersökningsobjektet är med i alla stegen som finns angivna i modellen. En styrelse kan exempelvis vid vissa problemställningar komma in först i värderings- och valsituationerna. Ett empiriskt exempel på detta är en del av de sakspecifika aktiviteterna där de studerade styrelserna som kollektiv inte aktivt deltog i avgränsnings-, genererings- och implementeringsfaserna. Risken för felaktiga val blir emellertid större, enligt detta synsätt, om styrelsen delges problemställningen först i värderings- och valsituationen. Åtminstone för styrelsen framstår ärendet som svårt att identifiera och definiera. Den, enligt modellen, nödvändiga referensramen är inte tillräckligt artikulerad för styrelseledamöterna.

Beroende på aktivitetens komplexitet kan man ägna mer eller mindre tid åt de olika analysstegen. Vid rutinarbete/återkommande aktiviteter kan det finnas anledning att relativt snabbt försöka nå fram till valsituationen. Att behärska rytmen på styrelsemötena är inte minst för styrelsens ordförande en väsentlig uppgift.[21] Det är ofta ordföranden som för aktiviteten genom de olika stegen.

Styrelsens ordförande är s a s bryggan mellan sekvenserna under mötena såväl som i perioden mellan mötena då olika aktiviteter skall bearbetas och utvecklas.

I den sekventiella modellen ligger en implicit norm som tenderar att "tvinga" styrelsen mot valsituationen. Modellen har som en förutsättning att styrelsen skall agera handlingskraftigt och därmed vara lösningsorienterad.[22] Denna normativa orientering innebär för styrelsen att kortsiktiga mer operativa aktiviteter får en större genomslagskraft än de för styrelsen mer väsentliga långsiktiga/strategiska problemställningarna (jfr. också avsnitt 4.3).

En annan implicit norm i modellen är att de olika sekvenserna skall följa på varandra. I många styrelsesituationer finns det emellertid anledning att rekapitulera och ånyo ta upp exempelvis definitions- och avgränsningsmomenten. Vidare tar modellen som utgångspunkt att konsensus bör råda under hela förloppet. Intressekonflikter i de olika stegen är svåra att analysera med hjälp av den sekventiella problemlösningsmodellen.

En sista poäng som är väsentlig att lyfta fram vad det gäller den stegvisa förflyttningen som modellen implicit anger har att göra med maktrelationer i den problemlösande gruppen. Det är en sak när styrelsen som grupp kommer till beslut och en annan sak när den enskilde styrelseledamoten accepterar att aktiviteten i fråga är mogen för beslut. I många situationer accepterar inte samtliga ledamöter att tiden är mogen för beslut. Frågan är på vilka grunder och med vilken legitimitet styrelsen som kollektiv når fram till implementeringsfasen. Denna frågeställning kräver betydligt större teoretiskt utrymme för att analyseras än vad den sekventiella problemlösningsmodellen ger uttryck för.

Det finns anledning att, vid sidan om den kognitiva begränsningsföreställningens betoning av sekventiella förlopp, precisera ytterligare några kritiska begrepp.

Ett första sådant begrepp är aspirationsnivåbegreppet (jfr. t ex Cyert & March, 1963). Detta begrepp är framförallt relaterat till problem- och målformuleringsfasen. Utgångspunkten är att det existerar flera olika typer av målsättningar i ett handlingsförlopp. Dessa målsättningar är oberoende av varandra och behandlas sekventiellt (ett i taget). De deltagande aktörerna strävar inte efter optimal måluppfyllnad utan nöjer sig med att nå en tillfredsställande, satisfierande måluppfyllnad. Det är denna tillfredsställande nivå som benämns aspirationsnivå.

Förändringar i aspirationsnivån hos olika aktörer sker via lär- och anpassningsprocesser (ju bättre det går desto högre aspirationsnivå). På så vis blir inlärnings- och institutionaliseringsdimensioner väsentliga inslag i denna handlingsföreställning.

Beträffande alternativgenerering utgår handlingsföreställningen från att de deltagande aktörerna på grund av knapphet i fråga om resurser som tid, energi och kapital agerar problemorienterat. Alternativgenerering görs endast i problemsituationer. Vidare är genereringsprocessen begränsad - alternativa lösningsförslag genereras i närheten av gamla lösningar, i sådana områden som de deltagande aktörerna kontrollerar samt i närheten av problemet.

Värderingsfasen kännetecknas av att de framtagna alternativen bedöms sekventiellt - ett i taget. Kriterier för värdering väljs efter tillgänglighet och efter konsensus. Konsensus i meningen att de framtagna kriterierna skall uppfattas som gedigna och objektiva av de deltagande aktörerna. Detta leder i de flesta fall till att såväl uppföljningsfasen som värderingsfasen domineras av kriterier som kan kvantifieras (budgetuppföljning, investeringsplaner etc). Den kritiska valfasen kännetecknas av ett sekventiellt förfarande där det första acceptabla alternativet i relation till de olika målsättningarna väljs. Det är dessa valprocesser som benämns satisfierande beslutsprocesser.

Om jag nu sammanfattar några av de egenskaper som den kognitiva begränsningsföreställningen bygger på kan vi se att vi avlägsnar oss från den neoklassiska handlingstraditionen. Handlingsföreställningen bygger på att organisationen är en kollektiv aktör som skapas genom individer som interagerar och genom olika handlingsförlopp. Individernas handlande i organisationen kännetecknas av en begränsad kunskap och en begränsad kognitiv och perceptiv förmåga. Själva handlingsföreställningen bygger på dessa båda attribut vad det gäller synen på organisationen och individen. Handlingsförloppet i sig antas vara sekventiellt uppbyggt och följer i princip de standardmodeller som ofta presenteras i anslutning till de neoklassiska problemlösningsmodellerna. Vidare antas aktiviteter och handlingsval främst initieras av olika problemställningar, vilket leder till kortsiktiga och lösningsorienterade förfaranden. Själva handlandet ses som en instrumentell aktivitet där komplexiteten i sakfrågan utgör det dominerande perspektivet. Denna betoning av komplexiteten i sakfrågan och sekventiella förlopp gör att denna kognitiva begränsningsföreställning på handlingar inte i någon större utsträckning behandlar intressemotsättningar, intuitiva inslag och maktrelationer.[23]

I nästa avsnitt skall vi stanna kvar bland handlingsmodeller som i första hand tar fasta på sakkomplexitetsbegreppet och sekventiella förlopp.

5.1.2 Inkrementalistiska handlingsföreställningar

Precis som den kognitiva begränsningsföreställningen representerar den inkrementalistiska handlingsföreställningen i första hand den typ av teoretiska konstruktioner som lyfter fram komplexiteten i själva sakfrågan samt aktiviteters sekventiella förlopp. Denna föreställning tar således inte utgångspunkt i de enskilda aktörernas position och inbördes maktrelationer. I det här avsnittet skall jag med utgångspunkt från Lindbloms (1959) 'muddling-through'-modell beskriva en del av de generella teoretiska drag som kännetecknar den inkrementalistiska handlingsföreställningen för att därefter med utgångspunkt från Quinns (1982) strategiska, logiska inkrementalistiska modell utveckla ett synsätt på denna inkrementalistiska handlingsföreställning som, enligt min mening, är applicerbar på styrelseaktiviteter.

Den centrala idén i Lindbloms resonemang är att handlingar i organisationer kännetecknas av att de deltagande aktörerna utgår från den existerande verkligheten och/eller historiska data. Utifrån dessa data görs ett antal punktvisa, marginella justeringar och förändringar. Detta handlingsmönster att göra marginella förändringar benämner Lindblom 'muddling-through' eller 'a succession of incremental changes'.[24]

> "... he would outline those relatively few policy alternatives that occurred to him. He would then compare them. In comparing his limited number of alternatives, most of them familiar from past controversies, he would not ordinarily find a body of theory precise enough to carry him through a comparison of their respective consequences. Instead he would rely heavily on the record of past experience with small policy steps to predict the consequences of similar steps extended into the future ... (... I suspect that in so far as there is a system in what is known as "muddling through" this method is it.)
>
> citat Lindblom, 1959:79, 87

Den teoretiska grunden i Lindbloms konstruktion bygger på att handlingar i organisationer kännetecknas av ett steg-för-steg agerande med utgångspunkt från den nuvarande situationen samt från tidigare handlingar och erfarenheter. Olika aktörer utövar inflytande vid olika tidpunkter i handlingsförloppet och deras marginella förändringar kan i många fall vara motsägelsefulla och utvecklas i olika riktningar. På så vis sker ofta mål- och medelvalet samtidigt. Den empiriska grunden till denna marginella förändringens teori finner Lindblom i det faktum att det i de flesta organisationer existerar organisatoriska bindningar i form av personal och kapital så att radikala förändringar svårligen låter sig göras.

Försöker vi oss på att relatera detta inkrementalistiska synsätt med det i föregående avsnitt presenterade kognitiva kan vi säga att med utgångspunkt från de kognitiva och organisatoriska begränsningar som begränsningsföreställningen representerar, anger det inkrementalistiska synsättet att de deltagande aktörerna oftast får handla på marginalen. Handlingsförloppen i organisationen kännetecknas av steg-för-steg agerande och småförändringsagerande.

Denna generella beskrivning av den inkrementalistiska handlingsföreställningen är emellertid inte tillräckligt specifik för att kunna appliceras som analysinstrument på styrelsearbete och ledningssituationer. Quinn (1980), (1982) och Pondy (1983) har vidareutvecklat och reformulerat denna generella beskrivning av den inkrementalistiska handlingsföreställningen för att tydliggöra på vilket sätt ett inkrementalistiskt handlingsförlopp skiljer sig från respektive är relaterad till den neoklassiska traditionen och till det kognitiva begränsningsperspektivet.

Ett grundläggande antagande i Quinns och Pondys argumentering är att strategiska förändringar initieras av att strategiska aktörer observerar och uppfattar oregelbundenheter i förhållande till den aktuella situationen. Dessa uppfattade oregelbundenheter verbaliseras i form av svaga signaler i förhållande till den nuvarande strategiska situationen. Denna verbaliseringsfas huvudsakliga funktion är att skapa en social identitet och en medvetenhet bland deltagande aktörer om den uppfattade oregelbundenheten. Detta marginella och försiktiga introducerande av en problemställning eller en ny strategisk vision innebär att organisationens nuvarande situation och planer inte störs. Organisationen fortsätter att agera efter de gamla premisserna. De nya problemen och idéerna existerar s a s inom ramen för den nuvarande situationen.

> "Such a naming process constitutes an incremental approach to change, but one that, Quinn argues, is conscious and proactive on the part of the executive."
> citat Pondy, 1983:182

Denna relativt otydliga oregelbundenhet klargörs och utvecklas genom att den testas lokalt inom en liten krets av aktörer - den blir inte utsatt för någon större offentlighet. Den lokala förankringen gör att om den observerade oregelbundenheten utvecklas så utvecklas den i närheten av det handlingsområde där den iakttogs och uppmärksammades. Detta försiktiga agerande har inte bara att göra med kognitiva och perceptiva begränsningar hos de strategiska aktörerna utan kan ses som en nödvändighet för att åstadkomma organisatoriska förändringar. Att alltför tidigt i handlingsförloppet precisera det uppkomna problemet skulle, enligt Quinn, innebära ett alltför kraftigt ifrågasättande av den nuvarande situationen och därmed kunna innebära minskade förändringsmöjligheter. Trots den försiktiga inställningen till problemställningen från de exekutiva aktörernas sida, så kan de upprätthålla en nödvändig kontroll över den uppkomna situationen.

> "Even when executives do not have in mind specific solutions to emerging problems, they can still proactively guide actions in intuively desired direction - by defining what issues staffs should investigate, by selecting principal investigators and by controlling reporting processes."
> citat Quinn, 1982:190

Först efter denna lokala utvidgning och förankring av den uppfattade oregelbundenheten kan det finnas anledning för de strategiska aktörerna - exempelvis styrelsen - att mer konkret fastställa målsättningar, val av handlingsvägar och skapa koalitioner bland intresserade aktörer.

Belysande för denna inkrementalistiska strategiska föreställning är att den utgår från att strategisk planering och strategisk implementering är två sekventiella processer. Dessa båda processer utvecklas parallellt och samtidigt i en ständig interaktion med varandra.

> "This leads us to think of rationality as a direction of movement - incrementally more detail, incrementally more explicitness, incrementally broader exposure and support, incrementally more formal judification".
> citat Pondy, 1983:184

Denna handlingsföreställning bygger således på en inkrementell problem- och målformulering där oregelbundenheter i förhållande till rådande omständigheter utgör den naturliga avstampen för strategiska förändringar. Vidare kännetecknas processen av att problemställningen utvidgas och förankras lokalt. Det konkreta målet och problemets knytning till bestämda aktörer sker först därefter. Hela handlingsföreställningen indikerar betydelsen av 'timing', väntan och symboliska handlingar samt betonar det stegvisa förfarandet. Denna handlingsföreställning visar tydligt svårigheten med att utgå från att handlingsförlopp kan beskrivas utifrån objektivt formulerade och rationella utgångspunkter.

Betoningen av systematisk 'timing' och väntan samt värdet av symboliska handlingar, som tillsättandet av kommittéer, små förändringsantydningar i samband med budget- och strategiarbete etc., gör att denna inkrementalistiska handlingsföreställning i större utsträckning tar hänsyn till politiska handlingar och maktförhållande i olika aktivitetsförlopp. Etzioni uttrycker träffande detta skifte från sakkomplexitet till intressekomplexitet.

> "In part the strategy followed is determined neither by values nor by information but by the position of and power relation among the decisionmakers."
> citat Etzioni, 1967:391.

Innan jag formulerar grundtanken i denna politiska och maktföljande handlingsföreställningen skall jag emellertid ytterligare utveckla en handlingsföreställning som i huvudsak är relaterad till komplexiteten i själva sakfrågan. Denna handlingsföreställning betonar slumpmässighet, samtidighet, omvänd rationalitet och lärande i olika handlingsförlopp och kan därmed inte schematiskt karakteriseras med sekventiella förlopp.

5.1.3. Icke-sekventiella handlingsföreställningar

Utan att göra anspråk på att fullständigt representera verksamma styrelseledamöters reflektioner över deras sätt att agera och fatta beslut i styrelsen så finns det anledning att kommentera två typer av reflektioner. Den ena typen av

reflektioner knyter an till styrelseledamoten sedd som analytiker - en beslutsfattare och aktör som applicerar företagsledningsprinciper och företagsledningsmodeller på praktiska problem. Detta synsätt är nära knutet till det sekventiella synsättet på handlingar som de neoklassiska såväl som de kognitiva och inkrementalistiska handlingsföreställningarna ger uttryck för. Den andra typen av reflektioner som styrelseledamöternas svarsmönster följer är relaterat till intuition, "sunt förnuft" och erfarenhet. Detta senare svarsmönster indikerar ledamöternas ökande uppfattning av osäkerhet, förändring och situationsbetingelser som väsentliga faktorer i styrelsearbetet.

> "At least at the level of espoused theory, managers have become used to the instability of patterns of competition, economic context, consumer interests, sources of raw materials, attitudes of the labor force, and regulatory climate. And managers have become acutely aware that they are often confronted with unique situations to which they must respond under condition of stress and limited time which leave no room for extended calculation or analysis. Here they tend to speak not of technique but of intuition."
> citat Schön, 1983:239

Denna ökade känsla för osäkerhet och förändring innebär inte bara en allmänt ökad förståelse för intuitiva inslag i styrelsens agerande utan innebär också en ökad förståelse för inslag av omvänd rationalitet och intuition i de rationella och analytiska företagsledningsprinciper som styrelsen arbetar efter (jfr. exempelvis arbete med investeringsplaner, budgetplaner, utdelningsplaner etc.)

I detta avsnitt skall jag beskriva tre viktiga beståndsdelar i den icke-sekventiella handlingsföreställningen. För det första intuitionens koppling till styrelseaktiviteter, för det andra de icke-sekventiella förloppen samt för det tredje samtidigheten i tanke -reflektion- och handling som den icke-sekventiella handlingsföreställningen implicerar.[25]

Styrelseledamöter som betonar intuitiva och erfarenhetsbaserade aspekter i sitt sätt att agera har ofta svårt att placera in sitt agerande i kausala, stegvisa modeller. De försöker istället placera in sitt aktionsmönster med hjälp av aforismer. En del forskare, som exempelvis Zeleny (1981), menar att denna oförmåga bland beslutsfattare - på grund av begränsningar i tid, kapital och kompetens - att finna argument och information för sitt agerande kan leda till allvarliga missbedömningar och felslut. Att "tvingas" arbeta utifrån inre övertygelser, tumregler och fingertoppskänsla kan ur detta perspektiv inte anses vara ett acceptabelt

handlingsmönster för de exekutiva funktionerna i en organisation. Denna oförmåga att artikulera sina ställningstaganden beror enligt denna icke-sekventiella handlingsföreställning bl a på den ömsesidighet som gäller för skeenden och aktörers relationer (jfr Ackoff, 1981).

> "Most managers get into trouble because they forget to think in circles. Managerial problems persist because managers continue to believe that there are such things as unilateral causation, independent and dependent variabales, origins and terminations. Exemples are everywhere leadership style affects productivity, parents socialize children, stimuli affects responses, ends affect means, desires affect actions. Those are wrong bacause each of them demonstrably also operates in the opposite direction : productivity affects leadership style (Lowin and Craig, 1968), children socialize parents (Osofsky, 1971) responses affect stimuli (Gombrich, 1960), means affect ends (Hirschman and Lindblom, 1962), action affect desires (Bem, 1967). In every one of these examples causation is circular, not linear. And the same thing holds true for most organizational events".
>
> citat Weick, 1978:86

Denna ömsesidighet och samtidighet i relationer och agerande gör att händelser och situationer innehåller mer än vad de deltagande aktörerna kan verbalisera och artikulera.

> "Over the years, several writers on the epistemology of practice have been struck by the fact that skillful action often reveals a "knowing more than we can say". They have invented various names for this sort of knowing and have drawn their examples from different domains of practice."[26]
>
> citat Schön, 1983:51

Till skillnad från de sekventiella inslagen i aktiviteter så representerar de intuitiva inslagen samtidighet, helheter och subjektivitet. Att utgå från att aktiviteter i exempelvis en styrelse endast består av intuitiva dimensioner är att vantolka de icke-sekventiella handlingsföreställningarnas intuitionsbegrepp. Istället markerar intuitionsbegreppet att det inte helt går att utifrån en i förväg bestämd referensram bestämma aktörers uppfattningar och aktiviteter. Med intuitionsbegreppet framhävs betydelsen av att idéer, föreställningar och strategier skapas genom handling. Handling som utförs på basis av de deltagande aktörernas samlade erfarenheter. Erfarenheter som aktörerna får genom att agera. Handlandet i sin tur refererar både till konkreta strukturer och aktiviteter såväl som mer underförstådda scheman. Tolkningarna av utförda handlingar baseras i huvudsak på subjektiva bedömningar, vilket medför att det om en och samma aktivitet eller bes-

tående struktur existerar flera olika subjektivt bestämda tolkningar. Denna betoning av subjektivitet och organiserande sett framförallt som relationer mellan enskilda aktörer som söker och tolkar innebörden i sina och andras handlingar får enligt Weick (1977) den metodologiska påföljden att;

> "... the process of sensemaking in each case is better understood by examing what is in people's heads and imposed by them on a stream of events than by trying to describe what is "out there"."
> citat Weick, 1977:271

Introducerandet av intuition leder till att stegvisa modeller såväl som neoklassiska handlingsföreställningar inte bara är missvisande representationer av skeenden. De belyser inte heller de kritiska momenten i olika aktivitetsförlopp. Applicerat på styrelsearbetet innebär den icke-sekventinella handlingssynen att de oregelbundenheter, löst sammansatta bindningar mellan aktörer och skeenden samt den osäkerhet som företagsledningsarbete i styrelsen innehåller inte går att förstå, beskriva och analysera med sekventiella handlingsmodeller. Istället kännetecknas styrelseaktiviteter av icke-sekventiella förlopp, omvända rationaliteter och efterhandskonstruktioner. Det sekventiella förloppet som beskrevs i avsnitt 5.1.1 som bestående av att definiera, avgränsa, generera, värdera, välja, implementera och kontrollera följer oftast inte på varandra. I många situationer kännetecknas styrelsearbetet av att olika moment i det sekventiella förloppet rekapituleras, hoppas över eller kommer i en annan ordning.[27] Vidare innebär den omvända rationaliteten och efterhandskonstruerandet att vi retroaktivt ger handlingar innebörd och att vi endast efter det att handlingen utförts kan tolka och analysera agerandet.

> "In place of the view that decisions are made as the occasions require, an alternative formulation needs to be entertained. It consists of the possibility that the person defines retrospectively the decisions that have been made. The outcome comes before the decisions ... The rules of decision making in daily life ... may be much more preoccupied with the problem of ongoing outcomes that legitimate history than with the question of deciding before the actual occasion of choice...".
> citat Garfinkel, 1967:114.

> "In real decision situations, one seldom observes ... clear, step-by-step process ... Steps in the process proceed simultaneously, some steps are skipped, some are repeated ..."
> citat MacCrimmon, 1974:446

> "... we must deal with the amount of order or disorder, sequencies or contiguity, completeness or lack of completeness, and forward or backward linkages, as variables in designated decision processes in our search for regularities and generalities."
> citat Bass, 1983:4

> "Task or some kind of action occurs first and provides the occasion for an eventual articulation of cognitions and desires."
> citat Weick, 1977:279

En sista beståndsdel som den icke-sekventiella handlingsföreställningen markerar har att göra med samtidigheten i handling och reflektion. I studier som beskriver vad exekutiva aktörer som styrelseledamöter och företagsledare faktiskt gör visar det sig att den tid de ägnar åt reflektion, analys och att tänka är försumbar (se exempelvis Mintzberg, 1975, Stewart, 1976, Forsblad, 1980, Kotter, 1982, och Schön, 1983). Med utgångspunkt från det icke-sekventiella synsättet är dessa empiriska iakttagelser inte speciellt förvånande (se exempelvis Schön 1983:39). För det första kan det utifrån detta synsätt förväntas att analys och reflektion inte är skiljt från handling. Handling och reflektion sker oftast samtidigt och pågår oavbrutet och fortlöpande i en organisation (se också Tyrstrup, 1984).

> "... people think all the time ... we should pay more attentions to simultaneity of thought and action and less attention to sequence; we should downgrade the grip that conceptualization of decision making and problem solving have on the way we approach the more general problem of managerial thinking."
> citat Weick, 1983:239, 241

Med den icke-sekventiella handlingsföreställningen har jag inte bara som i de kognitiva och inkrementalistiska föreställningarna ifrågasatt den neoklassiska traditionen utan jag har också ifrågasatt sekvenstanken. Det grundläggande perspektivet i den icke-sekventiella handlingsföreställningen är att organisationer och organiserande i första hand går att identifiera, beskriva och analysera utifrån de handlingar som utförs. Handlingar som skapas av enskilda individer och som i sin tur bestämmer de enskilda individernas handlingsutrymmen och relationer till andra. Dessa tolkningar av handlingsutrymmen och relationer innehåller en hög grad av subjektivitet. Denna subjektivitet består inte endast av konkreta strukturer och uppfattningar utan innehåller en hel del intuitiva inslag.[28] Intuition och subjektivitet är således centrala dimensioner i den icke-sekventiella handlingsföreställningen. Denna tonvikt på intuition och subjektivitet leder i sin tur till att själva handlingen i sig inte går att beskriva utifrån sekventiella modeller. Det är

snarare med begrepp som efterhandskonstruktion och omvänd rationalitet samt med icke-sekventiella modeller som aktiviteter kan förstås och beskrivas. Att exempelvis dela upp aktiviteter i ett reflektionsförlopp och ett handlingsförlopp låter sig inte göras. Istället är det snarare så att reflektion och handling sker kontinuerligt och samtidigt.

> "It means that we are talking about inductions rather than deductions, about likelihood rather than certainties, about contingencies rather than necessities, about plausible explanations rather than proofs, about exceptions rather than uniformities, about invention rather than discovery, and about pragmatically sensible rather than the strictly logical."
>
> citat Weick, 1977:287

I nästa delavsnitt skall jag ta upp en handlingsföreställning som skjuter själva processen - förloppet - i förgrunden samt den tvetydighet som råder när det gäller aktörers preferenser och arbetssätt i olika aktiviteter.

5.1.4 Anarkistiska handlingsföreställningar[29]

De icke sekventiella handlingsföreställningarna visade att styrelseaktiviteter och organisationsaktiviteter överhuvudtaget innehåller en intuitiv dimension. ("knowing more than we can say"). Denna är svårare att utvärdera och artikulera än konkreta, sekventiella dimensioner. Anarkistiska handlingsföreställningar anger att handlingar och skeenden i organisationer och exekutiva organ i många fall sker oreflekterat. Oreflekterat i meningen att agerande inte sker för att det är rationellt eller relaterat till någon form av belöning eller framtvingat av någon aktör eller koalition av aktörer. En viss typ av skeenden äger helt enkelt rum därför att det är sättet på vilket saker och ting uträttas i organisationen.

> "... we have noted that much organizational activity is relatively mindless, in the sense that a practice or pattern of doing things is instituted and gets used over time without much new evaluation of how sensible it is".
>
> citat Pfeffer, 1982:233

Detta institutionaliserade agerande är relativt stabilt över tiden och ifrågasätts sällan.[30]

> "... institutionalized acts are done for no reason other than that is how things are done".
> citat Meyer & Rowans, 1977:344.

Mot bakgrund av detta institutionella agerande utgår det anarkistiska synsättet från att studera de aktivitetsprogram som existerar i organisationen för att få saker och ting utförda. Det kan exempelvis gälla program med avseende på ledamotsrekrytering, större investeringar, företagsförvärv, etc.[31] Dessa administrativa processer och program är väsentliga för att förstå skeenden i organisationer. De står för kontinuitet när det i övrigt är svårt att reda ut sammanhang. Det anarkistiska synsättet utgår från att de flesta organisationsaktiviteter kännetecknas av oklara och motstridiga preferenser, icke-kausala sekvenser och maktrelationer. För det första ingår inte någon internt eller externt förutbestämd rationalitet i dessa modeller. Mål och rationalitet ses snarare som en konsekvens av handling. Rationalitetsuppfattningarna kan snarare beskivas som oklara, inkonsistenta och löst sammansatta än som en sammanhängande struktur.[32] För det andra är relationen mellan mål och medel oklar. Sammanhangen är ofta så komplexa att man saknar kunskap om mål-medelrelationer i olika aktiviteter. Även om man har en klar måluppfattning vet man inte hur man skall nå dit. Synsättet bygger inte på något kausalt samband eller sekventiella förlopp.

> "Decisions are a stage for many arenas. The dramatic complexity is further elaborated by the pervasiveness of ambiguity. By the term ambiguity we intend to signify four major kinds of opaqueness in organizations. The first is the ambiguity of intention. Many organizations are characterized by inconsistent and ill-defined objectives. It is often impossible to specify a meaningful preference function for an organization that satisfies both the consisting reguirements of theories of choice and the empirical requirements or describing organizational motive. The second lack of clarity is the ambiguity of understanding. For many organization the causal world in which they live is obscure. Technologies are unclear; environments are difficult to interpret. It is hard to see the connections between organizational actions and their consequences. The third lack of clarity is the ambiguity of history. The past is important, but it is not easily specified or interpreted. History can be reconstructed or twisted. What happened, why it happened, and whether it had to happen are all problematic. The fourth lack of clarity is the

> ambiguity of organization. At any point in time, individuals vary in the attention they provide to different decisions, they vary from one time to another. As a result, the pattern of participation is uncertain and changing."
>
> citat March & Olsen, 1976:12.

Den anarkistiska handlingsföreställningen framhäver således handlingars icke-sekventiella och osammanhängande natur. Eftersom aktiviteter är av icke-sekventiell natur i meningen att deltagande i aktiviteter är osammanhängande, preferenser skiftar över tiden och tolkningar av aktiviteterna är mångfaldiga och oklara, så kan inte handlingar förutsägas a priori varken med hjälp av rationella argument eller med inkrementalistiska argument. Rationella argument förklarar inte handlingar eftersom rationella argument, preferenser och mål ses som ett resultat av handlande och inte som determinanter för handling.[33]

Den inom organisationsteorin mest utvecklade handlingsmodellen som är uppbyggd kring dessa grundantaganden och som bygger på tanken att empiriskt utgå ifrån olika aktivitetsprogram är den av Cohen, March & Olsen (1972) introducerade handlingsmodellen. Denna modell brukar inom organisationsteorin refereras till med beteckningen soptunnemodellen eller handlingsprocesser sett som organiserade anarkier ('garbage can model of organizational choice').[34]

Soptunnemodellen har utvecklats med utgångspunkt från att måluppfattningen är oklar bland beslutsfattare, att tolkningarna av aktiviteterna är osammanhängande, att det råder en tvetydig uppfattning om problemets natur samt att deltagandet och engagemenget varierar från aktör till aktör och över tiden. I huvudsak bygger modellen på följande förutsättningar.[35]

Beslutsprocessen är inte någon logiskt uppbyggd process där frågeställningar, lösningar och val följer efter varandra. Plötsliga händelser och tillfälligheter är minst lika avgörande för handlingsförloppet och utfallet som målstyrning och optimering.[36] Modellen utgår inte från att problemställningar föregår lösningar eller att det överhuvudtaget måste finnas en kausalitet mellan en vald handlingslinje, problemet och olika lösningsalternativ. Det är snarare så att olika handlingslinjer väljs när aktörer, problem och lösningsalternativ träffas i en speciell situation vid en gynnsam tidpunkt. Att skapa sådana gynnsamma situationer är en minst lika viktig organisatorisk aktivitet som att ha en stringent målmedeluppfattning. För det andra är aktivitetens egentliga innehåll svårt att förutsäga. Det är snarare den situationella och tidsmässiga inordningen som är cent-

ral samt att det vid den givna situationen finns tillräckligt med inflytanderesurser (se kapitel 4) för att utlösa handling.[37]

Figur 5.3. En schematisk skiss över soptunnemodellen.

Soptunnemodellen kan beskrivas med en input-output-modell (se figur 5.2 ovan.[38] Studerar man inputsidan består den av fyra flöden. En ström av beslutssituationer d v s situationer där man förväntar sig att organisationen skall producera handling samt en ström av problem, olösta frågeställningar och en ström av lösningar. Slutligen består inputsidan av en ström av individer som har tid och kompetens att vid vissa givna tidpunkter delta i beslutsprocessen. Sammankopplingen mellan de fyra strömmarna bestäms av ett antal parametrar som kan betecknas som beslutsparametrar. Accesstrukturen bestämmer vilka beslutssituationer organisationens problem och frågeställningar hamnar i. Man kan uttrycka det som så att problemet hamnar i det forum där det finns största möjlighet för problemet att överleva och vidarebehandlas. Organisationsstrukturen bestämmer vilka individer som skall delta i beslutssituationerna. Den tredje parametern, energistrukturen, anger hur mycket tid deltagarna vill ägna sig åt respektive beslutssituation och hur de skall fördela tiden mellan varandra. Soptunnemodellens output består av tre typer. Lösningsbeslut, d v s beslut som faktiskt löser reella problem och frågeställningar. Nollbeslut, d v s en beslutssituation kommer in i systemet i en situation då det inte finns några problem lediga eller några aktörer lediga. Flyktbeslut, d v s beslutssituationer lämnar organisationen därför att de inte löser några problem.

Orsaken till att modellen kallas soptunnemodellen är att man föreställer sig strömmen av beslutssituationer som en ström av soptunnor (aktivitetsprogram) som rör sig i och utanför organisationen. Organisationsmedlemmarna "använder" dessa

soptunnor för att fatta beslut och finna olika lösningsalternativ. I och med att ett beslut fattas i soptunnan så lämnar tunnan organisationen. Dessa soptunnor kan också liknas vid de samlade institutionaliserade aktivitetsprogram som bestämmer organisationens handlande.

Om jag försöker sammanfatta denna anarkistiska handlingsföreställning med utgångspunkt från styrelseperspektivet är det väsentligt att framhäva två aspekter som skiljer detta synsätt från de tidigare presenterade. Den första aspekten är relaterad till åtskillnaden av problemupptäckt och beslutsfattare. I de anarkistiska handlingsmodellerna kan formella beslut fattas utan att det existerar något problem. Likväl som det kan finnas ett antal observerade problemsituationer som styrelsen inte tar ställning till. Den anarkistiska handlingsföreställningen markerar att det finns två typer av utfall, dels de som löser faktiska problem, dels de som inte löser problem.[39] För det andra betonar det anarkistiska synsättet tidsparameterns betydelse för handlingsförlopp samtidigt som de enskilda aktörerna betraktas som en parameter vid sidan av många andra som påverkar handlingsförloppet. De deltagande aktörernas engagemang i olika aktiviter har således både med den specifika aktivitetens utfall att göra och aktören - eller koalitionens - position i organisationen och möjlighet att vidga sitt handlingsutrymme att göra. Detta leder i sin tur till att frågeställningar om varför vissa aktivitetsprogram och regler för handling används och inte andra blir kritiska utifrån detta anarkistiska perspektiv.

Så här långt har jag introducerat fyra delvis olika teoretiska föreställningar om skeenden och handlingar i organisationer. Med dessa fyra handlingsföreställningar har jag utvecklat olika synsätt med avseende på sådana dimensioner som i huvudsak har med komplexiteten i själva sakfrågan att göra. I princip har framställningen följt en skala från analytiskt inriktade modeller till modeller som betonar intuitiva och icke-sekventiella förlopp. I de följande två avsnitten skall jag skifta perspektiv till ett perspektiv där tonvikten ligger på dimensioner som har att göra med inflytande och maktförhållanden.

5.1.5 Maktföljande handlingsföreställningar

I min teoretiska bestämning av handlingsbegreppet har jag från första början uppmärksammat tudelningen av handlingsbegreppet i en kompetens, sakinnehållsmässig del och i en politisk, intresseinriktad del. Det är kring denna senare inriktning av handlingsbegreppet som jag i detta och det följande delavsnittet skall utveckla ett antal teoretiska konstruktioner. Dessa handlingsmodeller tar precis som de tidigare presenterade utgångspunkt från aktiviteter som styrelsen tar aktiv del i.

Den sakinriktade bestämningen av handlingsbegreppet, som betonas i de fyra tidigare beskrivna handlingsföreställningarna, utgår från att ett problem skall lösas. I princip har detta problem sin orsak i att det existerar ett gap mellan den nuvarande situationen och den önskade. Komplexiteten i problemet leder till svårtolkade handlingsförlopp som bygger på en mångfald av antaganden och förloppen kan därmed vara svåra att utvärdera. Denna tvetydighet över problemställningen, handlingsförloppen och osäkerheten med avseende på konsekvenser är emellertid inom denna inriktning i huvudsak relaterad till själva sakfrågan (jfr. dock avsnitt 5.1.3 och 5.1.4). Den intresseinriktade bestämningen av handlingsbegreppet tar upp en annan dimension som är kritisk i alla aktiviteter, nämligen de som är relaterade till att de deltagande aktörerna inte utgår från samma intressen och värderingar (jfr exempelvis Hickson et. al, 1978 och Sjöstrand, 1985) och att de inte har samma maktmöjligheter (jfr exempelvis Crozier & Friedberg, 1980 och Bachrach & Lawler, 1981).

I det här avsnittet skall jag utveckla en maktföljande handlingsföreställning. I princip följer jag de av Christensen & Jensen (1980) föreslagna applikationerna av maktbegreppet. Den teoretiska konstruktionen bygger på fyra maktordningar - direkt makt, indirekt makt, värderingskontrollerad makt och strukturell makt. De flesta organisationsforskare såväl som praktiker är ense om att maktdimensionen är central i organisatoriska sammanhang, men samtidigt ett oprecist begrepp. Det är väsentligt för att det pekar på centrala sociala och ekonomiska dimensioner i organisationsaktiviteter. Den oprecisa bestämningen har framförallt att göra med den mängd av definitioner som maktbegreppet behäftats med.[40] För mitt syfte finns det ingen anledning att närmre kategorisera de olika definitioner och perspektiv som existerar på maktbegreppet.

Låt mig i alla fall göra några preciseringar. För det första utgår jag från den typ av makt- och inflytandemöjligheter som är relaterade till styrelseaktiviteter. Mitt angreppssätt är således processuellt orienterat och bygger på att maktförhållanden kan förändra olika aktivitetsförlopp i styrelsen. Detta processuellt orienterade synsätt medför att jag definitionsmässigt ser makt inte som ett attribut hos aktörer utan som en relation.[41] Det betyder vidare att mitt fokus ligger på reella maktförhållanden och inte på potentiella.

> "Thus power is a relation and not an attribute of the actors. It can appear, and consequently become constraining for one of the parties involved, only by being introduced into a relation which confronts two or more actors dependent on one another for the achievement of a common objective which modifies their personal objectives. More precisely, it can develop only through exchange among the actors involved in a given relation."
> citat Crozier & Friedberg, 1980:30

Min uppfattning kring maktrelationer i styrelsesammanhang bygger på att jag med makt avser de möjligheter styrelsen eller den enskilde ledamoten har att tillvarata sina intressen i samband med resursfördelande åtgärder i organisationen. Styrelsen och den enskilda ledamotens möjligheter är framförallt relaterad till deras strukturella inflytanderesurser (se kapitel 4). Med att tillvarata sina intressen avses den typ av normativa strukturella aspekter som beskrevs och utvecklades i kapitel tre. Med resursfördelande åtgärder avses såväl materiella (exempelvis produktions- och investeringsavgöranden) som immateriella (exempelvis ansvars- och befogenhetsavgöranden) åtgärder.

För att utveckla den maktföljande handlingsföreställningen skall jag i det följande presentera fyra ordningar av makt som alla följer de ovan nämnda preciseringarna och som dessutom utvecklar väsentliga aspekter på maktförhållanden som är centrala för styrelsearbetets villkor (jfr. Christensen & Jensen, 1980). I huvudsak ligger tonvikten på att ange olika situationer där makt- och inflytandedimensioner utgör plausibla beskrivnings- och analysinstrument.

Figur 5.4. Första ordningens makt - det direkta inflytandet i själva handlingsprocessen.[42]

Figuren ovan är ett försök att med hjälp av en sekventiell input-outputmodell illustrera den typ av maktdimension som jag valt att benämna första ordningens makt. Uppmärksamhet riktas först och främst gentemot den typ av makt som utövas i den konkreta handlingssituationen. I styrelsesammanhang innebär detta att intresset riktas mot de aktiviteter som kommer upp på styrelsens bord. De egentliga maktutövarna är de som kan formulera dessa aktiviteter och påverka dessa aktiviteters förlopp i styrelsen. Själva maktmöjligheten definieras av vilken kapacitet aktören har att övervinna opposition (jfr. Dahl, 1957, Emerson, 1962, Blau, 1964 och Pfeffer & Salancik, 1974). Vidare antas alla aktörer på ett eller annat sätt ha möjlighet att delta på handlingsarenan samt att alla beslut leder till åtgärder i form av strategier och förslag.

Andra ordningens makt innefattar den första ordningens makt men innehåller dessutom en indirekt maktdimension. Indirekt i meningen att den fokuserar på de situationer som bestämmer vilka aktiviteter som skall tas upp på styrelsemötena respektive de situationer som har med implementeringsfasen och eftermötesaktiviteter att göra.

Figur 5.5. Andra ordningens makt - det indirekta inflytandet på handlingsprocessen

Den andra ordningens makt tar framförallt fasta på de situationer och faktorer som förhindrar respektive tillåter att problemställningar tas upp på handlingsarenan, samt de faktorer och situationer som förhindrar respektive tillåter att formellt träffade avgöranden inte genomförs respektive genomförs.[43]

Den första typen av situationer som det finns anledning att uppmärksamma är de situationer som reglerar vilka problemställningar som överhuvudtaget tas upp på styrelsenivån. Denna typ av barriär är nära relaterad till de existerande värderingar och normer som de dominerande aktörerna arbetar efter (jfr. avsnitt 3.2 och 3.3 samt avsnitt 4.1 och 4.2). Aktiviteter, teman och problemställningar som uppfattas som icke-legitima eller strider mot de gemensamma värderingar och normer som finns i styrelsen får väldigt lite eller ingen uppmärksamhet alls.

Den andra typen av hinder har att göra med de formella regler och procedurer - exempelvis aktibolagslagstiftningens formregler - som bestämmer vilka problemställningar och teman som tas upp i styrelsen (jfr. avsnitt 3.1). De maktmöjligheter som styrelsen eller de enskilda ledamöterna besitter blir s a s aktuella först om problemställningen i fråga har övervunnit denna första typ av normativt orienterade och värderingsorienterade hinder.

Handlingsområdet som har med implementering och efterareneaktiviteter att göra är det tredje området där denna andra ordningens makt är aktuell och tillämpbar. De i styrelsen träffade besluten kan hanteras på olika sätt efter det formella beslutstillfället. Olika aktörer och aktörsgrupper kan förändra innehållet i de

träffade ställningstagandena; se till att ett träffat avgörande får andra konsekvenser än de avsedda.

Till skillnad från första ordningens makt bygger argumenten i denna andra ordningens makt på att maktmöjligheterna inte bara är relaterade till själva sammanträdesarenan utan dessutom - och kanske framförallt - ligger utanför själva arenan. Andra ordningens makt betonar de faktorer och situationer som ligger "utanför" själva sammanträdesarenan. Att kunna påverka dessa faktorer är minst lika centralt som att påverka de "synliga" handlingsförloppen.

Lukes (1974) som kan sägas vara en företrädare för tredje ordningens makt, menar att maktutövning inte bara tar sig uttryck i konkreta, manifesta konflikter:

> "The trouble seems to be that both Bachrach and Baratz and the pluralists suppose that because power, as they conceptualize it, only shows up in cases of actual conflict, it follows that actual conflict is necessary to power. But this is to ignore the crucial point, that the most effective and insidious use of power is to prevent conflicts from arising in the first place."
> citat Lukes, 1974:23

Argumenten när det gäller denna tredje ordningens makt bygger på att de olika aktörernas subjektiva intressen kan påverkas av andra aktörer. Det som förefaller vara en aktörs intressen behöver nödvändigtvis inte vara det. Den valda intresseinriktningen kan ha påverkats och blockerats av andra för den här personen mer inflytelserika aktörer. Att forma och bestämma andra aktörers intressen och uppfattningar kan exempelvis ske via auktoritetsprinciper, via manipulationsprocesser eller via konsensusförfarande i kollektiva sammanhang (se Lukes, 1974). Om den andra ordningens makt påpekade betydelsen av maktspel och maktutövning i samband med valet av vilka aktiviteter som tas upp på handlingsarenan så kan denna tredje ordningens makt sägas representera det maktspel som är relaterat till vilka intresseuppfattningar de deltagande aktörerna upplever att de har. Tredje ordningens makt visar än tydligare än andra ordningens makt på svårigheterna att med empiriska observationer visa vilken roll maktprocesser har i aktiviteter.

> "In the allocation process there are typically available a number of legitimate, objective criteria. Organizational members use power and influence to have those legitimate criteria selectively used that tend to favor their own relative position. It is, therefore, difficult to observe the use of power directly."
> citat Weick, 1977:242

Trots de definitionsmässiga olikheterna är dessa tre första maktbestämningarna lika med avseende på perspektivvalet. De förutsätter att makt utövas i relationer mellan aktörer i anknytning till bestämda handlingsarenor och handlingsförlopp. Den fjärde ordningens makt representerar emellertid ett skifte till ett mer strukturorienterat perspektiv. Med fjärde ordningens makt avses det maktutövande som har med ett okritiskt accepterande av de rutiner, normer, vanor och bestående egenskaper som kännetecknar den verksamhet som i detta fallet styrelsen har att verka i. Ett okritiskt accepterande av denna strukturella ordning innebär att det som har skapat denna ordning inte blir föremål för uppmärksamhet, granskning och förändring. Denna typ av strukturell makt leder till en statisk syn på verkligheten, där det som skapat den strukturella ordningen får ett stort inflytande över aktivitetsförlopp i organisationen (jfr. exempelvis Dahrendorf, 1957, Clegg, 1975, och Crozier & Friedberg, 1980; se kapitel 4 för ett resonemang kring denna fjärde ordningens makt).

Figur 5.6. En schematisk skiss över den här presenterade maktföljande handlingsföreställningen.

Figuren ovan är ett försök att illustrera innehållet i den här presenterade maktföljande handlingsföreställningen. Utgångspunkten i synsättet bygger på att all

maktutövning måste förstås som en relation mellan människor. De dubbelriktade pilarna anger de faser där dessa relationer framförallt kan tänkas ta sig uttryck i maktspel, där olika intressen, värderingar och handlande står mot varandra. Den första ordningens makt är relaterad till maktrelationer på själva handlingsarenan - den "synliga", "observerbara" formen. Den andra ordningens makt har med de manifesta konflikter som ligger utanför själva handlingsarenan att göra. Tredje ordningens makt är relaterad till de deltagande aktörernas olika intresseuppfattningar medan den fjärde ordningens makt tar sin utgångspunkt i att makt utövas genom skapandet av normer och rutiner som kännetecknar den studerade verksamheten - i det här fallet styrelsens arbete.

Förutom att denna maktföljande handlingsföreställning pekar på betydelsen av olika intresseuppfattningar samt makt och inflytande i handlingsförlopp anger denna föreställning betydelsen av att vidga det empiriska perspektivet till att gälla mer än bara den instrumentella verkligheten mellan aktörer. I organisationer delar människor inte bara den instrumentella verkligheten i form av handlingar utan även en idé- och värderingsverklighet. Man både agerar och tänker -formar och förvärvar sin verklighetsuppfattning - tillsammans. Bakom detta gemensamma agerande och tänkande finns ett spel och relationer som innehåller makt aktörer och koalitioner av aktörer emellan. Metodologiskt indikerar denna maktföljande föreställning behovet av att observera situationer som s a s ligger utanför själva handlingsförloppet och handlingsarenan för att förstå och beskriva dessa maktrelationer och maktspel.

5.1.6 Situations- och förhandlingsföljande handlingsföreställningar

De handlingsmodeller som tas upp i det här avsnittet har jag valt att rubricera som situationsberoende och förhandlingsföljande. Detta för att markera de begränsningar och möjligheter som den uppkomna situationen och de deltagande aktörerna representerar. Denna handlingsföreställning bygger på antagandet att i varje aktivitet finns det ett antal aktörer - individer eller grupper av individer - som är indelade i ett antal av varandra beroende grupper. Dessa grupper har en

någorlunda välgrundad mål- och preferensuppfattning. Även om målsättningarna är mer eller mindre tvetydiga så är de olika grupperingarnas handlande aktivt och meningsfullt utifrån de deltagande aktörernas affektiva, kognitiva och sociala kapacitet.

> "The behavior in question is always meaningful; the fact that it cannot be related to clear objectives does not signify that it cannot be rational - quite the contrary. Instead of being rational with respect to objectives, it is rational on the one hand, with respect to opportunities and through them to their defining context, and, on the other hand, with respect to the behavior of the other actors - to the decisions which they make, and to the game which is thus established among them ... Therefore, there is no longer any such thing as irrational behavior."
> citat Crozier & Friedberg, 1980:25

Ytterligare ett grundantagande är att de deltagande aktörerna och grupperingarna har delvis motstridande preferenser och intressen. Det är detta utbyte mellan aktörerna grundat på delvis motstridande intressen som skapar förutsättning för förhandling och i sin tur leder till maktutövande.[44]

> "To the extent that every relation between two parties presupposes exchange and reciprocal adaptation between them, power is indissolubly linked to negotiation : it is a relation of exchange, therefore of negotiations, in which at least two persons are involved."
> citat Crozier & Friedberg, 1980:31

Denna handlingsföreställning betonar således situations- och förhandlingsbetingade faktorer i aktiviteter. I det här avsnittet skall jag summariskt gå igenom begrepp som utbytesrelationer, osäkerhet, handlingsutrymme, roller och socialisation - begrepp som alla refererar till denna handlingsföreställning - samt visa en handlingsmodell som kan appliceras på styrelseaktiviteter och som är exempel på en situations- och förhandlingsföljande handlingsmodell.

Begreppen utbyte, osäkerhet och handlingsutrymme refererar, som jag tidigare visat, till stor del till forskning om makt och inflytande (se avsnitt 5.1.5). När det gäller utbytesrelationer ligger tonvikten på att enskilda handlingar förklaras av att individer eller grupper av individer erhåller, uppnår något i utbyte mot handling.[45] I en styrelse som i de flesta situationer skall verka kollektivt gentemot den operativa ledningen och externa kontakter är kanske den mest intressanta utbytesrelationen hur konformitet uppnås mellan styrelsen som grupp och de enskilda styrelseledamöterna (jfr. avsnitt 4.2). Den enskilde styrelseledamotens

handlingsutrymme balanserar mellan dennes egen vilja till handling och denna konformitetsnorm i styrelsearbetet. Att göra en riktig avvägning mellan dessa båda handlingsmöjligheter är knutet till de kompetenser den enskilde ledamoten besitter visavi den samlade styrelsens kompetens (jfr. avsnitt 4.2.4).

Beträffande osäkerhets- och handlingsutrymmesaspekterna så är dessa begrepp också relaterade till makt och inflytande. Enligt dessa begrepp kan styrelsearbetet studeras som ett maktspel, där varje ledamot och styrelsen som kollektiv har ett visst handlingsutrymme som aldrig helt kan begränsas med hjälp av kontroll- och regelsystem. Detta handlingsutrymme är i sin tur att se som en osäkerhetsfaktor för andra ledamöter respektive andra grupper med vilka styrelsen samarbetar, d v s detta handlingsutrymme är ett sätt att få ett ökat inflytande gentemot andra aktörer. Med dessa begrepp som utgångspunkt kan en styrelseaktivitet ses som ett förhandlingspel, där varje aktör försöker begränsa andra parters handlingsutrymme samtidigt som varje aktör försöker skydda sitt eget handlingsutrymme i förhållande till andra parter. Varje styrelseaktivitet kan således ses som ett förhandlingsspel mellan olika parter och aktörer där respektive parts handlingsutrymme är både utgångspunkt i förhandlingen och det som man förhandlar om.[46]

Begreppen roller och socialisation har att göra med att varje ledamot försöker internalisera och förstå organisationens kultur och sätt att handla, d v s de externa situationsberoende faktorerna blir s a s en del av ledamöterna och styrelsen som kollektiv. Ledamotspositionen i en styrelse innefattar ett speciellt aktivitetsmönster; samarbete med andra aktörer och grupperingar; olika typer av förväntade handlingar som tillsammans utgör ledamotsrollen (jfr. kapitel 4). Denna roll kan i sin tur ses som en del av organisationens kultur och sätt att handla.[47] Med dessa begrepp framhävs betydelsen av de aktivitetsstrukturer som beskrevs i kapitel fyra samt att förstå dessas koppling till handling. Den nedan presenterade handlingsmodellen är ett försök att ytterligare specificera den situationsberoende och förhandlingsföljande handlingsföreställningen.[48] Denna modell möjliggör att man inkorporerar de ovan nämnda begreppen - utbyte, osäkerhet, handlingsutrymme, roller och socialisation - i analysen.

Att fatta beslut är att välja ett kvantitativt eller kvalitativt värde på en eller flera variabler. Låt oss kalla dessa variabler för beslutsvariabler. I en handlingssituation finns det många beslutsvariabler som har betydelse för valet av

handlingslinje. En del av dem är inte fullt kontrollerbara för styrelsen. För att systematisera analysen kan man dela upp de olika beslutsvariablerna i åtminstone följande tre kategorier. Först har vi de som styrelsen har fullständig kontroll över, d v s styrelseledamöterna kan själv sätta ett värde på variablerna utan att detta värde kan påverkas av några utomstående faktorer. Låt oss kalla området där styrelsen själv kontrollerar olika beslutsvariablers värde för kontrollzonen. När det gäller handlingsförlopp som i huvudsak innefattar beslutsvariabler som faller inom styrelsens kontrollzon kan det således förväntas att denna situations- och förhandlingsföljande handlingsföreställning är ett sämre analys- och beskrivningsinstrument än exempelvis de tidigare presenterade kognitiva och inkrementalistiska handlingsföreställningarna.

En andra sådan zon är inflytandezonen. Denna zon är det område där styrelsen och dess ledamöter har ett visst inflytande på beslutsvariablernas värde och deras behandling men inte fullständig kontroll. Styrelsen är med och skapar aktiviteter tillsammans med andra aktörer och parter. Det är kanske framförallt inom denna zon som denna handlingsföreställning är användbar.

Det område där styrelsen har ett ringa inflytande men som har betydelse för styrelsens aktiviteter kan vi kalla för miljözonen (se figur 5.7 nedan).

Figur 5.7. Schematisk skiss över en situations- och förhandlingsföljande handlingsmodell.

Genom att beskriva och analysera styrelseaktiviteter såsom bestående av beslutsvariabler som finns inom respektive utom styrelsens kontroll-, inflytande- och miljözoner ges en möjlighet att förstå vilka situations- och förhandlingsparametrar som är relevanta för olika styrelseaktiviteter. Modellen kan också användas för att förklara varför styrelsens grad av inflytande inte är detsamma i alla aktiviteter. Indelningen visar också på möjligheten att föra resonemang kring vilka beslutsvariabler som är väsentliga för styrelsens handlingsförmåga och för styrelsens handlingsutrymme.

Liksom den maktföljande handlingsföreställningen betonar detta förhandlingsföljande och situationsberoende perspektiv olika intresseinriktningar, maktutövande och inflytandemöjligheter. Med begreppen osäkerhet, utbyte, handlingsutrymme, roller och socialisation introduceras ett förhandlingsföljande perspektiv medan den presenterade handlingsmodellen betonar situationsmässiga begränsningar som styrelsen har att arbeta efter. Denna handlingsföreställning bygger precis som den maktföljande mer på de deltagande aktörernas uppfattningar, värderingar och intressen än på själva sakfrågan och aktiviteten i sig.

5.2 Användandet av handlingsföreställningarna som analysinstrument

Sammanfattningsvis följer den teoretiska placeringen av handlingsbegreppet en organisationsteoretisk tradition i det att den utgår från konstruktioner som ligger utanför de rationella och kausala. Liksom framväxten av Human Relationtraditionen med dess tonvikt på informella strukturer och relationer (Roethlisberger & Dickson, 1947) eller som framväxten av bidrags- och belöningstraditionen med dess tonvikt på intressenter, roller och positioner (Barnard, 1938) eller som framväxten av omvärldsanpassningstraditionen med dess tonvikt på sambandet mellan externa och interna faktorer i organisationen (Selznick, 1949) eller som framväxten av byråkratiska modeller med tonvikten lagd på weberianska tankemönster (Blaus arbeten, Perrow, 1972) eller som framväxten av osäkerhets-, kontroll- och makttraditioner (se Croziers, Hicksons och Pfeffers arbeten)[49] så utgår den här presenterade teoretiska konstruktionen av handlings-

begreppet från ett antal faktorer som snarast följer icke-rationella och icke-kausala tankemönster.

Utgångspunkten i den teoretiska bestämningen av handlingsbegreppet är den enskilde aktörens aktiviteter och handlingar samt de mentala konstruktioner om sig själv, om sin omvärld och om konsekvenserna för sitt handlande som den enskilde aktören föreställer sig. För att reducera mängden av teoretiska begrepp när det gäller handling har jag valt att ansluta mig till den tradition som i huvudsak utgår från problemlösning och processer som involverar interaktioner mellan flera aktörer eller grupper av aktörer.[50] En ytterligare begränsning ligger i att jag har tudelat handlingsföreställningarna, dels de som framförallt har med komplexiteten i sakfrågan att göra, dels de som framförallt är relaterade till olika intressen och maktrelationer. Denna tudelning skall emellertid inte tolkas bokstavligen utan representerar snarare en viktig markering för att förstå handlingsbegreppet sådant som det används i den här studien. Distinktionen intressekomplexitet respektive sakkomplexitet är väsentlig för att förstå, beskriva och analysera de framtagna styrelseaktiviteterna.

När det gäller de handlingsföreställningar som huvudsakligen utgår från komplexiteten i sakfrågan i olika aktivitetsförelopp har jag framförallt tagit fasta på den typ av modeller och föreställningar som illustrerar distinktionen mellan handlingars sekventiella respektive icke-sekventiella natur. De sekventiella handlingsföreställningarna representeras inom organisationsteorin framförallt av det kognitiva begränsningssynsättet (avsnitt 5.1.1) och det inkrementalistiska synsättet (avsnitt 5.1.2). Dessa bägge inriktningar betonar de deltagande aktörernas begränsade kognitiva och perceptiva förmåga, vilket i de flesta fall leder till att den nuvarande situationen och historiska erfarenheter ligger till grund för aktörernas handlande. Detta handlande kännetecknas av ett steg-för-steg agerande där tonvikten ligger på marginella justeringar från den nuvarande situationen. De icke-sekventiella (avsnitt 5.1.3) och anarkistiska handlingsföreställningarna (avsnitt 5.1.4) bryter den sekventiella traditionen och utgår från att handlingar svårligen kan beskrivas och analyseras med utgångspunkt från ett sekventiellt synsätt. De icke-sekventiella synsätten betonar samtidigheten i reflektion och handling samt intuition och slumpmässighet. Dessa handlingsföreställningar tonar ned betydelsen av strukturella aspekter i aktivitetsförlopp. De två därefter presenterade handlingsföreställningarna, den maktföljande (avsnitt 5.1.5) och den förhandlingsföljande (avsnitt 5.1.6), representerar den intresseorienterade beskrivningen av handlingsbegreppet. Den maktföljande handlingsföreställningen utgår

från ett integrerat synsätt där påverkan och inflytande från olika aktörer inte bara uttrycks i det faktiska aktivitetsförloppet utan också tar sig uttryck i påverkan och inflytande över icke-beslut, de deltagande aktörernas mentala konstruktioner och värderingar såväl som de strukturella ramarna som aktörerna verkar i. I den situationsberoende och förhandlingsföljande handlingsföreställningen betonas handlingsbegreppets koppling till osäkerhet, kontroll och organisatoriska spel.

Sammanfattningsvis är det i princip tre analysdimensioner som utgör grundstomme i handlingsbegreppets användning som analysinstrument (se figur 5.8 nedan).

ANALYSDIMENSIONER

HANDLING
1. Sekventiell dimension
2. Icke-sekventiell dimension
3. Makt-intresse dimension

Figur 5.8. Tre analysdimensioner framtagna ur den teoretiska bestämningen av handlingsbegreppet.

Dessa tre dimensioner, de sekvens-, icke-sekvens och maktorienterade, representerar de mest väsentliga egenskaperna i den teoretiska bestämningen av handlingsbegreppet och utgör tillsammans ett för de framtagna styrelseaktiviteterna väsentligt beskrivnings- och analysinstrument.

Så här långt har jag presenterat tre dimensioner ur vilka styrelsearbetets villkor kan beskrivas och analyseras; normativa strukturer, aktivitetsstrukturer och handlingsbegreppet. För att till fullo förstå beskrivningen och analysen av de framtagna styrelseaktiviteterna finns det anledning att stanna upp och ange på vilket sätt dessa tre dimensioner utgör viktiga beståndsdelar i analysen av de olika aktiviteterna.

Figur 5.9. Analysnivå 1: HANDLINGSDIMENSIONEN

Den första analysnivån med avseende på olika aktiviteter i styrelsen har att göra med det grundläggande antagandet för hela forskningsarbetets uppläggning och den valda organisationsföreställningen, nämligen att det är människor i relationer med varandra som kontinuerligt skapar alla de materiella såväl som immateriella värden som organisationen representerar.

> "Social arrangements are created from the basically concrete, mundane tasks confronting people in their every day life. Relationships are formed, roles are constructed, institutions are built from the encouters and confrontations of people in their daily round of life. This production of social structure is itself guided and constrained by the context".
>
> citat Benson, 1977:3

Med utgångspunkt från betydelsen av relationer är det naturligt att fokusera kring den enskilde styrelseledamotens föreställningar och intressen samt dennes relation till styrelsekollegor och till andra aktörer (se figur 5.9 ovan). På denna första analysnivå har jag teoretiskt avgränsat och koncentrerat mig på olika handlingsförlopp i styrelsen. Min avsikt är att, mot bakgrund av bestämningen av handlingsbegreppet, utveckla och analysera regelbundenheter, oregelbundenheter och generaliseringar i de framtagna styrelseaktiviteterna i förhållande till de olika handlingsföreställningarna.

Dessa mänskliga relationer existerar emellertid inte i ett tomrum. Varhelst det existerar människor som interagerar med varandra under organiserade former och där interaktionen kännetecknas av direkta och/eller indirekta beroendeförhållanden formas ett dynamiskt nätverk som i sin tur har en egendynamik och struktur.[51] Det är detta dynamiska nätverk som jag utifrån ett strukturellt perspektiv i kapitel tre och fyra beskrivit och analyserat. Dessa strukturer skapas indirekt eller direkt av människors relationer med varandra samtidigt som dessa

strukturer utgör begränsningar för människors handlande. Att välja bort handlingsperspektivet skulle således innebära att man bortser från denna kritiska skapar- och produktionsfunktion. Å andra sidan innebär en koncentration till endast handlingsperspektivet att man bortser från den sociala struktur i vilket handlandet sker.

Figur 5.10. Skiss över analysmodellen för styrelseaktiviteterna.

Sett ur ett styrelseperspektiv kan det finnas anledning, vilket jag tidigare argumenterat för (se kapitel 2), att tudela dessa strukturella förhållanden. En typ av strukturella förhållanden har med gestaltningen av styrelsens sammansättning, styrelsens arbetssätt och styrelsens nätverksskapande roll att göra. Denna typ av strukturella ramar har jag valt att beteckna som aktivitetsstrukturer för att visa att de till skillnad från de normativa strukturerna är mer direkt knutna till styrelsens faktiska aktiviteter. Den andra typen av strukturella förhållanden representerar ett makroperspektiv i meningen att dessa strukturella förhållanden är relaterade till ideologiska, formella och rättsliga strukturbetingelser. I kapitel tre och fyra har jag beskrivit och analyserat dessa båda strukturella förhållanden på ett konventionellt sätt.[52] I de följande avsnitten bildar aktivitetsstrukturerna respektive de normativa strukturerna den andra och den tredje analysnivån och kommer således att empiriskt och teoretiskt att kombineras med handlingsnivån (se figur 5.10 ovan).

I princip kommer således varje aktivitet att bli föremål för prövning med utgångspunkt från den i figuren ovan schematisk beskrivna analysmodellen. Basen för analysen utgörs av handlingsbegreppet med dess tonvikt på ledamöternas relationer och interagerande med varandra och andra aktörer. De strukturella förhållandena reproduceras och produceras kontinuerligt ur dessa relationer och interaktioner samtidigt som de utgör begränsningar för varje ledamot och styrelseaktivitets handlingsutrymme (jfr. Sjöstrand, 1985). Denna ömsesidighet och samtidighet som perspektiven struktur och handling indikerar utgör, vid sidan av de tre identifierade analysnivåerna, en andra väsentlig beståndsdel i analysen av styrelseaktiviteterna.

5.3. Empirisk design av styrelseurval och aktivitetsurval

Såsom jag tidigare angivit representerar de kommande kapitlen ett empiriskt skifte i studien. Skiftet består i att jag går från en kvantitativt inriktad totalpopulationsansats till en kvalitativt inriktad djupstudieansats. Medan den kvantitativa ansatsen i huvudsak är uppbyggd kring en icke-reaktiv datainsamlingsmetod där de empiriska observationerna görs på totalpopulationsnivå, så representerar den kvalitativa ansatsen en intervjubaserad och reaktiv datainsamlingsmetod där de empiriska observationerna görs på delpopulationsnivå och syftar mer till att utifrån detaljerade observationer i specifika situationer ge helhetspräglade beskrivningar och analyser (se kapitel 1 för en genomgång av dessa båda metodansatser). Detta betyder att den empiriska basen i de följande kapitlen inte består av samtliga börsföretagsstyrelser utan av tre ur denna population utvalda styrelser.

Om introducerandet av handlingsbegreppet innebär ett empiriskt-metodologiskt skifte, så innebär inte detta skifte ett motsvarande vetenskapsteoretiskt skifte. Det är snarare så att cirkeln sluts med avseende på den vetenskapsteoretiska ansatsen. De strukturorienterade ansatserna i kapitel fem och sex är huvudsakligen uppbyggda kring teoriplanet (se figur 5.11 nedan). Jag har använt mig av en forskningsansats som inneburit att jag skapat teoretiska antaganden om strukturella förhållanden, som jag i sin tur i en del situationer operationaliserat och utsatt för empirisk prövning. De normativa antagandena och de aktivitetsstrukturella

i de tre studerade styrelserna. Teorierna hämtas från de utvecklade strukturella antagandena och de presenterade handlingsföreställningarna. Dataobservationerna hämtas från de valda styrelseaktiviteterna samt från intervjuer med de inblandade aktörerna. Växelspelet mellan teori och verklighet bildar således basen för de abstraherade och generella kunskapsmönster som analyserna i kapitel sex, sju och åtta representerar. Det är väsentligt för läsaren att vara införstådd med skillnaderna mellan de strukturorienterade analyserna och denna handlingsorienterade ansats och analys. Enligt min argumentation är dessa ansatser inte motstående varandra utan får snarast ses som kompletterande och som en fruktbar ansats för att studera styrelsearbetet i stora organisationer.

Före beskrivningarna och analyserna av de olika aktiviteterna i de tre styrelserna skall jag emellertid redogöra för den urvalsdesign som ligger bakom valet av styrelser (avsnitt 5.3.1) samt den urvalsdesign som ligger bakom valet av de aktiviteter som jag använder som konkreta uttryck för en börsföretagsstyrelses sätt att arbeta (avsnitt 5.3.2).

5.3.1 Styrelseval för den kvalitativa fasen

Som jag redogjort för i kapitel ett har jag utifrån bestämningen att använda styrelsearbete i stora organisationer som studieobjekt valt att empiriskt precisera detta storlekskriterium genom att avgränsa mig till företagen på Stockholms Fondbörs A1-lista. För totalurvalet av styrelser i denna fas har jag gjort ytterligare en avgränsning genom att exkludera banker, försäkringsbolag samt fastighets- och byggbolag samt Skånegripen och Independent Leasing. Orsaken till exkluderandet av banker och försäkringsbolag har framförallt att göra med att dessa bolag verkar under annorlunda associationsrättsliga betingelser, medan orsaken till exkluderandet av fastighets- och byggbolag samt de två andra börsföretagen har att göra med att jag i görligaste mån vill renodla distinktionen mellan rörelsedrivande moderenhet och förvaltande moderenhet.[55]

Analyserna av de strukturella beskrivningarna pekar med avseende på styrelseurvalet i denna kvalitativa fas i riktning mot att skillnaderna mellan styrelsearbete

i olika företag och i olika situationer generellt sett inte är stora. Denna markering av likhet med avseende på strukturella karakteristika i styrelsearbetet tonar ned betydelsen av att klassificera totalurvalet av börsföretagsstyrelser efter olika urvalskriterier. Mot denna slutsats står det faktum att huvuddelen av den kvalitativt inriktade organisationsteoretiska forskningen indikerar att slutsatser med avseende på såväl strukturella som handlingsorienterade aspekter gäller under specifika förhållanden och är i hög grad situationsberoende. Trots att dessa bägge påståenden är delvis motsatta, pekar de på svårigheterna att kontrollera externa variabler med hjälp av en varierande undersökningsdesign. Dessa problem med att kontrollera olika variabler med hjälp av en varierande undersökningsdesign har lett fram till att valet av styrelser framförallt har präglats av kriterier som har att göra med mina strävanden att åstadkomma så bred och djup access till empirisk observation som möjligt. Detta tillgänglighetskriterium får också ses mot bakgrunden att det tidigare i Sverige inte bedrivits någon kvalitativ empirisk forskning kring styrelsens roll och funktion i organisationer.

För att säkra en viss strukturell olikhet i valet av styrelser har jag emellertid utgått från följande tre urvalskriterier (i prioritetsordning).

1. Verksamhetskategorisering. Denna kategorisering bygger på en grov indelning mellan rörelsedrivande moderbolag kontra förvaltande moderbolag.

2. Ägandekategorisering. Denna kategorisering utgår ifrån "stark" respektive "svag/icke så stark" ägarbas. Denna ägarindelning utgår från tre formella kriterier (jfr. SIND 1980):

i. ägaren/ägargruppen har största andelen av totala röstetalet (dock över 5%).

ii. ägaren/ägargruppen har absolut majoritet på stämman.

iii. ägaren/ägargruppen är representerad i företagets styrelse.

Om samtliga dessa kriterier uppfylls klassificeras företaget i ägarkategori I ("stark" ägarbas), i annat fall som ägarkategori II ("svag" ägarbas). Denna formella ägandekategorisering ger en statisk syn på ägarbasen i företaget och ger därmed inte uttryck för faktiskt ägarinflytande. Det väsentliga kriteriet är emellertid att skilja ut de företag som har en stark formell ägarbas från de som inte har en stark formell ägarbas - gränsfallen är således av mindre intresse.

3. Insider/outsiderfördelning. Denna indelning utgår från styrelsens sammansättning. Indelningen utgår från styrelser där det sitter en insiderledamot (=VD) respektive styrelser där det sitter flera insiderledamöter (exempelvis VD och ordförande).

De valda urvalskriterierna gör inte anspråk på att fullständigt återge de strukturella olikheter som börsföretagsstyrelserna verkar i. Men de representerar, enligt min mening, utifrån strukturella utgångspunkter tre väsentliga dimensioner (jfr. kapitel 3 och 4).

Figur 5.12. Urvalsdesign.

Förutom att den schematiska skissen i figuren ovan åskådliggör prioritetsordningen mellan de tre urvalskriterierna visar skissen att totalurvalet av börsföretagsstyrelser delats upp i åtta olika urvalsgrupper. Utifrån dessa åtta urvalsgrupper har tre börsföretagsstyrelser valts ut tillhörande grupp III, grupp IV respektive grupp V.

Orsaken till att jag valt tre styrelser och inte åtta har framförallt att göra med den kvalitativa fasens djupstudiekaraktär. Med utgångspunkt från den valda forskningsstrategin har det varit naturligt att empiriskt arbeta med ett begränsat antal styrelser. Orsaken till att jag valt tre styrelser och inte en har framförallt att göra med att jag vill säkra de strukturella olikheter som de tre urvalskriterierna ger uttryck för.

I anslutning till urvalsdesignen finns det anledning att kommentera vägvalet att anonymisera de valda styrelserna. Den främsta orsaken till att benämna de valda börsföretagen med pseudonymerna Borg, Korg och Torg har att göra med att för den här typen av empirisk forskning är det självklart och naturligt, att om de inblandade företagen och personerna så önskar, anonymisera de empiriska studieobjekten i den utsträckning som är möjligt. Detta trots medvetenheten om att anonymitetsskyddet i vissa avseenden minskar tillförlitligheten och validiteten i de förda resonemangen.

Jag kommer steg-för-steg i anslutning till den tematiska genomgången av de olika styrelseaktiviteterna att introducera data om situationsspecifika förhållanden i de valda företagen och styrelserna. Någon separat sammanhållen och djupare genomgång av de utvalda börsföretagen kommer således inte att ges. Det finns emellertid anledning att redan här poängtera några utvecklingstrender i de valda företagen samt göra några kommentarer kring ett antal styrelsekarakteristika i företagen. De tre utvalda börsföretagen befinner sig alla under perioden 1976-82 i en expansiv och dynamisk fas. Borg står inför en period där en utökad diversifiering eller en ökad koncentrationsinriktning utgör ett väsentligt strategiskt val som styrelsen måste ta ställning till. Korg befinner sig i en mer sökande strategisk situation i meningen att de försöker finna formen för den förvaltande verksamhet de driver. Det sista börsföretaget, Torg, befinner sig i en av företagets mest expansiva skede där omvälvningar, nya marknader och nya resurstillflöden bildar betydelsefulla ingredienser i den strategiska bilden. Aktivitetsgraden i styrelserna kan således mot bakgrund av de normativa strukturella utgångspunkterna förväntas vara hög i Borg, Korg och Torg.

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
BORG	10(7/1)	11.25(s=6,4)	24	60,4(s=5,9)	62%/38%	3	62%	38%
KORG	8(5/1)	9(s=6,9)	6	61,5(s=7,7)	76%/33%	1	50%	30%
TORG	10(6/2)	7,5 (s=4,9)	21	55,5(s=5,6)	62%/12%	3	62%	25%

Figur 5.13. Strukturella styrelse- och ledamotskarakteristika i de valda börsföretagsstyrelserna

Fotnot: Storleksvariabeln anger antal styrelseledamöter inom parentes anges fördelningen mellan outsiders (första siffran) och insiders bland de stämmovalda ledamöterna. För övriga profiler anges endast karakteristika för de bolagsstämmovalda styrelseledamöterna.

För mandattids- och åldersprofilen anges genomsnitt plus inom parentes standardavvikelsen. Uppdragsprofilen anger det antal totala styrelseuppdrag i börsföretag som ledamöterna har vid sidan om uppdraget i Borg, Korg respektive Torg.

Utbildningsprofilen anger den procentuella fördelningen mellan ekonomiskt utbildade (första siffran) respektive tekniskt utbildade.

Yrkesprofilen anger det antal ledamöter som inte är eller har varit verksamma som verkställande direktör.

Karriärprofilen respektive branschprofilen anger i procent det antal ledamöter som i sin dagliga verksamhet har erfarenhet från flera företag respektive flera branscher (jfr. också kapitel 4).

I = Styrelsestorlek IV = Ålder VII = karriär
II = Mandattid V = Utbildning VIII= karriär
III= Antal uppdrag VI = Yrke över bransch
(för närmre förklaring se kapitel 4)

Som figur 5.13 visar, representerar de tre börsföretagsstyrelserna och dess ledamöter utifrån ett strukturellt perspektiv en gedigen och mångårig erfarenhet av företagsledande verksamhet i det specifika företaget såväl som mer generellt över flera organisationer. Generellt sett uppvisar styrelserna ungefärligen samma mönster över profilerna.

Sammanfattningsvis har jag i detta avsnitt deklarerat de kriterier som legat bakom valet av börsföretagsstyrelser samt via de sociologiska profilerna presenterat

de tre utvalda börsföretagen; Borg, Korg och Torg. I nästa avsnitt skall jag enligt samma mönster som i detta deklarera mina utgångspunkter för och val av de tematiska aktiviteterna i de valda styrelserna.

5.3.2 Aktivitetsurval

Genomgången av den strukturella ansatsen ger en uppfattning om inom vilka ramar styrelsen har att agera. Den strukturella ansatsen ger inga antydningar om hur dessa strukturer skapas eller om vad styrelsen faktiskt gör inom ramen för denna struktur.

Att illustrera "produktionen" av strukturer och vad styrelsen faktiskt gör kan göras på många olika sätt. Man kan använda longitudinella, strukturorienterade studier av enskilda styrelser, individorienterade studier av psykologisk och socialpsyklogisk karaktär eller relationsorienterade och nätverksorienterade studier av sociologisk och organisationssociologisk karaktär. Som jag markerat i genomgången av handlingsföreställningarna, utgörs ledstjärnan för att komma åt faktiskt handlande i den här studien av en handlingsorienterad ansats där utgångspunkten bygger på situationer där det existerar ett avstånd mellan verkligt och önskat tillstånd. Denna betoning av problemlösning och handling i form av förändringsorientering leder i sin tur till försök att sortera upp alla de aktiviteter som styrelsen tar någon aktiv del i efter någon form av tematiskt utformat aktivitetsmönster.

Den första sorteringsbasen som jag valt att utgå ifrån bygger på en åtskillnad mellan återkommande/förväntningsföljande aktiviteter och icke-återkommande kritiska aktiviteter. Eftersom de strukturella slutsatserna, framförallt då de normativa strukturerna, pekar på att styrelsen kan förväntas att höja sin deltagandenivå och aktivitetsnivå vid kritiska och icke-återkommande aktiviteter har jag valt att koncentrera mig på dessa aktiviteter.[56] De återkommande aktiviteterna kan, enligt mitt synsätt, beskrivas och analyseras med utgångspunkt från det strukturella perspektivet. Dessa aktiviteter följer ju de ramar som de strukturella

förutsättningarna ger uttryck för (jfr. avsnitt 3.4 och avsnitt 4.4). Med icke-återkommande aktiviteter avser jag sådana aktiviteter som inte enbart kan förstås och förklaras med hjälp av de existerande strukturella förutsättningarna och den existerande handlingsrepertoaren. Av detta följer att en icke-återkommande aktivitet är en aktivitet som både kan erbjuda möjlighet och betyda hot för organisationen. Konsekvenserna av dessa icke-återkommande aktiviteter är framförallt relaterade till förändrade relationsförhållanden mellan de inblandade aktörerna.[57]

Definitionsmässigt är det emellertid så att inte alla deltagande aktörer och grupper av aktörer har samma upplevelse huruvida en aktivitet kan karakteriseras som återkommande respektive icke-återkommande. För att komma åt detta metodproblem har jag valt att låta de inblandade styrelseledamöterna definiera vilka aktiviteter som kan karakteriseras som återkommande respektive icke-återkommande -ett kriterium som jag anser vara naturligt då det i de flesta börsföretagen är ledningens (styrelsens och VDs) upplevelser som bestämmer väsentligheten och kritiskheten i olika aktiviteter. För att kontrollera styrelseledamöternas rangordning av olika aktiviteter har jag dessutom använt styrelseprotokollen som referensunderlag samt låtit medlemmarna i den till projektet knutna sakkunniggruppen göra en utifrånbaserad bedömning av den av de inblandade styrelseledamöterna gjorda uppdelningen.

Av de icke-återkommande aktiviteterna som kom fram via intervjuerna med styrelseledamöterna i de olika företagen har jag valt att koncentrera mig på två olika typer av aktiviteter - strategiska aktiviteter respektive sakspecifika aktiviteter (se figur 5.14 nedan). Med strategiska aktiviteter avses aktiviteter av långsiktig och strategisk natur, aktivitetsinitiering och finansiella resursfördelningsaktiviteter. Mintzberg, Raisinghani & Theoret (1976) har i sin definition av strategiska aktiviteter träffat några av de viktigaste egenskaperna i strategiska aktiviteter.

> "... a strategic decision process is characterized by novelty, complexity and openendedness, by the fact that the organization usually begins with little understanding of the decision situations it faces or the route to its solution, and only a vague idea of what that solution might be and how it will be evaluated when it is developed. Only by grouping through a recursive, discontinues process involving many different steps and a host of dynamic factors over a considerable period of time is a final choice made".
>
> citat Mintzberg, Raisinghani & Theoret, 1976:250.

Med sakspecifika aktiviteter avses aktiviteter som har med den konkreta resursfördelningen och konkret problemlösande att göra. De strategiska aktiviteterna tar sig uttryck i planer, policies och annan verbal eller skriftlig form medan de sakspecifika aktiviteterna tar sig uttryck i praktiska, konkreta förändringar - exempelvis avyttringar, företagsförvärv, anläggningsinvesteringar, emissionsaktiviteter etc.

Figur 5.14. Schematisk skiss över urvalsplanen för de valda styrelseaktiviteterna.

Med utgångspunkt från uppdelningen på strategiska respektive sakspecifika aktiviter har jag valt att belysa några av de typsituationer med avseende på icke-återkommande aktiviteter som respektive styrelse i de tre valda företagen varit engagerade i under perioden 1976 till 1982. För varje styrelse har jag valt två olika typer av aktiviteter. Aktiviteter som främst kan sägas ha med strategisk planering att göra respektive aktiviteter som främst är relaterade till sakspecifika engagemang (se figur 5.15 nedan).

Det vore emellertid ett alltför okritiskt förhållningssätt att finna enskilda isolerade aktiviteter som till fullo representeras av den valda tudelningen. Vid sidan av den valda tudelningen är de olika aktiviteterna valda med utgångspunkt från att de skall belysa styrelsernas sätt att arbeta med målsättnings/policyfrågor, kreativitetsskapande åtgärder, krissituationsaktiviteter och plötsliga händelser.

Med målsättnings/policyfrågor avses de styrelsefunktioner som är knutna till styrelsens normativa, ideologiska roll i organisationen. Med kreativitetsskapande åtgärder avses sådana konkreta åtgärder som har med uppföljning av uppsatta riktlinjer och prioriteringar att göra medan med krissituationsaktiviteter avses sådana aktiviteter som inte följer dessa riktlinjer och prioriteringar. Med plötslig händelse avses situationer som har att göra med snabba och oförutsedda aktiviteter - "brandkårsutryckningar". De valda aktiviteterna innehåller således i större eller mindre utsträkning inslag av aktiviteter som kan karakteriseras som målsättnings-, utvecklings-, krissituations- eller brandkårsutryckningsaktiviteter.

Figur 5.15. Den antalsmässiga fördelningen av aktiviteter i de tre styrelserna.

Tillvägagångssättet i de tre styrelserna har varit att följa upp ett strategiskt idéarbete som respektive styrelse tagit aktiv del i samt med utgångspunkt från detta planeringsarbete välja ett konkret uttryck för den tänkta strategin. De empiriska observationerna har hämtats in via intervjuer med styrelseledamöter och andra deltagande aktörer samt via tillgänglig dokumentation i form av styrelseprotokoll och annat material som ledamöterna haft tillgång till i anslutning till de berörda aktiviteterna och händelserna runtomkring dessa.[58]

I Torgs fall har som strategisk aktivitet valts ledningens (styrelsens och VDs) strävan att utöka såväl produktsortiment som marknader för organisationen. Denna strategiska aktivitet sträcker sig över en lång tidsperiod, där jag i huvudsak har koncentrerat mig kring perioden i mitten på sjuttiotalet. Som konkret uttryck för denna strategiska aktivitet har jag valt att studera ett företagsförvärv som i princip följer de tänkta planerna om produkt- och marknadsexpansion.

I Borg har som strategisk aktivitet valts företagets utveckling mot en alltmer koncentrerad affärsidé- och produktmixinriktning. Den sakspecifika aktiviteten ligger i linje med denna koncentrationssträvan och är relaterad till en "avknoppnings"aktivitet.

I Korg har som strategisk aktivitet valts ledningens arbete med att strategiskt planera såväl köp som förvaltning, utveckling och avyttring av de i företaget inkorporerade bolagen. Den sakspecifika aktiviteten är knuten till ledningens aktiviteter med avseende på att dela upp moderenhetens förvaltande ansvar och kontroll i de olika dotterbolagen.

De tematiskt valda aktiviteterna ger, förutom beskrivnings- och analysmöjligheterna av strategiska aktiviteter respektive sakspecifika aktiviteter, möjligheter att beskriva de bägge aktivitetskategorierna sinsemellan, dels i den specifika styrelsen, dels mellan de valda styrelserna. Detta ger i sin tur möjligheter att föra resonemang kring graden av det företagsspecifika respektive det ärendespecifika i de bägge valda aktivitetskategorierna.

Figur 5.16. Illustration av analysmönster för de valda styrelseaktiviteterna.

Det finns anledning att ånyo påpeka att de tematiskt valda aktiviteterna skall ses mot bakgrund av de teoretiska föreställningar som konstruerats med avseende på

normativa strukturer och aktivitetsstrukturer i styrelsearbetet samt med avseende på olika handlingsföreställningar i styrelsearbetet. Växelspelet mellan teori och empirisk observation kommer att centrerats kring de i figuren ovan angivna dimensionerna. Basen är sålunda inte empiriskt präglad i meningen att analysmönstren är uppbyggda kring valet av strategiska aktiviteter respektive sakspecifika aktiviteter.

Sammanfattningsvis kommer således antagandena kring normativa strukturer, aktivitetsstrukturer och handlingar samt konstruktionen mellan strukturella förutsättningar och handling att empiriskt konfronteras med sex framtagna styrelseaktiviteter - två aktiviteter per börsföretagsstyrelse. Tematiskt följer styrelseaktiviteterna en uppdelning mellan strategiska aktiviteter och sakspecifika aktiviteter. Jag kommer att följa den mall som figuren nedan ger uttryck för.

	I	II
Torg	6.1.	7.1.
Borg	6.2.	7.2.
Korg	6.3.	7.3.
	6.4.	7.4.

8

Beskrivningsmoment

Analysmoment

Figur 5.17. Skiss över dispositionen av beskrivningen och analysen av styrelseaktiviteterna.

Fotnot I: Strategiska aktiviteter
II: Sakspecifika aktiviteter

I kapitel sex kommer jag att beskriva och analysera de strategiska aktiviteterna i Borgs, Korgs respektive Torgs styrelse. I kapitel sju kommer jag på liknande sätt beskriva och analysera de sakspecifika aktiviteterna. Beskrivnings-och analysmomenten kommer i så stor utsträckning som möjligt hållas åtskiljda. I kapitel åtta kommer jag att sammanfatta de gjorda analyserna med hjälp av två teorikonstruktioner - en som är relaterad till styrelsernas strukturella arbetsformer och en som är relaterad till styrelsernas sätt att handla. Dessa teorikonstruktioner kan ses som försök att besvara frågeställningar som har att göra med om det finns någon ideal styrelsearbetsform respektive om det går att besvara frågeställningen om var de avgörande besluten fattas.

6. Styrelseaktiviteter I: Strategiska aktiviteter

Ambitionen i detta och nästkommande kapitel är att med hjälp av tematiska fall beskriva handlingsförlopp som de studerade styrelserna har tagit aktiv del i. Före presentationen av dessa beskrivningar skall jag emellertid redogöra för några av de metodologiska överväganden som varit vägledande i insamlings- och bearbetningsfaserna.

Orsaken till att jag valt att arbeta med fall har att göra med min ambition att försöka rekonstruera dessa förlopp utifrån ett sammanhängande helhetsperspektiv, där det totala aktivitetsförloppet är mer väsentligt att nå förståelse om än enskilda delar.[1] Att arbeta med tematiska fall ligger nära de aspekter som kvalitativa metodansatser betonar (jfr. kapitel 1).[2]

I fallmetoden markeras följsamhet till verklighetssituationer i förhållande till precision, intresse för helheten och de deltagande aktörerna. Vidare kännetecknas arbetssättet av att försöka fånga så många upplysningar som möjligt om få undersökningsobjekt, att skapa intresse för det säregna, det unika samt att arbeta med mer öppna observationsmetoder (jfr. kapitel 1).[3] För att ge läsaren en uppfattning om de tematiskt framtagna fallen skall jag i det följande summariskt presentera några av de viktigare utgångspunkter som styrt mitt arbete i datainsamlingsfasen och i databearbetningsfasen (se avsnitt 5.3 för en genomgång av urvalskriterier och kapitel 1 för en mer generell genomgång av den valda metoden i denna handlingsorienterade del av forskningsarbetet).

När det gäller datainsamlingsarbetet är det främst två aspekter som jag vill lyfta fram som utmärkande särdrag för fallstudiemetodiken i det här arbetet, nämligen valet att arbeta med kritiska händelser samt sättet att hantera växelspelet mellan dokument (sekundärdata) och intervjuer (primärdata). Som utgångspunkt i da-

tainsamlingsarbetet har jag valt att försöka rekonstruera handlingsförlopp som är att betrakta som kritiska händelser (se avsnitt 5.3. för en redogörelse för min utgångspunkt att välja kritiska händelser som studieobjekt). Med kritiska händelser avser jag aktiviteter som styrelsen tar aktiv del i samt aktiviteter som både har potential att öppna möjligheter och inrymma hot för det studerade företaget. Återkommande och mer rutinmässiga styrelseaktiviteter faller således utanför undersökningsramen. Dessa kritiska, icke-återkommande styrelseaktiviteter har jag i sin tur delat upp i strategiska aktiviteter och sakspecifika aktiviteter. De strategiska aktiviteterna beskrivs och analyseras i detta kapitel medan de sakspecifika aktiviteterna beskrivs och analyseras i nästkommande kapitel.

Som jag tidigare nämnde har det empiriska underlaget genererats via dokument och intervjuer. Arbetsmässigt har insamlingsarbetet följt följande plan. I insamlingsarbetets första fas utnyttjades offentligt material såsom årsredovisningar, delårsrapporter, informationsblad och pressklipp för att få ett så tillförlitligt "utifrån"-material som möjligt kring de tre företagens verksamhet. Med utgångspunkt från detta material tog jag kontakt med respektive styrelses ordförande och företagets VD för att med hjälp av dessa resonera mig fram till handlingsförlopp som från det valda utifrånperspektivet kunde betraktas som kritiska. I detta inledande arbete hade jag också hjälp av en till projektet knuten sakkunniggrupp med bl a tre representanter från näringslivet med god kännedom om styrelsearbetet i de berörda företagen. I insamlingsarbetets andra fas utnyttjades interna dokument, interna utredningar, sammanträdesprotokoll, mötesanteckningar, informationsunderlag, beslutsunderlag etc för att få en uppfattning om de valda handlingsförloppen. Under detta insamlingsarbete satt jag mellan fem och sju arbetsdagar på respektive företags huvudkontor. Detta gjorde det möjligt att med personalen på respektive koncernledningskontor, främst då styrelsens sekreterare, i löpande dialog diskutera de valda handlingsförloppen - en möjlighet som gav mig en bredare och djupare förståelse för den interna dokumentationen än som annars hade varit möjlig. Med utgångspunkt från denna interna dokumentation arbetade jag fram preliminära fallbeskrivningar.

Insamlingen av primärdata skedde i denna djupstudiefas i intervjuns form. Intervjuer gjordes med de bolagsstämmovalda ledamöterna i respektive styrelse och tog vanligen mellan 2 till 4 timmar att fullfölja. Intervjuguiden var uppbyggd kring de preliminära fallbeskrivningarna, förutom en generell del om styrelsearbetet i allmänhet. Respondenten fick i princip reagera på de olika handlingsförloppen sådana som de hade presenterats i den interna dokumentationen. I takt med att

svarsmönstren utkristalliserades arbetade jag om de preliminära fallbeskrivningarna och försökte precisera mig så långt som möjligt. Detta för att tvinga respondenterna att precisera sina svar. Ambitionen i insamlingsarbetet var hela tiden inriktad på att åstadkomma en sakligt korrekt beskrivning av de framtagna handlingsförloppen (se också kap. 5 not 58).

Det huvudsakliga problemet i bearbetningsfasen var att reducera den mängd av data som insamlingsarbetet genererat till tematiska fallbeskrivningar av strategiska och sakspecifika aktiviteter i respektive styrelse. Reduktionsarbete innebär alltid att det inte helt går att bortse från att fallbeskrivningarna innehåller ett subjektivt element. För att åstadkomma en helhet i de olika fallbeskrivningarna har jag försökt att beskriva samtliga handlingsförlopp utifrån ett styrelseledamotsperspektiv. Detta vägval innebär bl a att jag valt att beskriva förloppen sådana som de bolagsstämmovalda ledamöterna uppfattat dem och inte med utgångspunkt från den dokumentation som jag haft tillgång till med avseende på de studerade aktiviteterna. Dessa slutgiltiga fallbeskrivningar har delgivits respektive styrelse för kommentarer och synpunkter med avseende på sakliga korrigeringar och en del generella reservationer. Som jag tidigare beskrivit har jag dessutom valt att anonymisera de framtagna fallen på organisationsnivå såväl som på individnivå. Skälen till denna anonymisering har jag angivit i avsnitt 5.3 i diskussionen kring styrelseurvalet.

I detta kapitel skall jag beskriva och analysera de studerade strategiska aktiviteterna i respektive styrelse. De strategiska aktiviteterna presenteras var för sig så att helhetsbilder i så stor utsträckning som möjligt förmedlas. I avsnittet om strategiska aktiviteter för expansion presenteras strategiska aktivitetsförlopp i Torgs styrelse (se avsnitt 6.1). I avsnittet om strategiska aktiviteter för koncentration (avsnitt 6.2) respektive avsnittet om strategiska aktiviteter för företagsutveckling (avsnitt 6.3) presenteras strategiska aktivitetsförlopp i Borgs respektive Korgs styrelse. Jag har inte gjort några försök att likrikta dessa fallbeskrivningar utan nöjt mig med att låta dem utgå från mycket allmänt hållna gemensamma ramar. Samtliga beskrivningar avslutas emellertid med att jag markerar de normativa strukturer, aktivitetsstrukturer och handlingsföreställningar som speciellt poängteras i och utmärker respektive aktivitetsförlopp. I analysavsnitten bildar dessa strukturella och handlingsorienterade tesers koppling till de strategiska aktiviteterna plattform för vidare analys och bearbetning (se avsnitt 6.4.).

6.1 Strategiska aktiviteter för expansion

Det här är en historia som sträcker sig över en lång tidsperiod - från mitten av sextiotalet och framåt. Att beskriva dessa strategiska aktiviteter som en händelse med en början och ett slut är att misstolka själva kärnpunkten i aktiviteterna. De strategiska aktiviteterna i Torg lever med företagets utveckling, då och då höjs aktivitetsnivån med avseende på dessa aktiviteter. Det är just under en sådan här höjning av aktivitetsnivån som den tematiska beskrivningen är koncentrerad till. Det är en kort, intensiv period som kännetecknas av handlingskraft, idérikedom och öppenhet. Men det handlar också om försök från framförallt den operativa ledningens sida att finna koalitioner samt att behålla och helst vidga sitt handlingsutrymme i strategiska frågor. Många personer är mer eller mindre direkt inblandade. Huvudaktörerna är dock inte så många - de använder de strategiska aktiviteterna för att åstadkomma en organisatorisk ordning att arbeta vidare på. De strategiska aktiviteterna uppfattas av de flesta inblandade aktörerna som kritiska för koncernen. Bl a detta faktum gör att ett steg-för-steg agerande kännetecknar handlingsförloppen med inslag av koalitions- och maktföljande aspekter. De strukturella förutsättningarna som styrelsen arbetar efter sätts på spel och får till en del en annan karaktär efter en kulminering av strategiska aktiviteter i Torgs styrelse såväl som i koncernen totalt. Främst förändras och påverkas de strukturella relationerna mellan styrelse och VD. Jag skall emellertid inte gå händelserna i förväg utan börjar med att återge ett antal bakgrundsbeskrivningar som är betydelsefulla för att kunna följa och förstå den höjda aktivitetsnivån beträffande de strategiska aktiviteterna i Torg.

BAKGRUND 1 - TORGKONCERNENS STRATEGISKA SITUATION

Fallbeskrivningen har sin början i Torgs situation sådan den tedde sig kring åren 1973 och 1974. Vid denna tid hade Torg under i princip en tioårsperiod strategiskt sett varit inbegripen i en serie av omstruktureringsaktiviteter. Dessa omstruktureringsaktiviteter syftade till att skapa en divisionaliserad organisationsstruktur baserad på en decentraliseringsfilosofi och på en kund- och marknadsorientering. Vid perioden kring 1973 hade dessa i både tid och kvalitet mödosamma omstruktureringar och rationaliseringar förändrat karaktär och Torg tycktes utifrån sett ha kapacitet att ta itu med annan verksamhet med denna nya organisatoriska plattform som bas. Torg var organisatoriskt uppdelad i nio divisioner,

det överordnade huvudkontoret var litet och arbetade efter en decentraliseringsfilosofi som snarare markerade koncernledningens roll som sparringpartner än som utvärderare av divisionernas verksamheter.

Den finansiella strategiska flexibiliteten var vid denna tidpunkt också gynnsam. Torg hade sålt en fastighet samt avyttrat en av koncernens industrier som ett led i omstruktureringsaktiviteterna. Dessa transformationer av konkreta resurser till finansiella resurser gav en finansiell flexibilitet att agera expansivt i förhållande till den nuvarande situationen. Den finansiella flexibiliteten var av den omfattningen att koncernen hade blivit en uppköpskandidat för utomstående intressenter vilket i sin tur inte bara möjliggjorde ett expansivt agerande utan även gjorde det nödvändigt att inom den närmaste tidsperioden agera kraftfullt i strategiska avseenden.

Om jag sammanfattar den dåvarande strategiska situationen så fanns det på pluskontot en stark finansiell bas kopplad till den relativt stora riskspridningen med avseende på verksamhetens produkter. Vidare fanns det ett efterfrågetryck på koncernens kritiska produkter samt en bred erfarenhet i koncernen för omvälvningar som har med omstruktureringar och fusioner att göra. På minuskontot får framförallt den låga avkastningsgraden hos majoriteten av divisionerna räknas samtidigt som de flesta enheter inom koncernen arbetade med höga och i de allra flesta fall alltför höga marknadsandelar samt inom marknadssegment som bedömdes ha en långsam tillväxttakt. Torgs verksamhet var i huvudsak koncentrerad till den svenska hemmamarknaden, utlandsaktiviteterna var få. Vidare får den låga förädlingsgraden och den till denna låga teknologiska produktkaraktär kopplade arbetsintensiva produktionen anföras till minuskontot. Med sådan produktionskarakteristika fanns det risk att möta en allt hårdare konkurrens från "källarföretag" som tillverkar samma produkter och säljer med en lägre marginal. Denna strategiska verklighetsbeskrivning ledde till uppfattningen att investeringar inom den nuvarande marknaden inte var en fruktbärande strategisk utveckling. Den strategiska inriktningen borde, enligt koncernledningen, snarare inriktas på att förvärva nya marknader och produkter främst genom att förvärva företag inom det existerande verksamhetsfältet som hade en högre lönsamhet än Torgs existerande verksamheter.

BAKGRUND 2 - DEN OPERATIVA LEDNINGENS UTGÅNGSLÄGE

Ur den strategiska bakgrundsbeskrivningen utkristalliserades tre hörnstenar som bildar ramen för den operativa ledningens utgångsläge. Den organisatoriska språngbrädan representeras av Torgs uppsortering av alla sina småbolag i en divisionaliserad struktur. Den finansiella språngbrädan representeras av frigörelsen av finansiella resurser i samband med framförallt avyttringen av industriföretaget. Den idémässiga språngbrädan representeras av förvärvssträvan och internationaliseringsambitioner. Dessa tre strategiska hörnstenar om Torgs framtidspotential har successivt vuxit fram i flera olika fora. Såväl den operativa ledningen och styrelsen som olika kommittéer bestående av operativa ledningspersoner under koncernledningen och utomstående konsultgrupper har i samband med omstruktureringsaktiviteterna i olika former resonerat sig fram till de överväganden som de tre hörnstenarna utgör ett konkret uttryck för.

Initiativet och färdriktningen mot utvecklandet av denna framtidspotential har i koncernledningen pågått sedan mitten av 1960-talet. Dåvarande VD och styrelseordförande framförde med början i mitten på 1960-talet de första idéerna och grovplanerna för omstruktureringen och de framtida aktiviteterna som bildar grundstomme i den strategiska bilden kring 1973. Det arbetssätt som främst dåvarande VD anammade byggde på att i långsam takt och med hänsynstagande till de affärs- och verksamhetstraditioner som Torg representerar och med hänsyn till övriga deltagande aktörer i den operativa ledningen, styrelsen och bland dotterbolagen arbeta fram en förankring och en kompetens för det strategiska utvecklingsarbetet i organisationen. Detta sätt att arbeta med tiden som en viktig dimension i det operativa ledningsarbetet tog sig särskilt uttryck i samband med avyttringen av industriföretaget. Den operativa ledningen, främst då dåvarande VD, hade redan under senare delen av 1960-talet övervägt att avyttra industriföretaget men de ville avvakta ett säljtillfälle tills att utrymmet med avseende på intresserade köpare och utrymmet internt i organisationen var det lämpliga. Industriföretaget avyttrades först 1974, vilket av den operativa ledningen och av utomstående betraktare i efterhand konstaterades vara den förmodligen rätta tidpunkten med avseende på pris och organisatoriska konsekvenser. I anslutning till avyttringen deklarerade dåvarande VD färdriktningen för att förbättra lönsamhet och tillväxt i Torg.

> "Torg befinner sig i en brytpunkt ... Vi har kompetens och kapacitet, men vi saknar en växande hemmamarknad. Enligt min mening

bör vi utnyttja våra kapaciteter och färdigheter på nya och större marknader. Dessa marknader bör vi söka utanför Sverige. Målsättningen är att utlandsfaktureringen 1980 skall ligga på en nivå som motsvarar 35 % av den totala försäljningen."
citat dåvarande VD

Den operativa ledningens uppfattning var således att utrymmet, flexibiliteten och kompetenserna i Torg var sådant att det var lämpligt att strategiskt inrikta sig på en dynamisk, expansiv fas med sikte på en utökad utlandsverksamhet.

Om den dåvarande operativa ledningen hade en potentiell inriktning mot ett internationellt perspektiv så saknades i stor utsträckning praktisk erfarenhet av internationella affärer. I samband med att dåvarande styrelseordföranden gick bort var det därför naturligt att förändra och komplettera den operativa ledningens kapacitet i riktning mot det internationella perspektivet. Den nya konstellationen innebar att dåvarande VD bytte position till styrelsens ordförande. Den nyutnämnde VDn hade en erfarenhetsprofil inriktad på internationella affärer. Den strategiska utvecklingen mot ett expansivt skede parades således med en personkonstellation inom den operativa ledningen som överensstämde med dessa strävanden.

BAKGRUND 3 - STYRELSENS UTGÅNGSLÄGE

En av de utlösande faktorerna till att dåvarande VDs arbetsmönster kännetecknades av ett försiktigt agerande där 'timingen' i olika delaktiviteters introducerande och förlopp utgjorde en viktig ingrediens är styrelsens agerande under denna period. Från styrelsens horisont var det väsentligt att den operativa ledningen arbetade med stor försiktighet och i ett tempo som inte störde den företagstradition som Torg representerade. Styrelsens argument att långsamt anpassa Torgs verksamhet till ett expansivt skede var bl a relaterade till utdelningsnivån i företaget. En snabb omstrukturering av verksamheten skulle sannolikt påverka resultatnivån i negativ riktning, vilket inte bara skulle innebära en psykologisk förlust utan dessutom kunna äventyra utdelningarna. Dessutom var några av styrelsens ledamöter operativt inblandade i struktureringen av företaget i egenskap av dotterbolagschefer. Styrelsen hade således en konservativ attityd till alltför snabba ingrepp i den operativa verksamheten. Denna uthållighet från styrelsens sida matchades av dåvarande VDs syn på strategifrågornas nära koppling till relationer på det personliga planet:

> "Om de inblandade kritiska personerna inte känner sig delaktiga i visionerna och de strategiska frågorna är det lönlöst att arbeta med utvecklingsarbete."

Om den långa tidshorisonten för utvecklandet och utformandet av de strategiska hörnstenarna innebar att såväl koncernledningen som divisionsledningarna hade en kognitiv beredskap och kompetens för att förändra verksamheten, delta i alla återkommande beslut som totalt leder till nya färdriktningar och överhuvudtaget arbeta med omstruktureringar så innebar den långa tidshorisonten för styrelsen som kollektiv att den var kognitivt förberedd att ta tag i annan och mer expansiv verksamhet. Det finansiella utrymmet som skapats genom avyttringen av industriföretaget kopplat med uppköpsrisken innebar också en höjning av aktivitetsnivån i styrelsearbetet. Tilltron till den operativa ledningens syn på en expansiv och internationell inriktning ökades också i styrelsen mot bakgrund av den nya personkonstellationen i koncernledningen.

När jag nu lämnar bakgrundsbeskrivningarna för att följa de strategiska aktiviteterna under de närmast följande åren finns det en rad indicier som pekar på att Torgs styrelse och operativa ledning inte bara har en potentiell möjlighet att agera utan även faktiskt måste strategiskt agera för att öka lönsamhet och tillväxt i koncernen.

HANDLINGSPROCESS 1 - FRÅN KASSAKISTA TILL UTLANDSEXPANSION

Förutsättningen 1974 var således att Torg hade en överlikviditet som ledningen hade vissa idéer kring vad de skulle göra med. Dessa idéer hade sitt ursprung i de tidigare genomförda omstruktureringsaktiviteterna och mot bakgrund av att många av de ingående divisionerna hade en otillfredsställande lönsamhet, en avtagande tillväxttakt och att deras kunder arbetade under allt snävare ramar. På lite längre sikt tornade teknologiförändringar och importkonkurrens upp som medförde att Torg strategiskt måste överväga vilken färdriktningen bör vara under den närmaste perioden.

Den nyutnämnde VDn tog tillsammans med styrelsens ordförande och chefen för koncernutveckling med engagemang initiativ till formulerandet av Torgs nya affärsidéer. Utan någon bestämd prioritetsordning sattes olika verksamheter igång i sikte mot att definiera en gemensam affärsidé för koncernen. Chefen för

koncernutveckling satte igång ett arbete som syftade till en ordentlig genomlysning av divisionernas situation och långsiktiga utvecklingsmöjligheter. Precis som under omstruktureringsperioden arbetade den nuvarande VDn med att få de viktigaste nyckelpersonerna och nyckelgrupperingarna involverade såväl politiskt som personligt, emotionellt och kognitivt i utvecklingsaktiviteterna. Detta tog sig uttryck i ett antal konferenser, planeringsmöten och seminarier av "brain-storming"karaktär med styrelsen, ledningsgruppen och internstyrelser. VD kommenterade denna inblandning av nyckelaktörer på följande sätt:

> "Dessa personer och grupperingar är väsentliga därför att det är dessa som utgör den strategiska ram inom vilken vi skall samlas till konkreta produktions- och handlingsprogram. Om det finns en generell tröghet hos dessa personer i en konkret situation är det nästintill omöjligt att få den nödvändiga 'timingen' i olika aktiviteter. För min del som nyutnämnd VD var det också viktigt att reda ut vilka personer i dessa ledningsgrupper som har en kreativ kompetens respektive innehar en informellt ledande position".

Vid sidan av dessa interna aktiviteter hade den operativa ledningen kontakt med bankfolk, amerikanska analytiker och svenska konsulter för att få en så allsidig genomlysning av koncernens utvecklingspotential som möjligt.

För den pedagogiska framställningens skull finns det anledning att hålla isär dessa aktiviteter trots att de i verkligheten i stor utsträckning både sakmässigt och personellt inträffade samtidigt.

Genomlysningen av de olika divisionernas utvecklingspotential som den operativa ledningen under ledning av chefen för koncernutveckling arbetade fram tog sig konkret uttryck i en skriftlig genomgång av de olika divisionerna uppdelad i nuvarande situation och kortsiktiga planer, marknadsutveckling och viktigaste konkurrenter, styrkefaktorer och svagheter samt handlingsplaner och möjligheter till internationalisering.[4] Chefen för koncernutveckling kommenterade i efterhand detta arbete på följande vis:

> "Idén var att åstadkomma en strategisk plattform genom att gå igenom kortsiktiga resultat- och säljplaner, den konkurrensmässiga positioneringen i marknadsutveckling etc. för respektive verksamheter. Med denna systematiska genomgång som bas skulle vi därefter gemensamt med övrig ledningspersonal i koncernen formulera Torgs framtidsstrategi."

Denna skriftliga strategiska plattform får således först och främst ses som en grov plan där huvudvikten kom att ligga på processen mer än på själva resultatet av planläggningen. Plattformen skulle engagera organisationens ledande aktörer i en kontinuerlig utvecklingsprocess. För nyckelaktörerna som hierarkiskt var placerade under koncernledningen - främst divisionschefer - gällde det att skapa energi för att få dem engagerade i horisontella överblicksfrågor; att få divisionsledningarna att tänka en nivå högre. Precis som divisionsledningarna befann sig styrelsen i en hierarkisk position som positionsmässigt kunde definieras som en inkompetensnivå för strategiska utvecklingsaktiviteter. Styrelsen som kollektiv hade inte den vertikala och operativa överblicken för att aktivt kunna delta i strategiarbetet. Den av den operativa ledningen framarbetade genomlysningen av koncernens olika verksamheter och arbetet kring denna tjänade som energifunktion för att få nyckelgrupperingar som koncernstyrelsen och divisionsledningarna att tänka och agera strategiskt. Det faktum att koncernledningen var huvudaktör i denna aktivitet bidrog till att den operativa ledningen bibehöll initiativet i strategiska utvecklingsaktiviteter under en lång period i koncernen. De fick en koordinators- och initiativroll som i sin tur visade sig vara en utmärkt inflytanderesurs för de fortsatta utvecklingsaktiviteterna.

De seminarier och möten som hölls i anslutning till de strategiska aktiviteterna mellan koncernledning och divisionsledning mynnade ut i ett antal uttalanden som alla pekade på nödvändigheten att expandera inom existerande verksamheter och på utlandsmarknaden om så är möjligt. Utan att gå in i detalj hade koncernledningen resurser i form av position, tid och överblick att tänka och handla i långsiktsfrågor, vilket ledde till att den samlade koncernledningen med VD i spetsen hade ett överläge i förhållande till divisionsledningarna i dessa planerings- och utvecklingsdiskussioner. Detta överläge utnyttjades till att skapa gemensamma föreställningar hos divisionsledningarna kring affärsidén att expandera inom existerande verksamheter med en utlandsinriktning som ett högt prioriterat delmål. I mångt och mycket hade emellertid de tidigare presenterade omstruktureringsaktiviteterna medfört att divisionsledningarna och den operativa ledningen hade ungefärligen samma uppfattningar och visioner med avseende på koncernens framtid.

Styrelsens agerande visavi den operativa ledningen i dessa strategiska aktiviteter var precis som under omstruktureringsfasen präglad av en konservativ hållning. Liksom tidigare ansåg emellertid den samlade styrelsen att valet av strategi framförallt var avhängigt av olika personer och personkonstellationer i den operativa ledningen såväl som ute i divisionsledningarna. I de konkreta diskussionerna kring

valet av strategi samlades en inre grupp av ledamöterna kring styrelsens ordförande och övade ett aktivt inflytande i dessa utvecklingsaktiviteter. Denna tudelning av styrelsen har sin grund i styrelsens breda sammansättningsbas. I den här typen av aktiviteter var de ägarmässigt och industrierfarenhetsmässigt kompetenta ledamöterna de mest tongivande, medan det i andra aktiviteter exempelvis ärenden som direkt inbegriper offentliga myndigheter fanns andra grupperingar i styrelsen som var tongivande. Det aktiva inflytandet tog sig framförallt uttryck i att hitta ett för framtiden fruktbärande samspel mellan styrelsen och den nyutnämnde VDn. Den nyutnämnde VDn prövade sitt handlingsutrymme visavi styrelsen i en del situationer, medan styrelseledamöterna å sin sida prövade sitt handlingsutrynmme gentemot VDn. Detta positionerande av handlingsutrymmet mellan VDn och styrelsen markerades framförallt i samband med dessa strategiaktiviteter.

De utomstående konsulterna och analytikerna arbetade under denna period fram underlag med avseende på Torgs utvecklingsmöjligheter. Detta material, i verbal och skriftlig form, sorterade upp Torgs olika möjligheter. Framförallt betonades nödvändigheter av att först bestämma vilka expansionsinriktningar som inte var intressanta för koncernen.

Dessa strategiformuleringsaktiviteter som angivits ovan initierades framförallt i samband med avyttringen av industriföretaget och kulminerade ett halvår senare i och med att styrelsen formellt fastställde ett gemensamt tema och en gemensam affärsidé för koncernens framtida expansion. Denna affärsidé mynnade ut i att Torg skulle expandera i huvudsak genom att förvärva verksamheter inom ramen för existerande organisatoriska struktur och som kunde öka graden av internationalisering i Torg. De tänkta förvärvsobjekten skulle ha en snabbare tillväxt och bättre lönsamhet är koncernens genomsnittliga, inte fördjupa koncernens engagemang i beställningsindustrier samt inte befinna sig i någon politisk riskzon. En minst lika viktig konsekvens av dessa strategiformuleringsaktiviteter som formulerandet av koncernens framtida expansionsinriktning var den ordning som dessa aktiviteter förde med sig. Speciellt koncernledningens roll samt de explicita riktlinjerna för beslutsfattande på divisionsnivåerna är väsentliga att nämna som strukturella samordningssystem. I de fortsatta strategiutvecklingsaktiviteterna och i de konkreta åtgärderna som vidtogs mot bakgrund av den formulerade strategin kom koncernledningen precis som under formuleringsprocessen att framförallt upprätthålla en roll som dialogpartner visavi de olika divisionerna. De explicita riktlinjerna bl a i form av checklistor över tänkbara förvärv kom också att bli en

ram för de olika åtaganden som koncernen var inblandad i under de kommande åren.

De ovan beskrivna kritiska strategiska händelserna är i tiden koncentrerade till en kort period just efter avyttringen av industriföretaget. Det är emellertid en felaktig tolkning att därmed betona den snabbhet med vilken aktiviteterna behandlades. Det är snarare så att distributionen av aktiviteter kulminerade i och med avyttringen av industriföretaget. Redan under 1960-talet hade den tänkta strategin initierats i styrelsearbetet av dåvarande VD med godkännande av styrelsens ordförande. När de konkreta utvecklingsaktiviteterna satte igång fanns det en potentiell beredskap i styrelsen såväl som internt i organisationen för att arbeta med dessa strategiska frågor. De feedback- och förståelsecykler som kritiska aktiviteter av det här slaget ofta för med sig kunde till stora delar undvikas och ganska snabbt kunde man nå konsensus kring den fortsatta expansiva inriktningen. De negativa cyklerna kunde till stor del undvikas på grund av den operativa ledningens motvilja att koppla denna expansiva inriktning till försök att hitta avyttringslösningar för problemverksamheter. Genom att avstå från en potentiell avyttringsstrategi fick koncernledningen de olika divisionsledningarna att arbeta mer aktivt med den expansiva strategin.

Efter de formellt fattade besluten kring förvärvsstrategin upphörde inte strategiutvecklingsaktiviteterna. Kännetecknande för perioden efter den här beskrivna perioden var snarare att styrelsen, koncernledningen och divisionsledningarna kom att engagera sig i en kontinuerlig strategiutvecklingsprocess vars aktiviteter kom att kulminera i samband med konkreta åtgärder i anslutning till den fattade strategin.

Sammanfattningsvis initierades de strategiska aktiviteterna i Torgs styrelse med avseende på den valda strategin under 1960-talet i samband med interna omstruktureringsaktiviteter, kulminerade i anslutning till avyttringen av industriföretaget och kom fortsättningsvis att kontinuerligt behandlas och diskuteras utifrån den ordning som lades fram i samband med perioden kring avyttringen av industriföretaget. Perioden före avyttringen karakteriseras av att åstadkomma en handlingsberedskap för strategiska aktiviteter. Perioden i samband med avyttringen karakteriseras av aktiviteter som är relaterade till att finna ett gemensamt agerande mot en ny affärsidé för koncernen. Perioden efter avyttringen karakteriseras av en kontinuerlig utvecklingsprocess där i förhållande till styrelsen den

operativa ledningen hade den största basen att agera, varför styrelsen framförallt kom att ha en kontrollerande och utvärderande roll.

HANDLINGSPROCESS II: Handlingsutrymme bland de ledande aktörerna

Den samlade styrelsens engagemang i personfrågor kom i anslutning till de ovan beskrivna strategiska aktiviteterna att aktualiseras och konkretiseras i och med de tidigare angivna personförändringarna i styrelsen och i den operativa ledningen. När den gamle stryrelseordföranden gick bort kom den dåvarande VDn att ta hans plats medan den nye VDn rekryterades utifrån.

Dessa båda personer kom att spela en avgörande roll för Torgs fortsatta ledningsverksamhet såsom styrelsens ordförande och VD under den kommande expansiva perioden. Den nyutnämnde ordföranden - f d VDn - kan karakteriseras som en företagsledare/entreprenör som i de flesta situationer agerade till ytterlighet försiktigt (jfr bakgrundsbeskrivning I). Att med omsorg presentera ett problem innan val av handlingslinje var en utmärkande egenskap för ordförandens arbetsmönster. Det stora kontaktnätet, förmågan att motivera medarbetare och en sund köpmannainsikt var ytterligare egenskaper som stämmer väl in i personkarakteristiken. Den internationella erfarenheten var ringa men utifrån köpmannainsikten fanns det hos honom ett stort intresse för det internationella perspektivet. En generell karakteristik av VD visar att han hade en mångårig internationell industriell erfarenhet kopplat med ett analytiskt förhållningssätt. Hans syn på företagande var handlingsorienterat och präglat av att risktagande är en nödvändig ingrediens för att åstadkomma något positivt. Förmågan och insikten om betydelsen av att skapa kreativitet och entusiasm bland kritiska aktörer inom koncernen delade han med styrelsens ordförande. VDn var som nyutnämnd entusiastisk och handlingsbenägen inför koncernens framtida utveckling. Att notera att de båda kompletterade varandra trots skilda bakgrunder och roller är en självklarhet. Hade samarbetet inte fungerat eller om deras syn på hur koncernen skulle styras varit diametralt motsatta varandra hade en fortsättning varit omöjlig. Två ledande personligheter som dessa måste emellertid få tid att pröva varandras tänkesätt och arbetsmönster innan ett fruktbärande samarbete kan komma igång.

I anslutning till de strategiska aktiviteterna fick den nyutnämnde VDn tillfälle att pröva sitt handlingsutrymme gentemot styrelsen- främst då ordföranden - i diskussionerna kring koncernens framtid som industriföretag eller som förvaltande fö-

retag såväl som i kritiska händelser i anslutning till förvärvsdiskussioner av svenska företag med erfarenhet av den internationella marknaden. Detta faktiska prövande av handlingsutrymmet fick förutom konsekvensen att koncernen förblev ett industriföretag och valde en internationalisering på egen hand, konsekvensen att VD på ett tidigt stadium fick en uppfattning om sitt handlingsutrymme visavi styrelsen och dess ordförande. Relationen mellan styrelse och VD fick således tidigt en beständig och fast karaktär, där ordförande och VD i samtliga betydelsefulla aktiviteter framöver bildade en naturlig stomme.

En period senare, vid tiden då Torg hade satt igång sin förvärvsverksamhet, introduceras en tredje ledande aktör - nämligen chefen för den division som framförallt kom att kopplas samman med koncernens internationaliseringssträvan. Denne kom i konkreta situationer att spela en alltmer avgörande roll som koncernens entreprenör med en känsla för vad som passade in i koncernens verksamhet. Divisionschefen kom att symbolisera koncernens internationalisering. Precis som i relationen mellan ordförande och VD prövade divisionschefen sitt handlingsutrymme gentemot den operativa ledningen och styrelsen vid ett tidigt stadium. Dessa tre nyckelaktörer bildade en trojka vars ledningskapacitet kom att betyda mycket för koncernens verksamhet. Den samlade styrelsens roll gentemot denna personkonstellation var framförallt att inneha en roll som diskussionspartner. Från styrelsens sida var det väsentligt att denna ledningskonstellation kunde upprätthållas under koncernens internationaliseringsfas. Att utvärdera, kontrollera och upprätthålla de värderingar och roller som denna personkonstellation representerade kom således att bli en av styrelsens huvudsakliga arbetsuppgifter under den expansiva perioden.

HANDLINGSPROCESS 3 - ALTERNATIVDISKUSSIONER I STYRELSEN

Den plattform och ordning som de strategiska aktiviteterna i samband med avyttringen av industriföretaget erbjöd gav nyckelaktörerna i den operativa ledningen möjlighet att pröva sitt handlingsutrymme gentemot styrelsen. Från styrelsens perspektiv innebar detta en projicering med avseende på ledningskapaciteten hos framförallt tre personer -styrelsens ordförande, VD och en av divisionscheferna.

Precis som för ordförande, VD och en av divisionscheferna erbjöd de strategiska aktiviteterna för styrelsen en plattform att dels pröva sitt handlingsutrymme gentemot den operativa ledningen men också möjligheter att få de vertikala kunska-

per som är nödvändiga för att diskutera koncernens utvecklingspotential. Styrelseledmotsrollen i sig är en position som positionellt inte erbjuder stora möjligheter att få kunskaper och information om specifika verksamhetsenheter.

I de strategiska aktiviternas första fas, den som finns beskriven i den första handlingsprocessen, var styrelsen framförallt inbegripen i diskussioner med den operativa ledningen huruvida koncernen skulle förbli ett industriföretag eller omvandlas till ett förvaltande bolag. Vidare deltog styrelsen aktivt i diskussioner kring hur stor del av den framtida faktureringen som skulle vara utlandsbaserad. Som jag tidigare beskrivit fördes det öppna och spekulativa diskussioner utanför styrelsemötesarenan kring dessa frågeställningar, där de deltagande framförallt bestod av den del i styrelsen som hade den största ägarbasen och den bredaste industriella erfarenheten. Styrelsens aktiva roll i framtagandet av koncernens framtida profil bestod framförallt i att utvärdera och ta ställning till vad koncernen inte skulle göra. Den starka industriella traditionen gjorde att förvaltningsbolagstanken om än ej speciellt uttalad förkastades samtidigt som det fanns ett uttalat intresse för det internationella perspektivet.

I den andra fasen av de strategiska aktiviteterna, den fas som kännetecknas av aktiviteter i samband med gjorda förvärv inom ramen för den framtagna affärsidén, försökte styrelsen pressa den operativa ledningen att förränta koncernens överlikviditet. På grund av riksbankens beslut att utländska förvärv måste finansieras med internationellt kapital kunde Torg inte använda sin överlikviditet för sina förvärv utan tvingades låna på utländska kapitalmarknaden. I dessa diskussioner kring överlikviditeten visade styrelseledamöternas argument på en karta över tänkbara investeringsprojekt. Från överväganden att gå in i en diversifierad verksamhet till överväganden att gå in på aktiemarknaden eller att förvärva fastigheter. Dessa förslag och diskussioner kring överlikviditeten sträcker sig över en lång tidsperiod (cirka 3 till 5 år) och i princip får de ingen förankring hos den operativa ledningen - "i många fall var förslagen orealistiska med utgångspunkt från den existerande verksamheten" (VDs kommentar). Den ordning som expansionsfilosofin gav uttryck för medgav ingen tid för den operativa ledningen att engagera sig i någon diversifierad verksamhet för förvaltningen av överlikviditeten. Den samlade styrelsens försök att förändra den operativa ledningens strategi att framförallt koncentrera sig på lämpliga förvärv mynnar ut i ett organisatoriskt förhållningssätt som innebär att den föreslagna expansions- och förvärvsfilosofin ligger fast och att den operativa ledningens handlingsutrymme bör koncentreras till att lösa den uppgiften.

Alternativdiskussionerna i styrelsen innebar således inga konkreta förändringar för relationerna mellan styrelsen och den operativa ledningen i strategiska frågor. De stabiliserade snarare de inblandade aktörernas handlingsutrymme och ökade förförståelsen i styrelsens sätt att agera gentemot den operativa ledningen.

STYRELSELEDAMÖTERNAS BILD AV DE STRATEGISKA AKTIVITETERNA

När det gäller styrelseledamöternas efterhandsbilder av de strategiska aktiviteterna i samband med avyttringen av industriföretaget är det framförallt tre motiv som poängteras; strategiaktiviteternas betydelse i styrelsearbetet, styrelsens roll gentemot den operativa ledningen som substitut för marknaden samt strategiaktiviteternas koppling till den operativa ledningskapaciteten.

Den samlade styrelsens uppfattning kring dess roll som ledningsorgan i Torg är nära knuten till föreställningen att strategiska aktiviteter är typiska aktiviteter som skall diskuteras på ägarnivån och den bästa arenan för detta är styrelsesammanträdet.

> "Som jag upplevde det var diskussionerna ingående och värdefulla. Att säga att vi i styrelsen hade ett avgörande inflytande på skeendet är att överdriva vår roll, men utan tvekan bidrog vi till att strategierna fick den utformning som de fick".
>
> citat outsiderledamot med speciell tonvikt på huvudmannakompetens

> "Jag tror att de alternativdiskussioner som fördes i anslutning till styrelsemötena åtminstone hade den funktionen att vi breddade koncernledningens syn på den framtida strategin. Många av de idéer som diskuterades hade en "not invented here"-karaktär".
>
> citat outsiderledamot med bred industriell erfarenhet

Beträffande styrelsens handlingsutrymme och den kognitiva beredskapen för konkreta expansionsåtaganden så hade den kulminering av strategiska aktiviteter som jag beskrivit i den första handlingsprocessen den betydelsen att styrelsens föreställning kring koncernens utveckling i stor utsträckning i fortsättningen kom att baseras på vad som hände före respektive efter avyttringen av industriföretaget - för styrelseledamöterna kom dessa aktiviteter att uppfattas som kritiska för Torgs fortsatta utveckling.

Det andra motivet som speciellt lyfts fram av ledamöterna i deras reflektioner av de strategiska aktiviteterna är kopplat till styrelsens roll som kontrollpunkt för hela koncernen.

> "Det är klart att vi i styrelsen har svårt att initiera och utveckla specifika ärenden för Torg, men som kontrollpunkt är vi betydelsefulla för koncernen. Däremot försöker vi åstadkomma ett klimat som innebär att den operativa ledningen uppfattar det som om ärendet står och faller med styrelsens ställningstagande".
>
> citat outsiderledamot med speciell tonvikt på resursfördelningskompetens

Styrelseledamöternas roll i förhållande till de olika förvärvsärendena som kom att presenteras för dem var i princip att uppträda som en hemmamarknadsutvärderare gentemot den operativa ledningen. De uppehöll en marknadsfunktion i meningen att de fick den operativa ledningen att tänja sig att presentera ett så genomarbetat material som möjligt i anslutning till förvärvsärendena. Den negativa konsekvensen av detta förfarande var att man i styrelsen mer kom att diskutera färdiga lösningar än frågor av policykaraktär. Den positiva konsekvensen var att styrelsearenan kom att få en marknadsroll, vilket innebar att när den operativa ledningen gick från de föreslagna åtgärderna till faktisk handling var de olika ärendena penetrerade och väl underbyggda. Argumenten och ställningstaganden hade s a s redan fått en marknadsprövning på styrelsearenan.

Det sista temat som poängteras av styrelseledamöterna när de kommenterat framväxten av expansions- och förvärvsstrategin var ledningskapacitetens koppling till den valda strategin. Denna betoning var i mångt och mycket ett arv från perioden före avyttringen av industriföretaget och tog sig bl a faktiskt uttryck i samband med den operativa ledningens agerande för att pröva sitt handlingsutrymme.

> "Det är främst personfrågorna som engagerat mig i anslutning till aktiviteterna kring försäljningen av industriföretaget. Vilka är det som driver koncernen och hur mycket orkar dessa människor med? Vad har denna ledningsgrupp för kunskap om förvärv och fusioner är alla exempel på frågor som jag som ledamot engagerar mig i".
>
> citat outsiderledamot med speciell tonvikt på omvärldskompetens

Sammanfattar jag styrelseledamöternas efterhandskommentarer kring den kulminering av strategiska aktiviteter i samband med avyttringen av industriföretaget så uppfattar ledamöterna aktiviteterna som kritiska, strategiska händelser. De på-

verkade styrelsearbetet i den meningen att styrelsen fick en än mer markerad utvärderingsfunktion gentemot den operativa ledningen, vilket i sin tur ledde till att ledamöternas uppfattning om den potentiella ledningskapaciteten blev ett viktigt förhållningssätt fortsättningsvis i anslutning till olika konkreta situationer.

FOKUS PÅ NORMATIVA STRUKTURER

Om vi utgår från att strategifrågor är en viktig aktivitet för styrelsen att ta aktiv del i så är den väsentligaste iakttagelsen i de ovan beskrivna strategiska aktiviteterna med avseende på de normativa strukturerna den formella ledningsorganisationsstrukturens otillräcklighet.

Positionen som styrelseledamot innebär en formell inkompetens i förhållande till strategiska aktiviteter. Generellt sett så saknar den enskilda outsiderledamoten i styrelsen det vertikala djupet i sin kunskap om koncernen för att öva ett aktivt inflytande och initiera strategiska utvecklingsprocesser. Däremot är den samlade styrelsen i en position som kompetensmässigt ligger i linje med en utvärderingsposition och som en marknadskontrollpunkt för den operativa ledningen. Outsiderdominansen, den breda omvärldskompetensen, betoningen på huvudmannakompetens och den långa genomsnittliga mandattiden i styrelsen är alla parametrar som mer indikerar styrelsens utvärderingsposition och kontrollmöjlighet än på styrelsens möjligheter att faktiskt initiera och öva ett inflytande på strategiska utvecklingsprocesser.

I Torgs fall är det framförallt två aktivitetsförlopp som pekar på den formella ledningsorganisationens otillräcklighet. För det första i samband med formandet av den nya koncernledningen, då långtgående diskussioner fördes huruvida den nyutnämnde ordföranden i styrelsen (f d VD) skulle fungera som heltidsengagerad styrelseordförande eller i den traditionella outsiderrollen som ordförande. I och för sig valde ledningen och styrelsen i Torg att snarast arbeta med ordförande i den traditionella outsiderrollen - även om den nye ordföranden fram till 65 års ålder var heltidsanställd och även ingick som ledamot av flera divisionsstyrelser - men det faktiska arbetsmönstret och de diskussioner som fördes visade på otillräckligheten i den formella ledningsorganisationen. Ett andra handlingsförlopp som klart markerar den formella strukturens otillräcklighet är det faktum att många av de öppna och spekulativa diskussionerna i anslutning till de strategiska aktiviteterna fördes utanför styrelsesammanträdesarenan och inbegrep framförallt några

av de huvudmannamässigt och omvärldsmässigt "tyngsta" ledamöterna. Att med utgångspunkt från att de strategiska aktiviteterna i styrelsen till en del sökte sig utanför styrelsesammanträdesarenan dra slutsatsen att en förändring av de organisationsstrukturella ramarna är nödvändig är ett alltför drastiskt resonemang. Däremot visar Torgs strategiska aktiviteter nödvändigheten av att i faktiska skeenden arbeta efter flexibla och situationsanpassade tolkningar med avseende på den formella ledningsorganisationen.

Ser vi de strategiska aktiviteterna med perspektivet de ideologiska och de rättsliga strukturerna är det främst kapitalideologin och resursfördelningsnormen som framträder som betydelsefulla strukturella förutsättningar. Resursfördelningsnormen med dess betoning på styrelsens transformerande position i förhållande till kopplingen mellan abstrakta och konkreta resurser samt dess betoning på styrelsens roll som förvaltare av de abstrakta, finansiella resurserna är en viktig normativ strukturell förutsättning för styrelsens agerande (jfr. avsnitt 3.3.3.). Styrelsens balanserade engagemang i det konkreta strategiarbetet och i framtagandet av förvärvskandidaterna markerar tydligt styrelsens roll som kontrollpunkt för koncernen. Detta agerande indikerar på kopplingen mellan den samlade styrelsens sätt att definiera sitt handlingsutrymme och det utrymme som resursfördelningsnormen pekar på som kritiskt för styrelsearbetet.

Betydelsen av en stark ägarposition som ledamot markeras bl a i det faktum att ägarföreträdarna har tillgång till de arenor utanför styrelsesammanträdet där de strategiska aktiviteterna diskuteras. Det faktiska handlandet och inflytandet baseras emellertid inte bara på huvudmannakompetens utan snarare på de erfarenheter som den enskilde ledamoten har i det specifika ärendet och den energi och kreativitet som ledamoten önskar mobilisera för att agera och öva ett inflytande. Ägarpositionen ger den nödvändiga acceptansen till deltagande i strategiska aktiviteter men leder inte nödvändigtvis till handlings- och inflytandemöjligheter.

FOKUS PÅ AKTIVITETSSTRUKTURER

Med fokus på det aktivitetsstrukturella perspektivet urskiljs framförallt två faser i de strategiska aktiviteterna. I den första fasen som representeras av igångsättningsperioden just efter avyttringen av industriföretaget är det för den operativa ledningen väsentligt att åstadkomma ett strategiskt förhållningssätt i styrelsen såväl som i de olika divisionsledningarna. För styrelsearbetet innebär detta

"tryck" från den operativa ledningens sida ett skifte i mönstret från att huvudsakligen diskutera och analysera färdiga lösningar till att diskutera frågor av policykaraktär. I det faktiska skeendet är det också de ledamöter och grupperingar av ledamöter som, enligt den i kapitel sex valda terminologin kring gruppsykologiska faktorer i styrelsearbetet, mobiliserar och innehar en energifunktion och en mellanhandsfunktion i styrelsen som kom att spela den mest aktiva rollen och öva ett inflytande på den operativa ledningens hanterande av aktiviteterna. Med energifunktionen avses de ledamöter som har många idéer och åsikter kring vad som kan och bör göras. Med mellanhandsfunktionen avses de ledamöter som har formella och informella möjligheter att få igång strategiska aktiviteter i styrelsen. Dessa funktioner kom framförallt att upprätthållas av styrelsens ordförande som under alla sammanträden kring dessa frågor försökte aktivera styrelsen till att öva en press och ett inflytande på de olika strategiska utvecklingsprocesserna. Vid sidan om ordförande var det framförallt ledamöterna med omvärldskompetens och huvudmannakompetens som arbetade med att få den samlade styrelsen att från deltagandebasen gå till aktivt inflytande över de strategiska aktiviteterna. Det var således en relativt liten gruppering i styrelsen som arbetade med dessa frågor gentemot den operativa ledningen. Den nätverksstruktur som de gemensamma styrelseledamöterna stod för kom att spela en indirekt roll i meningen att de normativt representerade en betoning av att bevaka hemmamarknadens intresse samt att koncernen skulle förbli en stor svensk industrikoncern och inte låta utlandsintressena och förvaltningsbolagsintressena ta över. Det koncernspecifika tog över de möjligheter som de gemensamma styrelseledamöterna hade att jämföra med andra bolag. Dessa jämförelser fick endast marginella effekter på de strategiska aktiviteternas förlopp.

När väl den valda strategin började ta form fick styrelsen anledning att ifrågasätta den valda sammansättningen i styrelsen. Utan att några dramatiska förändringar gjordes fanns det anledning att när tillfälle gavs stärka den internationella kompetensen i styrelsen. De aktivitetsstrukturella förutsättningarna kom således i samband med strategiutvecklingsaktiviteterna att till en del omprövas. Framförallt lyfts betydelsen av gruppsykologiska faktorer fram i styrelsearbetet i och med nödvändigheten att förändra arbetssättet i styrelsen till att diskutera strategifrågor och inte färdiga lösningar. Detta aktivitetsstrukturskifte aktualiserade behovet av sanktionsmöjligheter, kreativitet och energi i styrelsearbetet. Vidare fick styrelsen anledning att mot bakgrund av den valda strategin ifrågasätta sammansättningen i styrelsen, vilket indikerar strategiförändringars potentiella påverkansmöjligheter på förändringar i styrelsens sammansättning.

FOKUS PÅ HANDLINGSFÖRESTÄLLNINGAR

Tar man som utgångspunkt den operativa ledningens främst då VDs sätt, att agera gentemot styrelsen följer detta handlingsmönster den koalitions- och maktföljande handlingstraditionen. Framarbetandet av den gemensamma strategiska situationsbeskrivningen kan ses som ett försök från den operativa ledningen att få styrelsen att arbeta utifrån samma kognitiva konstruktion som den operativa ledningen - ett förfaringssätt som ligger i linje med den handlingsföreställning som andra ordningens maktföljande modell indikerar. Den gemensamma strategiska nulägesbeskrivningen kan ses som ett försök att ange det arbetsområde inom vilket de strategiska aktiviteterna skall äga rum - förutom att den är till för att uppdatera styrelsen med avseende på framförallt den vertikala kunskapen. Genom att den strategiska nulägesbeskrivningen anger arbetsområdet så anges också indirekt vilka frågeställningar som inte är aktuella att behandla inom ramen för de strategiska aktiviteterna. De faktiska diskussionerna och sammanträdesaktiviteterna kan i sin tur ses som försök från den operativa ledningens sida att finna kreativa aktörer, energiaktörer och mellanhandsaktörer i styrelsen som kan driva de strategiska utvecklingsaktiviteterna i styrelsen (jfr. avsnitt 3.1.4).

Själva aktivitetsförloppen i styrelsen följer ett steg-för-stegförfarande där kombinationen av nya och gamla inslag introduceras efterhand som aktiviteterna penetreras i styrelsen. Betydelsen av tidsfaktorn och VDs såväl som styrelsens sätt att pröva sitt handlingsutrymme gentemot varandra är förlopp som nära följer den inkrementalistiska handlingstraditionen. Den totala framväxten av den valda expansiva förvärvsstrategin följer ett sekventiellt förfarande där summan av de många marginella aktiviteterna leder fram till en organisatorisk plattform att arbeta vidare på inom ramen för den bärande idén som den föreslagna strategin gav uttryck för.

Sammanfattningsvis följde de beskrivna aktiviteterna en inkrementalistisk, sekventiell handlingstradition med inslag av koalitionsföljande och maktföljande aspekter. Strukturellt sett kom den nya strategiska plattformen och den nya personkonstellationen i styrelsen och i den operativa ledningen att innebära en del normativa och aktivitetsstrukturella förändringar. De normativa förutsättningarna i styrelsearbetet kom att förändras mot en starkare markering av styrelsens utvärderande och kontrollerande funktion i koncernen, medan det internationella perspektivet kom att lyftas fram som en väsentlig aktivitetsstruktur för styrelsen. Dessa

strukturella förändringar skapade en organisatorisk handlingsberedskap och en bestående ordning för att gå vidare från det generella strategiska perspektivet till konkret handling.

6.2 Strategiska aktiviteter för koncentration

Till skillnad från de strategiska aktiviteterna i Torg där styrelsen periodvis var väldigt aktiv så karakteriseras de strategiska aktiviterna i Borgs styrelse av en jämn och kontinuerlig aktivitetsnivå, där styrelsen framförallt upprätthåller kontrollerande och uppföljande uppgifter. Visserligen initieras de strategiska aktiviteterna som beskrivs i detta avsnitt i en period med en kraftig resultatförsämring, där styrelsen tar en aktiv initieringsroll i rekonstrueringsarbetet, men därefter kännetecknas styrelsens engagemang i de strategiska aktiviterna av ett balanserat förhållningssätt, där utvärderingsfunktionen klart markeras.

För att sortera upp de strategiska händelserna i Borg under sjuttiotalet och i början på åttiotalet har jag valt att inledningsvis beskriva de strategiska aktiviteterna med hela koncernen som utgångspunkt. För att markera denna nivåbestämning har jag valt att benämna detta avsnitt som ett utifrånperspektiv. Därefter tar jag själva styrelsearbetet som utgångspunkt för beskrivningen. Detta avsnitt har jag valt att benämna som ett inifrånperspektiv. Därefter återger jag några av styrelseledamöternas reflektioner på de strategiska aktiviteterna för att avslutningsvis fokusera på de teoretiska utgångspunkter som strukturföreställningarna respektive handlingsföreställningarna ger uttryck för.

FRÅN DIVERSIFIERAD VERKSAMHET TILL ENSARTAD VERKSAMHETSINRIKTNING (UTIFRÅNPERSPEKTIVET)

Fallbeskrivningen har sitt ursprung i Borgs strategiska situation sådan den tedde sig i mitten på sextiotalet. Borg hade sedan en lång tid tillbaka satsat på nyutveckling och var närmast att betrakta som ett innovationsföretag med en diversifierad verksamhet. Verksamheten var emellertid även då till väldigt stor del be-

roende av den kemisk-tekniska produkt (KT-produkten) som skulle komma att bilda utgångspunkt och ram för Borgs verksamhet på sjuttiotalet och in på åttiotalet.

Under senare delen av sextiotalet och i början på sjuttiotalet inträffade en kraftig resultatförsämring i Borg. Borgs verksamhet gick t o m med förlust några räkenskapsår under denna period, vilket var en ovanlig situation för Borgs styrelse och operativa ledning. Orsakerna till denna kraftiga resultatförsämring finns det ingen anledning att kommentera i det här sammanhanget utan tyngdpunkten i den här beskrivningen ligger på konsekvenserna av dessa ur resultatsynpunkt dåliga år. Under denna kritiska period bytte Borg VD till en VD som framförallt hade en ekonomisk kompetens och som betonade betydelsen av att ekonomiskt kontrollera verksamheten samtidigt som man skapar incitament på alla nivåer i företaget för att de skall veta i vilken riktning deras verksamhetsgren är på väg i.

> "Jag försökte arbeta rationellt och enkelt; sänka kostnaderna; höja effektiviteten. Följa upp planer och beslut; se till att jag gjorde vad jag sade att jag skulle göra. Det var en intressant och samtidigt en kritisk period i koncernens historia".
> citat VD

För styrelsen kom denna kritiska period att innnebära betydligt mer arbete än normalt, speciellt för några av outsiderledamöterna i styrelsen.

OMSTRUKTURERINGSFASEN

De kraftiga resultatförsämringarna ledde koncernen snabbare och tidigare än beräknat in i en omstruktureringsperiod. Redan under sextiotalet hade styrelsen och den operativa ledningen arbetat på att strategiskt utveckla verksamhetsinriktningen på KT-produkten, men det var först i och med resultatförsämringen som dessa diskussioner kom till konkret uttryck.

De första strategiska planerna i Borg mot bakgrund av resultatförsämringen var att låta visionerna om nyutveckling och innovation stå tillbaka för kapitalintresset. Med VD i spetsen jobbade en grupp bestående av VD och två styrelseledamöter med att analysera orsakerna till resultatförsämringarna och utifrån dessa analyser rekonstruera verksamheten -ett arbete som ställde stora krav på den exekutiva gruppen men som också ställde stora krav på alla koncernens verksam-

heter. Samtidigt med detta rekonstrueringsarbete lade den operativa ledningen fram ett förslag till styrelsen som i princip gick ut på huruvida Borg skulle satsa på KT-branschen eller ej. Trots alla tidigare diskussioner var det första gången Borgs styrelse fick ta ställning till ett konkret förslag med avseende på KT-produktens roll i verksamheten. Den operativa ledningen trodde tillsammans med de två outsiderledamöterna som hade arbetat med rekonstrueringsarbetet på en strategisk koncentration på KT-produkten. KT-inriktningen i koncernen var inte tillräckligt expansiv för att åstadkomma en framskjuten internationell position med stora potentiella resultat- och utvecklingsmöjligheter. Den operativa ledningen - främst då VD - såg KT-rörelsen som den verksamhet, där riskerna var minst och möjligheterna störst med avseende på expansiva investeringsprogram.

Under de därpå följande åren arbetade koncernen efter de strategiska planer som rekonstrueringsarbetet mynnade ut i. Organisatoriskt innebar det att koncernen sorterade upp verksamheten i en divisionaliserad struktur. De tidigare stora staberna upplöstes och fördelades på divisionerna. Den nya divisionaliserade organisationsstrukturen innebar att ansvaret för produktionsutveckling, tillverkning och marknadsföring lades på produktdivisioner med var sin divisionsstyrelse, divisionschef och divisionsstab. Huvudkontoret kom bemanningsmässigt att halveras två gånger under denna period. De många enheterna som inte naturligt passade in i produktdivisionerna sorterades direkt under den operativa ledningen och fick således inte en formell divisionsställning i koncernen.

Förutom denna divisionalisering kännetecknades de strategiska aktiviterna under denna period av ett omfattande investeringsprogram för produktion och distribution av KT-produkter, helt enligt de planer som hade dragits upp av den operativa ledningen några år tidigare. Dessa investeringar möjliggjorde att koncernen inte bara försvarade utan också stärkte sin kapacitet gentemot konkurrenterna inom KT-branschen. I slutskedet av denna omstruktureringsperiod prövades Borgs position på KT-området, då man framförallt i Europa lyckades hävda sig mot de främsta västeuropeiska företagen i branschen.

När vi lämnar omstruktureringsfasen så har Borg fortfarande en diversifierad verksamhetsstruktur. Organisatoriskt är denna diversifierade verksamhet emellertid ordnad i en divisionaliserad struktur med betoning på lönsamhetsansvar för de olika delarna. Under perioden har KT-divisionen profilerats i förhållande till de övriga divisionerna. KT-divisionen har arbetat upp en internationellt konkurrens-

kraftig position genom att öka såväl självförsörjningsgraden som marknadsandelarna.

KONCENTRATIONSFASEN

Den strategiska visionen i mitten på sjuttiotalet var för den operativa ledningen och också för den samlade styrelsen klar. Det gällde att fortsätta arbetet med att ge KT-divisionen en framskjuten internationell position samt successivt gå ur andra intresseområden. Under slutet av sjuttiotalet blev den operativa ledningen alltmer övertygad om vilka möjligheter som fanns inom KT-området. De omfattande investeringsprogrammen för KT-divisionen fortsatte och efterhand utvecklades ett kunnande parat med en tillräckligt stark finansiell position inom divisionen som gjorde det möjligt att trots höga kostnader bryta in på nya marknader. Framförallt intensifierades dessa aktiviteter i samband med ett förvärv i USA av ett KT-företag. Organisatoriskt kom koncernens verksamheter att koncentreras till tre divisioner, varav KT-divisionen således var en. Som ett led i denna koncentration bildades ett separat utvecklingsbolag av de koncerngemensamma bolagen (se avsnitt 7.2). Denna industrigrupp fick på så vis en flexiblare och mer självständig position, vilket i sin tur gav möjlighet för den operativa ledningen att koncentrera sig på de omsättningsmässigt "tunga" divisionerna. Utifrån betraktat karakteriserades denna period av att koncernen strategiskt definitivt lämnade diversifieringsinriktningen till förmån för en ensartad verksamhetsinriktning. Koncernen hade strategiskt, finansiellt och resultatmässigt fått en fast plattform att arbeta utifrån. Problemen under det tidiga sjuttiotalet hade övervunnits och koncernen hade som helhet betraktat ändrat karaktär och etablerat sig som ett av de ledande KT-företagen på världsmarknaden.

KONSOLIDERINGSFASEN

Den utlösande faktorn för att ledningsorganisatoriskt anpassa sig till den ensartade verksamhetsinriktningen dök upp i samband med att styrelsens ordinarie ordförande p g a sjukdom förklarat sig ej kunna stå till förfogande för omval. Detta föranledde VD att framställa önskemål till styrelsen att frånträda sitt uppdrag som VD. Den nya ledningsorganisationen innebar att VD intog positionen som styrelsens ordförande. Ordförandeuppdraget utformades som en arbetsuppgift på heltid. Samtidigt utsågs chefen för KT-divisionen till verkställande direktör för koncernen. Dessa personförändringar i den operativa ledningen och i styrelsen med-

förde i sin tur en förändring av koncernens divisionaliserade struktur. KT-divisionen upphörde att existera som organisatoriskt begrepp. De olika regionchefferna i KT-divisionen kom att rapportera direkt till den nye VDn. Samtidigt ombildades huvudkontorets och KTs staber till tre nya stabsenheter direkt underställda VD. De nya staberna var KT, finans och ekonomi/administration. I de två andra tunga divisionerna skedde inga förändringar förutom att den nye VDn gick in som ordförande i respektive divisionsstyrelse. I anslutning till dessa ledningsorganisatoriska aktiviteter börsintroducerades Industrigruppen. Ett år senare sålde Borg sina aktier i Industrigruppen, då denna grupp ansågs ha bättre utvecklingsmöjligheter i en annan miljö än den Borg kunde erbjuda.

Den nye VDn menade att koncernen in på åttiotalet skulle komma att bestå av en KT-rörelse och en holdingrörelse innefattande övrig verksamhet. Koncernen var på väg in i en konsoliderande fas där de strategiskt viktiga aktiviteterna beträffande KT-rörelsen skulle komma att gälla avvägningen mellan egen kapacitet och köp från konkurrenter. Inbrytningar på nya marknader innebär, enligt VD, alltför stora investeringar och risker, varför huvudintresset kommer att vara att stärka positionen på redan etablerade marknader andelsmässigt och försörjningsmässigt.

FRÅN DIVERSIFIERAD VERKSAMHET TILL ENSARTAD VERKSAMHETSINRIKTNING (INIFRÅNPERSPEKTIVET)

Som den ovan utifrånorienterade beskrivningen av de strategiska aktiviteterna kring koncernens koncentrationssträvan antyder finns det inga handlingsförlopp som speciellt utmärker sig. De strategiska aktiviteterna har snarare kontinuerligt bedrivits utan avbrott eller några höjningar av aktivitetsnivån i styrelsearbetet. Det enda undantaget är rekonstrueringsfasen i början på sjuttiotalet. I denna inifrånorienterade beskrivning skall jag med styrelseperspektivet som bas återge några av de skeenden och strategiska aktiviteter som kom att speciellt uppmärksammas i styrelsearbetet och kom att engagera de enskilda ledamöterna såväl som hela styrelsen.

En första sådan period som den samlade styrelsen tog aktiv del i var rekonstrueringsfasen i början på sjuttiotalet. De kraftiga resultatförsämringarna och skiftet på VD-posten var de frågeställningar som framförallt engagerade styrelsen. Efter en tid utkristalliserades det en grupp på tre personer som speciellt kom att arbeta med de strategiska aktiviteterna under denna period. Det var den nyutnämnde

VDn och två av outsiderledamöterna. De bägge outsiderledamöterna hade tidigare arbetat med varandra och hade bestämda uppfattningar om hur rekonstrueringsarbetet skulle fortgå.

> "Koncernen befann sig i ett pressat läge. Något år var t o m förlustigt. Det föll sig ganska naturligt att rekonstrueringsarbetet kom att drivas av VD och de båda styrelseledamöterna. VD var ju självklar, men sedan gällde det att hitta någon samtalspartner som inte i alltför hög grad var inblandad i koncernens tidigare affärer. Det gällde att hitta någon neutral utomstående partner. Speciellt företagskonsulten i styrelsen upprätthöll en sådan position men även börsföretags VDn. Dessa var dessutom villiga att ta itu med arbetet att förändra koncernens nyutvecklingsstrategi till en strategi där kapitalintresset var den ledande principen i Borg. Vi i styrelsen känner - kände det kanske än mer då - det som nödvändigt att värna kapitalintresset".
>
> citat outsiderledamot med tonvikt på huvudmannakompetens

De bägge styrelseledamöterna tog på sig en stor arbets- och ansvarsbörda för att vara styrelseledamöter i detta rekonstrueringsarbete. Det är också ur denna trojkas arbete som strategin föddes att koncernen skulle arbeta upp de saker de var bra på; bli bäst på de marknader där man fanns. Om vi pratar om en början och ett slut på denna rekonstrueringsfas så var det i slutet av denna fas som VD lade fram ett förslag för styrelsen som i princip gick ut på att koncernen stod vid ett vägskäl, där det fanns två strategiska möjligheter antingen att diversifiera eller att koncentrera sig på KT. VDs framarbetade förslag var ingen nyhet för styrelsen. Redan under sextiotalet hade styrelsen diskuterat koncentrationsvägvalet. Styrelsen agerade efter principen att det är den operativa ledningen som har befogenheter och får ta ansvar för att det valda vägvalet är det riktiga och att det genomförs enligt presenterade riktlinjer. Eftersom VD var övertygad om nödvändigheten att koncentrera sig på några tunga verksamhetsgrenar med speciell tonvikt på KT-rörelsen var det naturligt för styrelsen att gå på den operativa ledningens förslag. De flesta ledamöter var dessutom övertygade om att en koncentrationsinriktning var nödvändig för att säkra kapitalintresset och koncernens överlevnad överhuvudtaget. Några meningsmotsättningar eller personliga motsättningar mellan VD och styrelsen kom inte till uttryck i slutfasen av rekonstrueringsfasen.

> "Jag tyckte det var enkla förhållanden. Min princip är att det är framförallt VD som har ansvar för lönsamheten och tillväxten i ett företag. Min uppgift är snarare att utvärdera den personliga kapaciteten i den operativa ledningen och se till att den operativa led-

> ningen värnar om kapitalintresset i företaget. I Borgs fall var de strategiska övervägandena enkla. Eftersom det var mest okomplicerat och företagsekonomiskt säkrast var det egentligen ganska självklart att en KT-satsning var det naturliga."
>
> citat outsiderledamot med finansiell erfarenhetsbas

Uppfattningen i styrelsen om koncernens strategiska inriktning var under hela sjuttiotalet präglat av att åstadkomma en framskjuten internationell position inom KT-rörelsen samt att successivt gå ur intresseområden som låg utanför KT-branschen -en inriktning som således fick sin konkreta utformning ur en förlustsituation. Arbetsmässigt innebar detta att styrelsen delvis fick byta perspektiv från diversifiering och nyutvecklingsidéerna till koncentrations- och KT-perspektivet. Den operativa ledningen med VD i spetsen arbetade under hela sjuttiotalet med att öka styrelsens kunskaper om KT-rörelsen. Detta tog sig uttryck i att många av styrelsesammanträdena fick karaktären av seminarier, där den operativa ledningen gick igenom de olika verksamhetsgrenarna inom KT. Vidare gjorde man styrelseresor till olika marknader i världen. Dessutom var outsiderledamöterna ledamöter i koncernens divisionsstyrelser. Sammantaget innebar detta att den samlade styrelsen i slutet av sjuttiotalet hade en, för att vara en styrelse, både bred och djup kunskap om KT-branschen och koncernens olika engagemang i branschen. Styrelsen var inte direkt inblandad i Borgs strategiska aktiviteter. Styrelsens arbetssätt präglades av ett balanserat engagemang med tonvikt på att upprätthålla en utvärderande funktion gentemot den operativa ledningens utvecklings- och strategiaktiviteter. De strategiska diskussionerna i styrelsen pågick kontinuerligt och betonades framförallt i samband med bokslutsdiskussionerna, då den operativa ledningen på styrelsens initiativ gick igenom koncernens framtidsåtaganden och framtidspotential. Styrelsens intresse låg framförallt i att bevaka den operativa ledningskapaciteten samt organisationsstrukturella konsekvenser mot bakgrund av olika sakspecifika aktiviteter.

Plattformen de strategiska aktiviteterna var en arena där styrelsen och den operativa ledningen arbetade utifrån samma föreställningar. Dessa föreställningar hade vuxit fram ur en förlustperiod och på initiativ från den operativa ledningen. De strategiska aktiviteterna kännetecknades arbetsmässigt av ett okomplicerat och kontinuerligt förfarande. De olikheter i synsätt och agerande som fanns inom styrelsen och i relationerna mellan styrelsen och den operativa ledningen kom till uttryck och hanterades i anslutning till sakspecifika aktiviteter (jfr avsnitt 7.2.). I dessa aktiviteter hade styrelsen en konservativ och försiktig hållning baserad på att säkra den finansiella styrkan i företaget. Den operativa ledningen

hade en mera proaktiv hållning, där tillväxt- och lönsamhetsaspekter betonades i förhållande till finansiella aspekter. Denna rolluppdelning uppfattades som naturlig med tanke på styrelsens och VDs olika ledningsorganisatoriska uppgifter (jfr. avsnitt 3.1.).

De aktiviteter som framförallt engagerade ledamöterna under koncentrations- och konsolideringsperioden var personförändringarna i den operativa ledningen i början på åttiotalet. Styrelsen och VD hade redan i mitten av sjuttiotalet diskuterat VDs framtida roll i koncernen och diskuterat möjligheterna att bibehålla VD som styrelsens ordförande eller i någon annan position. Samtliga stämmovalda ledamöter var principiellt tveksamma till att i styrelsen arbeta med en heltidsanställd ordförande. De menade att en heltidsanställd styrelseordförande innebar ett latent problem i och med att positionen innebar en "diffus konstruktion". Den f d VDn som tar ordförandepositionen tenderar att i långsam takt mer och mer att utvecklas till en outsiderordförande, vilket gör ansvars- och arbetsfördelningen mellan ordförande och VD än oklarare än de formellt sett är i utgångsläget då de redan är motsägelsefulla och oklara.

När den tidigare styrelseordföranden p g a sjukdom frånsade sig uppdraget förde den samlade styrelsen informellt och formellt diskussioner kring olika personkonstellationer i styrelsen och den operativa ledningen. De principiella övervägandena sattes i relation till de situationsspecifika övervägandena och resultatet blev att styrelsen valde att arbeta med en heltidsanställd ordförande och att dåvarande VD skulle ta denna position samtidigt som chefen för KT-rörelsen blev ny VD och koncernchef. Trots det principiella motståndet från de stämmovalda representanternas sida mot en heltidsanställd ordförande ansåg den samlade styrelsen att det var nödvändigt att fullfölja de intentioner som VD representerade. Det naturliga sättet att uppnå denna kontinuitet var att låta VD ta ordförandeposten. Dessutom hade VD kvalitéer som styrelsen ansåg vara viktiga att bibehålla i styrelse- och ledningsarbetet. VD var utåt respekterad och hade ett gott renommé samtidigt som VD som person hade en internationellt framskjuten position inom KT-branschen. Speciellt ledamöterna med huvudmannakompetens uttalade en medvetenhet om risken med en alltför stark insiderkombination - "risken för självförvaltning är stor", men de menade att Borgs styrelse under åren hade arbetat upp en kompetens som gör det möjligt att i händelse av en kritisk situation styra upp denna risk för självförvaltning.

> "Vi tog en risk. I och för sig har ordförande och VD alltid genomarbetade och vettiga idéer, men det är ytterst svårt för styrelsen att ändra ett ställningstagande från deras sida. Sedan måste vi komma ihåg att krissituationer i Borg består inte av konflikter mellan styrelsen och VD. Vi i styrelsen är mer ett kontrollerande, uppföljande organ som vid konfliktssituationer har en roll som innebär att vi försöker upprätthålla en fri, öppen och prestigelös debatt."
>
> citat outsiderledamot med speciell tonvikt på huvudmannakompetens

Om vi sammanfattar denna inifrånbeskrivning av de strategiska aktiviteterna i Borg finner vi att styrelsen framförallt i två perioder agerade och utövade ett inflytande på den valda inriktningen. Det första skedet var rekonstrueringsperioden, då styrelsen kraftfullt prioriterade kapitalintresset i koncernen och agerade därefter. Det andra skedet var i samband med personförändringarna i styrelsen och i den operativa ledningen under konsolideringsperioden. I övrigt markerade den samlade styrelsen sin utvärderande och uppföljande roll i förhållande till de strategiska aktiviteterna. De flesta ledamöterna menade att inom ramen för strategiska aktiviteter är det framförallt värnandet om kapitalintresset och personfrågornas koppling till valda strategier som ligger inom styrelsens handlingsutrymme. I övrigt är det den operativa ledningens sak att agera i strategiska frågeställningar. De är de enda som har en position som möjliggör en relevant bedömning av koncernens framtidspotential. Om den samlade styrelsen upplever att den operativa ledningens strategiska inriktning är felaktig så förvandlas de strategiska aktiviteterna till personfrågor, vilket i sin tur innebär att de strategiska aktivitererna kommer i skymundan i förhållande till aktiviteter som har med förändrade personförhållanden att göra.

STYRELSELEDAMÖTERNAS BILD AV DE STRATEGISKA AKTIVITERNA

Om man sammanfattar styrelseledamöternas efterhandsbilder av de strategiska aktiviteterna framträder speciellt ledamöternas syn på enkelheten i de strategiska aktiviteterna samt styrelsens roll som kritisk utvärderare av den operativa ledningens planer och arbetssätt.

De flesta ledamöter upplevde de olika strategiska valen i omstrukturerings-, koncentrations- och konsolideringsfasen som okomplicerade och självklara. Med utgångspunkt från styrelsens roll som värnare och upprätthållare av kapitalintresset i Borg var det, enligt outsiderledamöterna, självklart att en KT-satsning

var det naturliga. De strategiska diskussionerna som hölls på styrelsemötena och mer informellt hade karaktären av informativa genomgångar, där framförallt VD försökte ge outsiderledamöterna en bild av KT-branschen samtidigt som VD ville höra övriga ledamöters åsikter innan den operativa ledningen tog itu med konkreta sakspecifika uppgifter. De kritiska vägvalen och de avgörande diskussionerna var också mer relaterade till sakspecifika problemställningar än till de strategiska aktiviteterna.

De skäl ledamöterna framhåller när de karakteriserar de strategiska aktiviteterna som enkla och okomplicerade skiljer sig åt. Några av huvudmannarepresentanterna ser sin roll som i huvudsak bevakande och kontrollerande och finner det både naturligt och nödvändigt att den operativa ledningen handhar de strategiska aktiviteterna med styrelsen i en kritisk granskningsroll.

> "VD och koncernledningen i övrigt är de enda aktörer som har den tillräckliga överblicken och djupet för att driva strategiska aktiviteter ... Som aktieägarrepresentant består 2/3 av ledamotsrollen att representera aktieägarna. Det är inte så mycket en fråga om att bli accepterad av Borgs koncernledning. Jag måste se till att kapitalintresset får det skydd som aktiebolagslagen anger och som aktieägarna kräver."
>
> citat outsiderledamot med speciell tonvikt på huvudmannakompetens

Några av de i förhållande till aktieägarna fristående ledamöterna betonar den samlade styrelsens kompetens samt styrelsens sätt att kollektivt agera som betydelsefulla inflytanderesurser i de strategiska aktiviteterna.

> "De flesta ledamöter har lång industriell erfarenhet. Denna kunskap är speciellt värdefull i strategiska aktiviteter. Denna kunskap ger en gemensam bas och förståelse för på vilket sätt de strategiska aktiviteterna skall hanteras; vad som är realistiskt och hur styrelsens involveringsgrad bör se ut, etc."
>
> citat outsiderledamot med finansiell erfarenhet

VD, som ende insider i styrelsen innan VD-skiftet i början på åttiotalet, framhåller KT-produktens specifika och tekniska komplexitet som en av orsakerna till att styrelsen agerade i en utvärderande roll i de strategiska aktiviteterna. VD arbetade under hela sjuttiotalet för att öka den samlade styrelsens kunskaper och intresse vad det gäller KT-produkten. Detta arbete har haft avsedda effekter. Ledamöterna uttrycker att de kan mer om KT-produkten idag än för tio år sedan samtidigt som betydelsen av ett kvalificerat ledamotsarbete lyfts fram som en viktig utgångspunkt för styrelsearbetet.

"För min del är det viktiga att styrelseledamotsrollen, som är mer än ägarrollen, sköts på bästa möjliga sätt med bästa möjliga folk. I detta sammanhang är de stora aktieägarna viktiga.

Jag skulle allra helst se att man i styrelsen mer gick på kvalifikationsgraden än på ägarstyrkan som bestämmande för graden av inflytande ...

Skillnaden mellan ett intresselöst och ett ägarstyrt företag är egentligen ganska liten om man ser till kvalifikationsgraden. Ägarna spelar mindre roll vid valet av strategi men påverkar mer vid styrelseledamotsvalet."

citat VD

Överhuvudtaget markerar ledamöternas reaktion över de strategiska aktiviteterna den relativt enkla strategiska situationen som styrelsen hade att agera i. Parat med den samlade styrelsens gemensamma inställning till styrelsens roll i strategiska aktiviteter och KT-produktens specifika tekniska egenskaper innebar det att styrelsen hade en relativt låg involveringsgrad i de strategiska aktiviteterna. Styrelsen och dess ledamöter upprätthöll ett forum för diskussion av strategiska aktiviteter - ett forum som så småningom och framförallt i anslutning till VD-skiftet kom att få alltmer markerade granskande och kontrollerande uppgifter.

FOKUS PÅ NORMATIVA STRUKTURER

Precis som i Torg visar de strategiska aktiviteterna i Borg otillräckligheter i den formella ledningsorganisationsstruktur som aktiebolagslagen anger. Såväl i omstruktureringsfasen som i konsolideringsfasen går Borgs styrelse organisatoriskt utanför lagstiftarens formellt angivna ramar. I omstruktureringsfasen arbetade en trojka inledningsvis på att rekonstruera koncernens förlustsituation och den diversifierade verksamheten. I princip separerade VD och de två outsiderledamöterna Borg i tre delar. Det var under denna period som koncentrationsinriktningen initierades och fick en konkret utformning. Även om VD var den drivande kraften så övade de både outsiderledamöterna ett icke obetydligt inflytande på den operativa ledningens sätt att agera under denna för företaget kritiska situation.

Under konsolideringsfasen lämnade dåvarande VDn VD-posten för att arbeta som heltidsanställd styrelseordförande - en personkonstellation som ligger utanför lagstiftarens formella ramar. Denna personkonstellation får ses mot bakgrunden att den samlade styrelsen inklusive den operativa ledningen ville åstadkomma en kontinuitet i styrelsearbetet som delvis hade saknats under framförallt det tidiga

sjuttiotalet. Även om den normativa uppfattningen i styrelsen ligger i linje med lagstiftarens syn på ledningsorganisationens formella struktur visar styrelsens hantering av ledningsorganisationsfrågor att de praktiska och aktivitetsstrukturella aspekterna får ett övertag i förhållande till de normativa ramarna. Uppenbarligen löser inte rollen som heltidsanställd ordförande två av de kanske viktigaste potentiella problemen i relationen mellan styrelsen och VD; nämligen risken för självförvaltning och den därmed sammanhängande låga involeringsgraden från outsiderledamöternas sida. Generellt sett ökas risken för att dessa problem skall bli reella med den oklara ansvarsfördelningen och den stärkta insidergrupperingen i styrelsearbetet.

När det gäller de rättsliga och de ideologiska strukturerna är det framförallt resursfördelningsnormen och betoningen av specialistideologin som framträder. Den samlade styrelsen och speciellt då ägarrepresentanterna agerade under sjuttiotalet i de strategiska aktiviteterna i stor utsträckning enligt de förutsättningar som resursfördelningsnormen anger. De betonade betydelsen av att Borg som förmögenhet och kapitalmängd inte gick förlorat. I de olika investeringsprogrammen agerade de så att de hela tiden hade ett handlingsutrymme att transformera de gjorda investeringarna till andra former. De deltog väldigt sparsamt i den konkreta utformningen av investeringar och rationaliseringar. Deras markering av styrelsens uppföljande, utvärderande och kontrollerande uppgifter ligger i linje med resursfördelningsnormens betoning av styrelsens balanserade engagemang.

Betoningen av resursfördelningsnormen kan också ses mot bakgrund av KT-produktens tekniska komplexitet. Styrelsen tvingades till en utvärderande roll p g a den samlade styrelsens ringa kompetens om KT-produktens tillverknings- och marknadspotential. Vid sidan om kapitalideologin kom således specialistideologin att markeras som en normativ bas i styrelsearbetet. Insiderförstärkningen i styrelsen i samband med att VD gick upp som heltidsanställd styrelseordförande kan ses som ett agerande som ligger i linje med de normativa strukturer som specialistideologin betonar.

FOKUS PÅ AKTIVITETSSTRUKTURER

Det är framförallt VD som tar initiativ och utövar ett inflytande på de aktivitetsstrukturella förhållandena i de strategiska aktiviteterna. Som ett led i VDs ambitioner att stärka kapitalintresset i koncernen ingick en förstärkning av sty-

relsens sätt att arbeta och styrelsens roll i koncernen. VD gick systematiskt igenom koncernens olika verksamheter, speciellt då KT-rörelsen, med styrelsen. Denna systematiska genomgång fick formen av seminarier där VD informerade styrelsen om olika tillverknings- och marknadsförhållanden för koncernens produktgrupper. Varje ledamot satt dessutom med i några av divisionsstyrelserna. Detta för att utgöra sparring i divisionerna, men också för att vara mer insatt i koncernens olika verksamheter. Dessutom gjorde styrelsen resor utomlands för att bekanta sig med koncernens utlandsaktiviteter.

> "Vill man ha något ut av sin styrelse så gäller det att göra styrelsearbetet attraktivt, stimulerande och engagerande. Det gäller att få igång den och se till att de ägnar sig åt saker som de klarar av från sin horisont och inte ägnar sig åt ovidkommande diskussioner som saknar verklighetsförankring."
> citat VD

Detta från VDs sida medvetna agerande var en väsentlig aktivitetsstrukturell åtgärd för att under koncentrations- och konsolideringsperioden åstadkomma ett styrelsearbete som i efterhand kan sägas karakteriseras som ett homogent och gemensamt agerande. Det är dock väsentligt att hålla i minnet att de flesta villkoren i detta gemensamma agerande från styrelsen sida hade initierats av den operativa ledningen. Det var ett gemensamt agerande utifrån den ram som främst VD hade angivit.

VD arbetade således medvetet med att höja kvalitén i styrelsearbetet. Som jag tidigare beskrivit ansåg VD att i strategiska aktiviteter och i sakspecifika aktiviteter ger ägarbasen inte någon speciell grad av inflytande. I dessa frågor är det den personliga kompetensen hos den enskilda styrelseledamoten som är avgörande för inflytandemöjligheterna. Detta resonemang visar VDs sätt att placera ägar- och huvudmannafunktionens roll i styrelsearbetet. Ägarbasen är väsentlig för deltagande i styrelsearbetet, men är inte nödvändigtvis kopplat till handlings- och inflytandemöjligheter, speciellt inte i strategiska och sakspecifika aktiviteter. Även om ägarrepresentanterna i styrelsen har en delvis annan syn på ägarbasen där hävdandet av kapitalintresset i koncernen betonas så ligger bägge perspektiven i linje med de argument som resursfördelningsnormen företräder om styrelsens balanserade engagemang i sakfrågor samt styrelsens roll som främsta upprätthållare av kapitalideologin i koncernen.

Överhuvudtaget kännetecknades de strategiska aktiviteterna i Borg, utifrån ett aktivitetsstrukturellt perspektiv, av att styrelsen kompetens- och arbetsmässigt

inriktades på att först och främst förvalta kapitalintresset medan den operativa ledningen först och främst agerade mot ökad tillväxt. Denna olikhet tog sig bl a uttryck i styrelsens avvaktande inställning till alltför stora investeringar i väntan på att koncernen hade en tillräcklig finansiell styrka.

De diskussioner som fördes i anslutning till de strategiska aktiviteterna hade oftast sin bas i denna olikhet mellan styrelsens kapitalintressen och den operativa ledningens tillväxtintressen.

FOKUS PÅ HANDLINGSFÖRESTÄLLNINGAR

Styrelsens agerande med avseende på de olika handlingsföreställningarna karakteriseras av ett sekventiellt arbetssätt, där den samlade styrelsen ur en förlustsituation tidigt bestämde sig för en koncentrationsinriktning. Med denna bärande koncentrationsidé som strategisk utgångspunkt försökte styrelsen agera för att åstadkomma ett handlingssätt som steg-för-steg ledde i riktning mot den uppsatta strategin. Investeringsprogram, rationaliseringsåtgärder och organisationsstrukturella åtgärder syftade alla mot en ökad koncentration mot KT-rörelsen. Efterhand som de konkreta åtgärderna förverkligades följde styrelsearbetet de reflekterande handlingsföreställningarna - styrelsens strategiska aktiviteter kopplas samman med hanterandet av de konkreta sakfrågorna. De strategiska reflektionerna och analyserna gjordes kontinuerligt i anslutning till de sakspecifika aktiviteterna eller på årsbasis i samband med bokslutsdiskussionerna.

Att de strategiska aktiviteterna följde den sekventiella handlingstraditionen innebär emellertid inte att aktiviteterna ur ett maktperspektiv kan karakteriseras som neutrala. Även om de observerbara aktiviteterna på styrelsesammanträdena ger uttryck för samförstånd och konsensus med avseende på koncernens strategiska inriktning följde aktiviteterna samt mötena en maktföljande handlingsföreställning. Jag tänker främst på VDs ambition att skapa ett effektivare styrelsearbete. VDs sätt att initiera och sätta upp ramar för de strategiska aktiviteterna får, förutom konsekvensen att ledamöterna får en djupare insikt i koncernens strategiska situation, den konsekvensen att den operativa ledningen enligt den andra ordningens maktföreställning, definierar styrelsens handlingsutrymme med avseende på de strategiska aktiviteterna genom att de bestämmer ramarna för vad som är strategiska aktiviteter respektive vad som inte är strategiska aktiviteter.

Sammanfattningsvis så karakteriseras de strategiska aktiviteterna av ett sekventiellt handlingsförlopp. I anslutning till arenan de strategiska aktiviteterna positionerar sig såväl de enskilda ledamöterna som VD i förhållande till styrelsen inflytandemässigt. Detta positionerande följer framförallt andra ordningens maktföreställning och sker således indirekt i anslutning till de strategiska aktiviteterna. Konkret leder dessa aktiviteter till förändrade normativa strukturer - framförallt förändringar i ledningsorganisationsstrukturen - och förändrade aktivitetsstrukturer - styrelsens gemensamma och homogena agerande. Dessa nya strukturella ordningar får sin konkreta utformning framförallt under konsolideringsfasen.

6.3 Strategiska aktiviteter för företagsutveckling

I denna sista tematiska studie av strategiska aktiviteter hamnar vi i Korgkoncernen. Till skillnad från de två tidigare beskrivningarna så finns det inga klart markerade strategiska aktiviteter i Korg. I stället försiggår de strategiska aktiviteterna i anslutning till och samtidigt med andra aktiviteter. Den nytillträdde VDn försöker introducera ett antal strategiska planeringsinstrument. Dessa slår väl ut, men att förändra styrelsens sätt att arbeta tar lång tid ...

Liksom i de tidigare beskrivningarna avslutar jag med att fokusera på de tre teoretiska perspektiven: normativa strukturer, aktivitetsstrukturer och handlingsföreställningar. Strukturellt sett spelar ägarförhållandena i Korg en central roll för hanterandet av de strategiska aktiviteterna. Vidare betonas homogenitetsaspekter och symbolaspekter i de olika beskrivningarna. De reflektiva, icke-sekventiella handlingsföreställningarna är vid sidan om tredje ordningens maktföreställning de handlingstraditioner som bäst representerar de strategiska aktiviteterna i Korg.

I BACKSPEGELN

Korg bildades på initiativ från bankfolk. I initiativtagarnas respektive banker kom man ofta i kontakt med småföretagare och innovatörer med företag kring sina olika idéer, men där företaget hade en svag ekonomi. På motsvarande sätt fanns

det bland bankernas kunder successionsproblem, dels i samband med att entreprenörerna/företagsstiftarna lämnade över verksamheten till efterföljare och dels i samband med att ursprungsföretaget vuxit till en storlek där stiftaren inte själv förmådde att överblicka verksamheten och gå vidare. Idén med Korg var att, med liknande svenska motsvarigheter och amerikanska konglomerat som förebilder, skapa ett utvecklingsinstrument för att erbjuda dessa personer och deras företag en miljö som på ett bättre sätt än om de var ensamma möjliggjorde överlevnad och fortsatt expansion. Korg skulle skapa resurskombinationer för att lösa dessa mindre företags framtidsproblem, dels genom finansiell riskspridning - bolaget skulle fungera som en intressebank för de inkorporerade företagen - och dels genom en rörelseriskspridning - bolaget skulle förvärva företag i olika branscher.

Idén känns igen. Nästan alla affärsbanker i Sverige plus en del andra intressegrupper startade s k utvecklingsbolag utifrån denna affärsidé om finansiell respektive rörelsemässig riskspridning. För många visade sig denna konglomeratidé inte vara hållbar; många utvecklingsbolag har försvunnit sedan 'boomen' kring 1970. Att redogöra för orsakerna till att Korg tillhör ett av de utvecklingsbolag som har överlevt och till en del varit framgångsrika ligger utanför syftet med denna tillbakablick, men det finns anledning att poängtera några av de strukturella ledningsorganisatoriska betingelser som har varit avgörande för framgångarna i Korg.

En första sådan strukturell betingelse har att göra med att Korg inte varit beroende av en dominerande finansiär och ägare. Istället har det finansiella risktagandet varit spritt på flera händer. Denna finansiella spridning i ägarledet kompletteras också av att de dominerande ägarna representerar en regional spridning. En andra strukturell betingelse, som är kopplat till den finansiella och geografiska spridningen, är relaterad till det breda nätverk av kontakter som aktieägarna i Korg representerar. Detta nätverk har av den operativa ledningen kunnat användas för att finna och bedöma olika förvärvskandidater. En tredje strukturell betingelse på ledningsorganisationsnivå, som utmärker Korg, är den värde- och aktivitetshomogenitet som kännetecknar såväl aktieägarna som styrelsen. Dessa ägar- och ledningsgrupperingar har konstituerats med utgångspunkt från att de kollegialt skall representera så få konfliktytor som möjligt. Vidare har dessa grupper satts samman utifrån kriterier att ledamöterna skall representera långsiktiga affärsintressen samt vara aktivt verksamma företagsledare. En fjärde och sista strukturell betingelse som är väsentlig i sammanhanget är en aktivitetsstrukturell dimension och har att göra med att Korg arbetat efter en försiktig förvärvsstrategi.

"Det kommer ofta upp väldigt många och ibland förvånande förslag på företagsförvärv i styrelsen. Jag brukar ställa frågan 'Vem av herrarna kan något om det här' när det gäller kontroversiella förvärvsprospekt. Om ingen svarar jakande på frågan, då är det min och jag tror hela styrelsens uppfattning att det föreslagna företaget bör ha en annan ägarbas än den vi representerar."
citat styrelsens ordförande

När vi kommer in i Korgs ledningsaktiviteter i slutet av sjuttiotalet finns det bland styrelseledamöterna en stark tro på betydelsen av dessa strukturella betingelser för Korgs överlevnads- och tillväxtmöjligheter. De är vid sidan om den operativa ledningens förmåga att skapa utveckling i de förvärvade företagen de viktigaste resursbaserna i Korgs strategiska potential. Utvecklingsbolagstanken och expansionssträvanden är honnörsord för såväl styrelseledamöterna som den operativa ledningen - en operativ ledning som nyligen fått en ny VD. Inför åttiotalet gäller det för Korg att konsolidera verksamheten och försöka finna en expansiv strategisk inriktning för inkorporerade företagsenheter och kommande företagsförvärv.

De strategiska aktiviteterna i Korg från slutet av sjuttiotalet och inpå åttiotalet sker på många arenor och avlöser inte varandra i någon sekventiell ordning. I de följande beskrivningarna skall jag beskriva tre situationer i Korg som alla har blivit föremål för aktivt deltagande från styrelsens sida. Den första situationen är relaterad till soliditetsbefrämjande åtgärder i Korg - att köpa utvecklingsbara företag tänjer på soliditeten. Den andra har att göra med VDs introducerande av olika planeringsinstrument och arenor för strategiskt agerande. Den sista situationen är relaterad till styrelsediskussionerna kring Korgs fortsatta förvärvsstrategi och det strategiska hanterandet av de i koncernen ingående verksamhetsenheterna.

FRÅN UTVECKLINGSBOLAG TILL INVESTMENTBOLAG, ELLER...

En av de första åtgärderna som den nye VDn tog sig an var att ta itu med koncernens räntetäckningsgrad och soliditetsutveckling. Soliditeten hade under en längre tid bekymrat styrelsen och den operativa ledningen. VD var medveten om att en del av åtgärderna för att förbättra soliditeten och räntetäckningen skulle komma att innebära att Korg spred sina tillgångar till kapital- och/eller fastighetsförvaltning - en inriktning som av styrelsen skulle kunna uppfattas som att Korg strategiskt skulle gå ifrån utvecklingsbolagsidén och närma sig den blandade

investmentbolagsformen. På sista styrelsesammanträdet för året i december 1979 presenterade den nytillträdde VDn ett antal soliditetsbefrämjande åtgärder. VD hade innan mötet till styrelsens ordförande uttryckt en stark oro för koncernens soliditet och räntetäckningsförmåga. Dessa båda var överens om att ett bildande av ett fastighetsbolag förmodligen var den bästa och mest radikala lösningen som styrelsen skulle kunna acceptera.

Efter det att styrelsen hade diskuterat det preliminära helårsbokslutet tog VD till orda i soliditetsfrågan. Han betonade att soliditetsutvecklingen ingav bekymmer. Redan innan sammanträdet hade han bestämt sig för att utförligt redogöra för de alternativ han ansåg var rimliga att överväga. VD gick igenom följande tänkbara soliditetsstärkande åtgärder.

a. Fortsatta ansträngningar att öka omsättningshastigheten på kundfordringar och lager.

b. Undersöka möjligheterna att låta kommuner där Korg är verksam subventionera fastighetsbyggande för våra företag.

c. Bildandet av ett fastighetsbolag med låg soliditet.

d. Sälja ut något eller några bolag. Endera något större lönsamt bolag och/eller något tämligen kapitalintensivt med låg lönsamhet.

e. Förvärva något eller några bolag med hög soliditet och låg avskastning på tillgångar som vi tror att vi kan förvalta bättre.

f. Apportemission vid företagsförvärv.

g. Minimering av skattebelastning inom koncernens företag.

h. Nyemission.

i. Upptagande av obligationslån.

VD avslutade sitt anförande med att konstatera att dessa soliditetsbefrämjande åtgärder inte får ses som att vi är på väg att glida in i en investmentbolagsform.

"Vi är byggare och inte klippare".
citat VD

I den därpå följande diskussionen accentuerade den samlade styrelsen att affärsidén att ta hand om bra företag inte får suddas ut och bytas ut mot alltför myc-

ket substanstänkande. Överhuvudtaget kännetecknades diskussionen av att styrelsen och den operativa ledningen i samband med diskussionen av sakfrågor - soliditetsbefrämjande åtgärder - sorterade sinsemellan upp balansgången mellan utvecklingsbolag och investmentbolag samt balansgången mellan substanstänkande och företagsutveckling. En idé som det fort samlades en majoritet kring var bildandet av ett fastighetsbolag. Några av ledamöterna menade att en sådan soliditetsstärkande åtgärd framförallt skulle kunna ses som en tillfällig kapitalplacering. Avsikten med bildandet av fastighetsbolaget var, enligt VDs förslag, att Korg skulle ha en betydande minoritetspost i bolaget - någonstans mellan 30-40% av aktiekapitalet. En del fastigheter i Korg skulle avyttras till bolaget samtidigt som man skulle kunna tänka sig att anskaffa ett fastighetsbestånd utanför Korgkoncernen.

Diskussionen avslutades med att styrelsen uppdrog åt VD att utarbeta ett mer precist förslag med avseende på bildandet av ett fastighetsbolag. De följande sammanträdena där soliditetsfrämjande åtgärder diskuterades kom endast att behandla själva sakfrågan. Året efter bildade koncernen ett fastighetsbolag som avyttrades helt ett år senare. I övrigt kom de strategiska aktiviteterna i styrelsen att föras på andra arenor och i andra situationer. I samband med avyttringen av fastighetsbolaget togs emellertid ånyo diskussionen upp om balansgången mellan substanstänkande och utvecklingsbolagsidén. De strategiska aktiviteterna i anslutning till bildandet av fastighetsbolaget är ett belysande exempel på hur styrelsen i anslutning till sakspecifika frågor tar upp resonemang av strategisk karaktär.

STRATEGISK PLANERINGSMOBILISERING

Såväl styrelse som VD har alltid varit medveten om betydelsen av att skapa en stimulerande koncernmiljö för de i koncernen ingående enheterna. Nyckelpersonerna i det här avseendet är de cirka 125 personer som innehar ledande positioner i dotterbolagen. Dessa måste se Korg som den bästa övergripande miljön för sitt bolag. En viktig strukturell ordning för att skapa det nödvändiga utrymmet för dotterbolagsenheterna är den fåtaliga koncernledningen. Koncernledningen uppträder i huvudsak som dialog- och samtalspartner gentemot de olika dotterenheterna. Denna samarbetsform kännetecknar också relationerna mellan styrelse och koncernledning (den operativa ledningen). Det är VD som är och skall vara den som är aktiv i styrelsen, medan det är dotterbolagscheferna som är och skall vara aktiva i relationerna med koncernledningen.

Den nytillträdde VDn hade för avsikt att formalisera dessa samarbetsrutiner mellan styrelse, den operativa ledningen och dotterenheterna. Han menade att det fanns möjligheter i dessa relationer som inte utnyttjades tillräckligt. Dessa möjligheter var framförallt relaterade till den strategiska mobiliseringen i styrelsen, i den operativa ledningen samt i dotterbolagen. Den första åtgärd VD vidtog var att se över huvudstyrelsens representation i dotterbolagen samt att införa en årligen återkommande VD-konferens för dotterbolagscheferna. På samma styrelsesammanträde som när de soliditetsbefrämjande åtgärderna diskuterades lade VD fram ett förslag till förändring i dotterbolagsstyrelserna vad beträffar representanterna från den operativa ledningen. I samband med dessa personbyten med avseende på den operativa ledningens representation i dotterbolagsstyrelserna föreslog styrelsens ordförande att en översyn skulle göras beträffande huvudstyrelserepresentationen i dotterbolagsstyrelserna. Ordföranden menade att vissa personbyten borde kunna göras mellan olika dotterbolagsstyrelser. Vidare menade han att styrelsen borde överväga extern rekrytering i dotterbolagsstyrelserna av kvalificerade experter för tidsbegränsade uppdrag.

Under förberedelsearbetet till nästkommande styrelsesammanträde, det första mötet för året, hade styrelseledamöterna och deras suppleanter tillskrivits om önskemål och förslag. En 'headhunter' hade kontaktats av VD för förslag om externa ledamotskandidater. På sammanträdet framhöll ordförande att det inte var nödvändigt att sätta igång på alla fronter utan att förändringar i respektive dotterbolagsstyrelser borde ske successivt. På det därpå följande styrelsesammanträdet fastslogs styrelsesammansättningarna i dotterbolagen. Under etablerandet av de nya dotterbolagsstyrelserna diskuterade ledamöterna både formellt och informellt skillnader mellan styrelsearbetet i huvudstyrelsen och styrelsearbetet i dotterbolagen. Konsekvenserna av dessa diskussioner, som framförallt hölls i anslutning till de tre ovan refererade sammanträdena, var att huvudstyrelsen än tydligare än förut i huvudsak kom att syssla med förvärvsärende, policyfrågor och finansiella frågor medan de mer konkreta och vardagsnära aktiviteterna i huvudsak kom att få sitt forum i dotterbolagsstyrelserna. Sammansättningsmässigt innebar dessa aktiviteter att huvudstyrelsen och den operativa ledningen hade en representant vardera i dotterbolagsstyrelserna.

Den andra aktivitetsstrukturella ordning som den nytillträdde VDn införde var VD-konferenser. Avsikten var att införa en ordning som innebar att de olika VDarna i koncernens bolag åtminstone en gång om året gemensamt träffades och utbytte åsikter. Detta styrinstrument kunde VD i sin tur använda för att diskutera och

implementera olika gemensamma policies. Dessa VD-konferenser kom inte direkt att beröra styrelsearbetet utan var framförallt inriktade på relationerna mellan den operativa ledningen och dotterbolagscheferna, men på första VD-konferensen introducerade VD ett system med rullande fyraårsplanering. Dessa fyraårsplaner skulle på årsbasis diskuteras i huvudstyrelsen, i dotterbolagsstyrelserna och på de operativa ledningsnivåerna. Fyraårsplanen var ett styrinstrument som den operativa ledningen arbetade fram. Den operativa ledningen arbetade fram riktlinjer och gjorde antaganden med avseende på olika externa effekter. Detta material diskuterades sedan ute i dotterbolagen - i de flesta fall tidigt på hösten - för att sedan i november/december sammanställas av den operativa ledningen och därefter dras för huvudstyrelsen på kalenderårets sista styrelsesammanträde. Det underlag som huvudstyrelsen kom att arbeta med under de följande åren var i princip uppdelat på följande huvudpunkter.

a. Sammanfattning av dotterbolagens planer. Denna del bestod av en årsplan kopplat till de olika dotterbolagens framtida strategiska potential.

b. Investeringar.
Den allmänna trenden med avseende på investeringar var att den operativa ledningen fick omvärdera vissa av dotterbolagens framtida investeringsbehov med en mer återhållsam strategi.

c. Strukturella åtgärder i koncernen.
De strukturella åtgärderna som var mest aktuella några år in på åttiotalet var relaterade till olika branschgrupperingar av dotterbolagen. I stor utsträckning lät styrelsen den operativa ledningen handha och ta ansvar för dessa omgrupperingar.

d. Koncernens internationalisering.
Koncernen var alltför beroende av den svenska marknaden och i styrelsen diskuterades lämpliga åtgärder för att bredda Korgs verksamhet internationellt. Styrelsen var sammansättningsmässigt emellertid hemmamarknadsorienterad, varför de flesta internationaliseringsförslag stannade vid diskussionsbordet.

e. Förvärspolitik i allmänhet och på sikt.
Eftersom denna punkt tog upp själva affärsidén i koncernen var kanske denna punkt den som engagerade styrelsen mest. Vid varje fyraårsplansammanträde ventilerades koncernens förvärvspolitik och som vi skall se i nästa avsnitt så försökte VD finna en strategi för att möjliggöra en uppdelning av de kommande förvärven och de nuvarande dotterbolagen i olika utvecklingsstadier samt försöka portföljvalsplacera de olika dotterbolagen.

f. Finansiering och soliditet.
Ett nödvändigt komplement vid sidan av utvecklingsbolagsidén och Korgs satsning på goda företagsidéer är de finansieringsbefrämjande åtgärderna. Den samlade styrelsens uppfattning så som den framkommer på sammanträdena markerar emellertid tydligt att substanstänkandet inte får ta över från de ursprungliga utvecklingsbolagsidéerna.

g. Slutkommentarer.
I dessa slutkommentarer brukar VD summariskt kommentera sin syn på ledningen av koncernen.

Även om Korgs styrelse även i fortsättningen diskuterar strategiska frågor i anslutning till sakspecifika frågor så kom detta rullande fyraårsplaneringssystem att bli den huvudsakliga arenan för styrelsearbetets strategiska aktiviteter.

De flesta strategiska diskussioner kom i fortsättning både i dotterbolagsstyrelserna och i huvudstyrelsen att föras i anslutning till detta planeringsinstrument. I nästa avsnitt skall jag beskriva ett sådant strategiskt förlopp.

I detta delavsnitt har jag inte beskrivit någon faktisk strategisk aktivitet i Korgs styrelse utan beskrivit ett antal strategiska planeringsinstrument som den nytillträdde VDn introducerade för att möjliggöra en fastare dialog och en överblick av koncernens strategiska potential. För styrelsens del var det framförallt tre instrument som kom att påverka styrelsearbetet - översynen av sammansättningen i dotterbolagsstyrelserna, fyraårsplanerna och VD-konferenserna. Att tala om en total förändring av de strategiska aktiviteterna i styrelsen är att överdriva VDs försök till planeringsmobilisering, men utan tvekan kom dessa instrument att till en del förändra styrelsens engagemang och arbete i strategiska aktiviteter.

FRÅN KÖP TILL FÖRSÄLJNING - EN KOGNITIV KONSTRUKTION

Under de första åren på åttiotalet gjorde Korg några företagsförväv som inte låg i linje med den sparsmakade strategin att förvärva bra, utvecklingsbara företag. Dessa förvärv krävde betydligt mer tid och energi av den operativa ledningen än de traditionella utvecklingsföretagsförvärven. Vidare hade de olika dotterbolagen i slutet av sjuttiotalet och i början på åttiotalet utvecklats olika. De olika enheterna var i olika utvecklingsfaser. Sammantaget ledde dessa trender till att den ursprungliga förvärvsstrategin delvis och successivt hade fått en ny karaktär. I anslutning till fyraårsplaneringen och i samband med att koncernens förvärvsstrategi hade diskuterats i offentliga sammanhang tog styrelsens ordförande på ett vårsammanträde upp frågan om koncernens förvärvsstrategi och företagsutvecklingspolicy.

Styrelsen hade tidigare inte velat intervenera i den operativa ledningens sätt att hantera förvärvsfrågan, men ordförande menade att det var dags att föra en öp-

pen intern diskussion kring dessa frågor. Ordförande och VD hade innan sammanträdet diskuterat behovet av att rekonstruera och anpassa koncernens grundidé till den nuvarande situationen. Precis som när det gällde planeringsmobiliseringen hade VD idéer om har man skulle kunna inordna de nuvarande dotterbolagen och de kommande dotterbolagen i en strategimodell som bättre angav de kritiska dimensionerna. Dessa idéer hade han tidigare redogjort för i anslutning till de rullande fyraårsplanerna och de hade tagits emot positivt ute i dotterbolagen. VD menade att det var väsentligt att få styrelsen med sig i dessa diskussioner, speciellt mot bakgrund av det expansiva skede som en del av dotterbolagen befann sig i. Ordförande och VD bestämde att höra övriga ledamöters åsikter om förvärvs- och företagsutvecklingsstrategier i koncernen.

På sammanträdet den artonde maj tog ordförande till orda i frågan. Han väckte själv några frågeställningar. Skulle bolaget växa vidare främst genom utveckling av befintliga bolag eller genom förvärv? Skulle, vad det gäller det senare alternativet, förvärven mer inriktas mot företag i akuta problem men med en frisk kärna som skulle kunna tas fram? Borde inte vinst- och kapitalframtagning i ökad grad ske genom företagsförsäljningar?

I den följande diskussionen redogjorde en av outsiderledamöterna, som dessutom är ordförande i en av de största dotterbolagen, för sina erfarenheter av företagsbedömningar som ännu ej lett till förvärv. Han menade att det var väsentligt för koncernen att hålla sig kvar kring grundidén att förvärva bra företag med en stor utvecklingspotential. Substansförvärv får även i fortsättningen i huvudsak vara undantag som bekräftar grundregeln. En annan av outsiderledamöterna höll med om att koncernen även i fortsättningen skulle vara "sparsmakade" på förvärvssidan, men ville framhålla att Korg befann sig i ett dilemma på ett annat plan p g a det stora beroendet av hemmamarknaden. Koncernen måste ta itu med såväl internationaliseringsfrågorna som avyttringsfrågorna. Den samlade styrelsen var enig om att fullfölja den gamla traditionen att arbeta med en liten och effektiv administration. Vidare betonade styrelsen betydelsen av utvecklingsbolagsidén - "idéer är viktigare än substans", "vi ska inte avyttra företag förrän de är flygfärdiga".

Efter det att VD och ekonomichefen framförde synpunkter på finansiering i samband med förvärv avslutades den förutsättningslösa diskussionen med att styrelsens ordförande uppdrog åt VD att tillsammans med ledningsgruppen utarbeta ett mer

utförligt avsnitt om förvärvs- och företagsutvecklingsstrategi som skulle ingå i koncernens fyraårsplaner. Detta förslag skulle presenteras för styrelsen vid första höstmötet.

Under hösten arbetade VD fram ett underlag om sin syn på koncernens förvärvs- och utvecklingsstrategi. Den strategi som växte fram kom i princip att innehålla fem olika faser. Även om dessa fem faser hade diskuterats tidigare i styrelsen var det först i anslutning till den rullande fyraårsplanen och under denna vår och höst som denna utvecklingsfilosofi accepterades i styrelsen som en rimlig förvärvs- och företagsutvecklingsstrategi. Den första fasen i modellen, embryofasen, poängterade betydelsen av att koncernen är framgångsrik på att finna bra, utvecklingsbara förvärvskandidater. Förvärvsstrategin bör även fortsättningsvis inriktas på en försiktighet när det gäller företagsförvärv. Självklart får emellertid inte detta innebära att koncernen avstår från attraktiva förvärvsmöjligheter som ligger utanför grundidén. Beroende på förvärvets storlek sorteras företaget antingen i MiniKorg - om det har en årsomsättning på cirka tio miljoner kronor - eller i "reguljära" Korg - om det är ett större företag. Om det lilla företaget utvecklas positivt kan det i sin tur avyttras till "reguljära" Korg (för en diskussion kring MiniKorg se avsnitt 7.3.). Denna storlekstudelning vid förvärv ansåg VD speciellt viktig med tanke på den operativa ledningens arbetsbelastning. Tudelningen innebär att koncernen totalt sett kan bredda antalet förvärvsmöjligheter i och med att mindre företagsenheter utvecklas i MiniKorg som organisatoriskt i sin tur är ett dotterbolag till Korg. Den fjärde fasen innebär en möjlighet att bilda grupper av företag inom ramen för koncernen. Dessa företagsgrupper får en mer självständig roll inom koncernen än om de sorterar åtskiljda under den operativa ledningen. Om dessa grupper av företag utvecklas positivt under en stark ledning och med en stark balansräkning samt är framgångsrika på sina respektive marknader kan det, enligt VDs plan, vara läge för koncernen att avyttra dessa verksamheter.

Denna utvecklingsmodell i fem faser från köp till avyttring var, enligt VD, ett försök att verbalisera koncernens affärsidé på åttiotalet. Vidare kan modellen ses som ett försök att sortera koncernens nuvarande verksamheter i en slags portföljmodell. VD poängterade att vägen från köp till försäljning i många fall är längre än man tror. Att påskynda utvecklingen kan kanske framförallt för ett utvecklingsbolag som Korg, få ödesdigra konsekvenser för koncernens rykte som utvecklingsbolag. VD menade att trettio, fyrtio år inte är en orimlig tidsperiod för att gå igenom alla faserna.

När vi lämnar de strategiska aktiviteterna i Korg är denna förvärvs- och utvecklingsstrategi fortfarande på styrelsens dagordning.

> "När det gäller styrelsearbetet tycker jag att vi är på rätt väg. Vi har börjat fungera mer flexibelt och dynamiskt. Ta förvärvspolicydiskussionerna, de är inte slutförda utan vi håller jämt på att diskutera och ifrågasätta dem. Det är så det skall vara - en ständigt pågående diskussion i styrelsen om våra grundläggande affärsidéer. Jag tror att de rullande fyraårsplanerna i det här sammanhanget har varit ett nyttigt instrument för styrelsen. Nu tvingas styrelsen att åtminstone en gång varje år gå igenom ett antal för Korg kritiska frågeställningar".
>
> citat VD

STYRELSELEDAMÖTERNAS BILD AV DE STRATEGISKA AKTIVITETERNA

Styrelsens ordförande har på ett träffande sätt kommenterat sin och många av ledamöternas uppfattning om styrelsearbetets roll i koncernen.

> "Styrelseledamöterna ger ofta sig själva en större roll än vad de faktiskt har. Det är min bestämda uppfattning att det är VD som sköter företaget. Styrelsen skall se till att företaget har en bra VD och bra folk runt VD. I övrigt skall styrelsen vara ett bollplank för VD och inte hålla på och intervenera i olika sakfrågor. Det är VD som aktivt skall driva frågor. Ett undantag är kanske just i strategiska aktiviteter där styrelsen måste ha en uppfattning om vilka grundidéer företaget skall drivas efter. Vår styrelse har en bestämd uppfattning när det gäller dessa grundidéer, mycket tack vare att några av ledamöterna har varit med sedan starten. I dessa frågor är styrelsen betydligt aktivare och uppträder starkare än i övriga frågor."
>
> citat styrelsens ordförande

Denna uttalade inriktning från ordförandes sida går igen när det gäller arbetsmönstret mellan huvudstyrelsearbetet och dotterbolagsstyrelsearbetet.

> "I dotterbolagsstyrelserna är vi mer aktivt med i ledningsarbetet. Jag har ofta telefonkontakter och ibland personliga sammanträffande med VD-arna i de dotterbolag där jag sitter med som huvudstyrelserepresentant. I huvudsstyrelsen är arbetet av mer bevakande och kontrollerande karaktär med tonvikt på förvärvsfrågor, finansiella frågor och allmänna policyfrågor".
>
> citat outsiderledamot med tonvikt på huvudmanna- och omvärldskompetens

Om jag försöker sammanfatta styrelseledamöternas motiv för att engagera sig och försöka få ett inflytande på de strategiska aktiviteterna är det framförallt vär-

nandet av utvecklingsbolagsidén - med expansionssträvanden och idéutveckling som honnörsord - och kapitalideologin - "vi måste i alla fall tjäna pengar på våra ambitioner och avsikter" - som lyfts fram.

Vid sidan av det balanserade engagemanget från styrelsens sida i de strategiska aktiviteterna samt värnandet av utvecklingsbolagsidén och kapitalideologin är VDs planeringsmobilisering de aspekter som ledamöterna lyfter fram i sina efterhandskonstruktioner av de beskrivna handlingsförloppen. VD kommenterade sina idéer kring strategiska styrinstrument i styrelsearbetet på följande vis.

> "Jag vill skapa ett styrelseklimat som upplevs som stimulerande, intressant - ja t o m lustbetonat - av ledamöterna. Dotterbolagsstyrelserepresentationen, fyraårsplanerna och styrelsens engagemang på VD-konferenserna är alla till för att aktivera och stimulera ledamöterna. Sedan är det självklart att det för min del är positivt att veta att styrelsen är välinformerad och att de i viktiga frågor står bakom mig gentemot exempelvis utomstående intressenter. Dessa samordningsinstrument gör att jag har bättre kunskap om den samlade styrelsens uppfattningar än tidigare."
> citat VD

> "Till skillnad från förre VD som var mer diskussionsvillig så arbetar VD mer med planeringshorisonter och modeller. Sedan är det upp till oss att se till att modellerna inte tar överhand gentemot verkligheten."
> citat outsiderledamot med tonvikt på huvudmannakompetens och omvärldskompetens

En annan synpunkt vid sidan om styraspekten som styrelseledamöterna framhåller med avseende på planeringsmobiliseringen är dess roll som arbetsform.

> "VDs roll för ett tiotal år sedan var mer auktoritär. I ett modernt företag går det inte att agera som en ensamvarg på samma sätt som förr. VD måste försöka hitta samarbetsformer och dugliga ledningsgrupper. De strategiinstrument som Du nämner ligger i linje med nödvändigheten av attskapa samarbetsplattformer."
> citat outsiderledamot med tonvikt på huvudmannakompetens

FOKUS PÅ NORMATIVA STRUKTURER

Fokuserar vi på formella ledningsorganisationsaspekter framträder den tydliga arbetsuppdelningen mellan styrelsen och den operativa ledningen som en utmärkande egenskap för styrelsearbetet i Korg. Till skillnad från de strategiska aktiviteterna

i Borg och Torg så arbetar Korgs styrelse inom de formella organisatoriska ramar som lagstiftningen anger. Arbetsuppdelningen mellan styrelse och VD är strikt och indikerar VDs ansvar och befogenheter att driva koncernen.

"Ett modernt företag kan inte ledas av styrelsen".

citat styrelsens ordförande

Jag har tidigare angivit att styrelseledamöterna poängterar kapitalideologin som ett väsentligt normativt rättesnöre för styrelsens sätt att intervenera och agera i strategiska aktiviteter. För att till fullo förstå innebörden av framhållandet av den kapitalideologiska strukturen är det emellertid väsentligt att koppla samman denna ideologiska struktur med kontraktsideologin. I uttalandet som "när vi avyttrar företag måste de vara färdiga företag, annars kan det påverka Korgs förtroende hos externa intressenter" framhäver kapitalideologin som normativ struktur men också kontraktsideologin. Många av Korgs uppköpskandidater och dotterbolag är samtidigt kunder i de affärsbanker som indirekt är huvudmän i Korg. Det ligger således i huvudmännens intresse att inte bara ur kapitalideologiska intressen utan också med tanke på intressentideologiska intressen arbeta efter en affärsidé som bygger på en industriell tillväxtstrategi. En annorlunda strategisk inriktning skulle inte bara potentiellt störa Korgs utomstående intressenter utan också huvudmännens intressen.

Beträffande de rättsliga strukturerna framträder, som framgått av beskrivningen, resursfördelningsnormen som en utmärkande normativ struktur för styrelsearbetet. Men såväl gränsfunktionsnormen som den hierarkiska normen anger normativt vilka områden Korgs styrelse spelar en aktiv roll. Den hierarkiska normen betonar styrelsens roll som ledande förvaltande organ och betonar styrelsens engagemang i personfrågor medan gränsfunktionsnormen betonar styrelsens aktiva roll i gränsreglerande aktiviteter som exempelvis förvärvsärenden och finansiella ärenden. Både när det gäller personkonstellationen i den operativa ledningen samt förvärvsfrågor och finansiella ärenden tog styrelsen en aktivare roll än vad resursfördelningsnormen anger. I de strategiska aktiviteterna var det vid sidan om utvecklingsbolagsidén också aspekter som berörde dessa rättsliga strukturer som den samlade styrelsen agerade kraftigast och försökte påverka handlingsförloppen.

FOKUS PÅ AKTIVITETSSTRUKTURER

Fokuserar vi på aktivitetsstrukturer är det framförallt homogeniteten sammansättningsmässigt i styrelsen, nätverksrollen bland de stora aktieägarna och styrelsens symboliska funktion som bestämmer styrelsearbetets plattform i de strategiska aktiviteterna.

Styrelsen var från början sammansatt på ett sådant sätt att så få konfliktmöjligheter som möjligt skulle komma i dagen. Samtliga ledamöter har industriell erfarenhet och representerar således inte direkt huvudmännen. Vidare betonas resursfördelningskompetenser och omvärldskompetenser som väsentliga aktivitetsstrukturella sammansättningskompetenser i styrelsen. Denna homogenitetsprincip kan vara en potentiell inflytanderesurs men kan också i vissa situationer leda till alltför snabbt accepterande från styrelsens sida av framlagda förslag (jfr. avsnitt 6.4.).

När det gäller omvärdskontakterna på styrelsenivån och styrelsens nätverksskapande roll ligger denna kompetens framförallt på A-aktieägarkonsortiet och inte på styrelsearenan. Det är framförallt inom A-aktieägarkonsortiet som kontakter, kunskaper och information förmedlas med andra intressenter och organisationer. Detta märks också på de ganska få direkta förbindelser som finns på styrelsenivån med andra börsföretag (jfr avsnitt 5.3.). Styrelseengagemang i gränsreglerande aktiviteter är nära knutet till detta A-aktieägarkonsortium.

Den sista aktivitetsstrukturella egenskapen som jag skulle vilja poängtera i anslutning till de strategiska aktiviteterna är styrelsens symboliska funktion. Symbolisk i meningen att styrelseledamöterna representerar koncernens grundidéer. Den samlade styrelsens agerande är kopplat till denna symbolfunktion, dels inåt genom att de är i förhållande till andra frågeställningar mest aktiva kring frågeställningar som är relaterade till Korgs ursprungliga verksamhetsidéer - de har en konservativ hållning till förändringar av dessa idéer (jfr. med förvärvsstrategidiskussionerna ovan) - dels utåt genom att styrelsen är vaksam beträffande koncernens renommé i förhållande till utomstående aktörer (jfr exempelvis med ordförandes utgångspunkt i förvärvsstrategidiskussionerna).

FOKUS PÅ HANDLINGSFÖRESTÄLLNINGAR

De beskrivna strategiska aktiviteterna består inte av något sammanhängande handlingsförlopp. Det är dessutom svårt att beskriva de strategiska aktiviteterna som handlingar som skiljer sig från andra aktiviteter. De strategiska aktiviteterna pågår kontinuerligt i anslutning till sakspecifika aktiviteter.

Om jag skall klassificera de beskrivna aktiviteterna efter handlingsföretällningarna ligger de reflektiva, icke-sekventiella handlingsmodellerna närmast till hands. Ledamöterna gör sina strategiska reflektioner i anslutning till handlingar i sakspecifika aktiviteter. Att särskilja de strategiska aktiviteterna i en planeringsfas och en aktivitetsfas kan knappast göras. Ledamöterna agerar efter en samtidighetsprincip med avseende på de sekvenser som den traditionella neoklassiska handlingsföreställningen ger uttryck för. De strategiska aktiviteter som ledamöterna engagerar sig i är mer kopplade till specifika sakfrågor än till olika strukturella karakteristika. Det är s a s de konkreta sakspecifika aktiviteterna som får den samlade styrelsen att ta tag i strategiska aktiviteter och inte någon normativ föreställning om de strategiska aktiviteternas betydelse för styrelsearbetet (se vidare avsnitt 6.4.).

Jag vill också i anslutning till denna fokusering på handlingsföreställningarna kommentera den nytillträdde VDns initiering och implementering av strategiska planeringsinstrument. Sett utifrån de maktföljande och de koalitionsföljande handlingsföreställningarna, d v s de föreställningar som betonar handlingars politiska dimensioner, följer denna planeringsmobilisering från VDs sida tredje ordningens maktföreställning. VD introducerar en strukturell ordning som möjliggör en kontroll från den operativa ledningens sida av de strategiska aktiviteterna i koncernen. Gentemot dotterbolagsledningarna möjliggör dessa arenor och den diskuterade förvärvs- och utvecklingsstrategin en sortering av de olika enheterna enligt det normativa synsätt som den operativa ledningen arbetar efter. Gentemot styrelsen innebär dessa planeringsinstrument att VD har en överblick och kontroll över de strategiska aktiviteterna i styrelsearbetet. Inte bara implementeringen av de strategiska aktiviteterna har delegerats till den operativa ledningen utan också valet av strukturell ordning för de strategiska aktiviteterna har delegerats till den operativa ledningen. Att styrelsen ger VD detta handlingsutrymme i strategiska aktiviteterna får framförallt ses mot bakgrund av den samlade styrelsens uppfattning om styrelsens balanserade engagemang i operativa frågor och styrel-

sens betoning av resursfördelningsnormen som normativ strukturell gestaltning i styrelsearbetet.

Sammanfattningsvis så följer de strategiska aktiviteterna i Korg den reflekterande och icke-sekventiella handlingstraditionen. Klara måluppfattningar och sekventiellt agerande enligt de neoklassiska synsätten spelar en underordnad roll. VDs agerande i de strategiska aktiviteterna, speciellt då i planeringsmobiliseringssituationerna, ligger nära den tredje ordningens maktföreställning med dess betoning av att skapa inflytande genom introducerandet och byggandet av strukturella system.

6.4. Analys och tolkning av de strategiska aktiviteterna

I detta avsnitt skall jag analysera de ovan beskrivna strategiska aktiviteterna i Torgs, Borgs respektive Korgs styrelse. De metodologiska villkoren för denna analys finns redovisade i detta kapitels inledning samt i avsnitt 5.3. Eftersom den valda metoden i denna djupstudiefas bygger på en beskrivningsförståelsetradition samt på en sök-lär strategi är det naturligt att en viktig ingrediens i analysen utgörs av en beskrivning av de fragment av kunskap som upptäckts tvärs över fallen. Den sök-lärprocess som de framtagna fallbeskrivningarna ger uttryck för och som analysen i sin tur bygger på innebär att fallen ger ett visst underlag för andra tolkningar än de av mig presenterade. Det är m a o väsentligt att understryka att analysinnehållet till en del hade blivit annorlunda om någon annan forskare bearbetat det empiriska materialet utifrån sin förförståelse och sitt lärande under arbetets gång. Med detta vill jag, förutom att markera den potentiella mängden av tolkningar som finns i det empiriska materialet, markera den tonvikt jag lagt vid de teoretiska utgångspunkter som strukturperspektivet och handlingförställningarna ger uttryck för.

Ursprungligen var innehållet i analyserna huvudsakligen tänkt att centreras kring vad som faktiskt sker i styrelsen. Varför agerar styrelsen? Hur agerar den samlade styrelsen? När agerar styrelsen? Hur fungerar relationerna mellan den enskilda ledamoten och hela styrelsekollektivet? Hur fungerar relationerna mellan styrelsen

och den operativa ledningen? Dessa frågor är exempel på frågeställningar som ursprungligen har legat till grund för framtagandet av de tematiska fallbeskrivningarna. Den teoretiska grundstommen att empiriskt fånga faktiskt handlande i styrelsen har utgjorts av de olika handlingsföreställningarna (se kapitel 5). Dessa ger uttryck för hur handlande kan beskrivas i organisationsteoretiska termer. En första avsikt med denna analys av strategiska aktiviteter är att pröva det empiriska materialet mot dessa handlingsföreställningar.

En annan ursprunglig ambition med denna analys av de framtagna strategiska aktiviteterna var att med utgångspunkt från dessa faktiska handlingsförlopp föra resonemang kring betydelsen av strukturella betingelser. I fallbeskrivningarna och i fallanalyserna vill jag inte låta de faktiska skeendena vara den enda plattformen, utan jag vill sätta in de olika aktiviteterna i sitt strukturella sammanhang. Det valda perspektivet bygger på att koppla samman de strukturella ramarna med de presenterade skeendena. Den teoretiska utgångspunkten, när det gäller dessa strukturella ramars användning som instrument för analys av de strategiska aktiviteterna, bygger på att dessa normativa och aktivitetsstrukturella ramar inte är neutrala utan har vuxit fram som ett resultat av olika aktörers handlingsmöjligheter. Detta leder i sin tur till att strukturbegreppet kopplas samman med handlingsbegreppet, där de olika strukturella ramarna skall ses som exempel på möjliga arbets-maktrelationer. De strukturella ramarna är därmed mer att se som exempel på viljeinriktningar hos de deltagande aktörerna än på någon "egen" statisk strukturell ordning, där de strukturella ramarna ger uttryck för neutrala och objektiva ramar för verksamheten (jfr. också med kapitel 2). En andra avsikt med analysen av de strategiska aktiviteterna är att belysa denna koppling mellan struktur- och handlingsperspektivet.

Den valda metodstrategin att arbeta i en beskrivnings-förståelsetradition och efter en sök-lärprocess innebär emellertid att dessa ursprungliga ambitioner och avsikter kontinuerligt blir föremål för omprövning och förändring. Den kanske viktigaste kursändringen under arbetets gång har varit insikten om två samtidigt existerande tolkningsmönster för de framtagna strategiska och sakspecifika aktiviteterna. Dessa bägge tolkningsmönster leder till delvis olika slutsatser samtidigt som användandet av dessa tolkningsmönster ger en mer fullständig representation av de olika aktiviteterna. Att bortse från något av dessa bägge tolkningsmönster innebär att väsentliga förståelsedimensioner av de olika aktiviteterna går förlorade. De bägge tolkningsmönstren ligger nära den övergripande tudelning som jag utgick från när jag presenterade de olika handlingsföreställningarna (se avsnitt 5.1 och

avsnitt 5.2.). Tolkningsmönstrena kan representeras med begreppen sakkomplexitet respektive inflytandekomplexitet.

Med sakkomplexitet avses den tekniska komplexitet som själva sakfrågan ger uttryck för. Denna komplexitet kan bero på tvetydigheter och oklarheter över själva sakfrågans hanterande eller av ärendets sidoeffekter eller osäkerhet med avseende på dess konsekvenser. Ett ärende som är av icke-återkommande karaktär kan hypotetiskt förväntas innehålla en större komplexitet än ärenden som är av mer repetitiv karaktär. De valda aktiviteterna kan således förväntas belysa en styrelses sätt att arbeta med frågeställningar där en hög grad av sakkomplexitet utgör ett viktigt inslag. Ju mindre återkommande inslag och ju mindre preciserade sakfrågor desto större grad av sakkomplexitet i handlingsförloppen.[5] Denna sakkomplexitet ger upphov till handlingsförlopp, som utifrån den valda teoriramen, är väsentliga att sortera upp och försöka förstå och förklara utifrån begrepp och analysverktyg som belyser komplexiteten i själva sakfrågan.

Vid sidan om denna sakkomplexitet innehåller de framtagna strategiska och sakspecifika aktiviteterna en annan komplexitet, som har att göra med att olika intressen och maktrelationer är involverade i de beskrivna aktiviteterna. Med begreppet inflytandekomplexitet vill jag markera maktrelationerna i de olika aktiviteterna. Denna komplexitet har att göra med att olika intressegrupperingar, som exempelvis huvudmannagrupperingar, outsidergrupperingar eller den operativa ledningen, vill styra och kontrollera handlingsförlopp. Liksom som när det gäller sakkomplexiteten måste denna inflytandekomplexitet förstås och förklaras med begrepp och analysverktyg som belyser dessa inflytanderelationer i de olika handlingsförloppen.

Dessa bägge tolkningsmönster pågår samtidigt vilket gör det nödvändigt att ha med bägge tolkningsmönstren för att ge en så fullständig bild som möjligt för analyserna av såväl de strategiska som de sakspecifika aktiviteterna (se också vidare kapitel 8 för en sammanfattning och utvidgning av detta perspektiv).

	Sakkom-plexitet	Inflytande-komplexitet	
Normativa strukturer			avsnitt 6.4.1
Aktivitets-strukturer			avsnitt 6.4.2
Handlings-föreställningar			avsnitt 6.4.3

Figur 6.1 Analysperspektiv på de strategiska aktiviteterna.

När det gäller analysens form har jag som grundidé arbetat med den struktur som illustreras av ovanstående figur. De ursprungliga ambitionerna att studera strukturförhållanden respektive handlingsförhållanden har kompletterats med de bägge tolkningsmönstrena som begreppen sakkomplexitet respektive inflytandekomplexitet ger uttryck för. Dessa föreställningar är, som jag angivit i kapitel fem, speciellt knutna till handlingsbegreppet, men är också väsentliga att ha som utgångspunkt i analyserna av de strukturella förhållandena.

De i figur 8.1 presenterade analysavsnitten är upplagda på så sätt att först analyseras de teoretiska perspektivens konfrontation med de framtagna strategiska aktiviteterna, därefter presenteras de fragment av observationer tvärs över fallen som den valda sök-lärstrategin har givit upphov till. Vid sidan av detta kommer jag i avsnitt 6.4.4 att analysera de olika företagskarakteristika - branschdimensionen, ägardimensionen och insider-outsiderdimensionen - som låg till grund för urvalsdesignen av de strategiska aktiviteterna. Avslutningsvis kommer jag att försöka sammanfatta de fragment av kunskap som presenterats i de tidigare analysavsnitten för att på så sätt försöka åstadkomma en koppling mellan analysavsnittens olika delar (se avsnitt 6.4.5.).

6.4.1 Reflektioner över de strategiska aktiviteterna - ett normativt strukturellt perspektiv

I detta avsnitt och de två följande skall jag för de olika styrelserna sammanfatta de iakttagelser som jag gjort med avseende på normativa strukturer (detta avsnitt), aktivitetsstrukturer (avsnitt 6.4.2.) och handlingsföreställningarna (avsnitt 6.4.3) i de strategiska aktiviteterna. I anslutning till denna jämförelse av de olika styrelsernas sätt att hantera strategiska aktiviteter kommer jag att ta upp ett antal iakttagelser tvärs över fallen som särskilt utmärker de olika aktiviteterna. I just detta avsnitt skall jag utifrån ett huvudsakligen normativt strukturellt perspektiv försöka tolka de strategiska aktiviteter som presenterats i de ovanstående tematiska fallbeskrivningarna.

Analysperspektiv / Företag	NORMATIVA STRUKTURER
TORG	. Den formella ledningsorganisationens otillräcklighet . Ledamotspositionen reella otillräcklighet med avseende på vertikal strategisk kunskap . Kapitalideologins framträdande roll . Resursfördelningsnormen som vägledande arbetsram
BORG	. Den formella ledningsorganisationens otillräcklighet . Specialistideologins framträdande roll vid sidan om kapitalideologin . Resursfördelningsnormen som vägledande arbetsform
KORG	. Användandet av den formella ledningsorganisationen som normativ ram . Kontraktideologins framträdande roll vid sidan om kapitalideologin . Betoning av samtliga rättsliga strukturer som arbetsram

Figur 6.2. De normativa strukturella antaganden som markeras i respektive strategiska aktiviteter.

När det gäller den formella ledningsorganisationen så är det endast Korgs styrelse som agerar inom ramen för denna struktur. Den organisatoriska uppdelningen i

Korgs ledningsorganisation är klar och bygger på att det är VD som har huvudansvaret för verksamheten. Några handlingsarenor vid sidan av styrelsen och VD existerar inte med avseende på de studerade strategiska aktiviteterna. De bägge andra styrelsernas arbete visar emellertid upp ett annat organisationsstrukturellt mönster och hanterar till en del de strategiska aktiviteterna utanför de formella ledningsorganisatoriska ramarna. I Torgs styrelse är det framförallt diskussionerna i anslutning till de strategiska aktiviteterna kring möjligheterna att inrätta en heltidsengagerad styrelseordförande - styrelsen valde emellertid som framgår av fallbeskrivningarna att arbeta efter den traditionella strukturen -och den tentativa diskussionen angående strategivalet som inledningsvis fördes och till en del skedde utanför styrelsearenan som jag tänker på. I Borgs styrelse är det framförallt styrelsens aktiva agerande under omstruktureringsfasen och inrättandet av en heltidsengagerad styrelseordförande som jag tänker på. Det går naturligtvis att diskutera i vilken grad och i vilken mån ett arbetssätt faller utanför de formella ledningsorganisatoriska ramarna, men faktum kvarstår att Borgs och Korgs styrelser arbetade, speciellt i de ovan nämnda situationerna, efter en mer flexibel tolkning av dessa ramar. I Torgs fall var otillräckligheten i den formella ledningsorganisationen framförallt relaterad till den nya affärssituationen som koncernen stod inför att realisera. Den nya strategin med utlandsetableringen var kanske inte i sak speciellt komplex för den samlade styrelsen, då flera av ledamöterna hade erfarenhet av liknande expansiva strävanden i andra sammanhang. Men det gällde för Torgs styrelse och ledning att under denna expansiva fas få till stånd ett konsensusagerande, så att interna motsättningar med avseende på utlandsetableringsstrategin inte skulle komma i dagen i konkreta gränsreglerande aktiviteter. Speciellt för den operativa ledningen var det väsentligt att se till att de olika intressena i styrelsen verkade i samma strategiska riktning. Det är också i denna institutionaliseringsfas som den operativa ledningen hör ledamöternas ställningstaganden utanför själva styrelsesammanträdesarenan. Om diskussionerna utanför styrelsearenan i detta fall illustrerar behovet av ett framtida konsensusagerande, så illustrerar, å andra sidan, diskussionerna kring ett eventuellt inrättande av en heltidsengagerad styrelseordförande (= f.d. VD) behovet av kontinuitet i en växande och kontinuerligt skiftande verksamhet.

Om agerandet i Torgs styrelse framförallt baserades på att hantera den inflytandekomplexitet och de olika intressen som var involverade i de strategiska aktiviteterna så baserades agerandet i Borgs styrelse med avseende på otillräckligheten i den formella ledningsorganisationen framförallt på komplexiteten i själva sakfrågan. I omstruktureringsfasen bildades en trojka bestående av VD och två outsi-

derledamöter som operativt agerade för att vända den kritiska ekonomiska fas som Borg befann sig i under det tidiga sjuttiotalet. Inrättandet av en heltidsengagerad styrelseordförande (= f.d. VD) i samband med VD-skiftet i början på åttiotalet kan ses som ett försök från styrelsens sida att ytterligare förstärka den samlade kunskapen om KT-branschen i styrelsen, vid sidan av att den heltidsengagerade ordföranden som f.d. VD var en betydelsefull resurs för Borg eftersom han inte bara inåt i företaget utan även i förhållande till externa intressenter spelade en tongivande roll och hade en betydande insikt i KT-branschen.

Att analysera styrelsearbetets villkor i stora företag utifrån ett ledningsorganisationsstrukturellt perspektiv utan att ta hänsyn till faktiskt agerande i styrelsen innebär att den variationsrikedom som kännetecknar verkligheten inte lyfts fram och får den framträdande position som är nödvändig för att exempelvis förstå vilka potentiella förändringsmöjligheter som formella strukturförändringar kan ha på strategiska aktiviteter. De tre fallbeskrivningarna visar svårigheterna att med hjälp av formella ledningsorganisatoriska förändringar påverka strategiska aktiviteter i styrelsen. I och för sig kan det finnas anledning att exempelvis anpassa den formella ledningsorganisationsstrukturen som lagstiftningen ger uttryck för till faktiska förhållanden, men en sådan anpassning leder inte enligt min mening till en mindre variationsrikedom i sättet att i styrelsen hantera strategiska aktiviteter utan har mer att göra med att reda ut de formella ansvars- och befogenhetsproblem som exempelvis inrättandet av en heltidsengagerad ordförande eller någon annan ledningsstrukturförändring som inte följer den formellt gällande kan ge upphov till i kritiska situationer. De strategiska aktiviteterna i de studerade styrelserna styrs mer av personliga relationer mellan olika aktörer och av olika situationella faktorer som exempelvis företagets finansiella position än av den formella ledningsorganisationsstrukturens uppbyggnad - en slutsats som inte är speciellt överraskande men som det ändå finns anledning att slå fast och som markeras i fallbeskrivningarna.

Uttytt arbetsuppgiftsmässigt så indikerar den formella ledningsorganisationsstrukturen att styrelsen i huvudsak kan förväntas att ha arbetsuppgifter som faller inom området för strategiska och taktiska aktiviteter, till skillnad från den operativa ledningen som i huvudsak kan förväntas ha arbetsuppgifter inom området för operativa aktiviteter. Denna strukturella arbetsuppgiftsuppdelning indikerar att varje enskild ledamot kan förväntas ha en kompetens att hantera strategiska aktiviteter. Speciellt i Torg - men även i Borg och Korg - tycks denna uppgifts- och kompetenspositionering inte överensstämma med de faktiska positioneringarna.

Precis som linjechefer - dotterbolagschefer, funktionschefer, etc - representerar ledamotspositionen en positionell inkompetensnivå för att hantera strategiska utvecklingsaktiviteter. Medan linjechefen i förhållande till koncerngemensamma strategiutvecklingsaktiviteter befinner sig en hierarkisk nivå lägre än den mest adekvata för att få en överblick över helheten, så saknar de enskilda outsiderledamöterna ett tillräckligt djup i sina kunskaper om verksamheten. För att hantera och agera i strategiska utvecklingsaktiviteter måste därför ledamöterna fördjupa kunskapen om företagets verksamheter. Den operativa ledningen befinner sig på den nivå där de strategiska aktiviteterna organisatoriskt och reellt sett hör hemma. Fallbeskrivningarna följer också detta mönster. I princip fungerar de enskilda outsiderledamöterna och den samlade styrelsen som sparringpartner till den operativa ledningen, som är den gruppering i ledningsorganisationen som driver de strategiska aktiviteterna. Detta agerande är speciellt utmärkande för de strategiska aktiviteterna i Torg, men är också utmärkande för de bägge andra styrelsernas sätt att agera.[6]

Konfronterar vi de empiriska observationerna med de ideologiska strukturerna framträder kapitalideologin som en vägledande princip för den samlade styrelsens sätt att agera. Även om enskilda ledamöter handlar efter ett mer varierat ideologiskt mönster så kännetecknas den samlade styrelsens sätt att agera - i samtliga tre fall - av ett konsensusagerande som följer de strukturella teser som kapitalideologin ger uttryck för, d v s styrelsen agerar med utgångspunkt från verksamheten sett som en kapitalmängd som helst skall lämna så stor avkastning som möjligt. Den kanske främsta anledningen till betoningen av kapitalideologin har att göra med styrelsens roll sett ur ett större samhälleligt system - en roll som normativt sett just betonar tillvaratagande av kapitalintresset i verksamheten (jfr. avsnitt 3.2). Med tanke på den abstrakta nivå som styrelsen agerar på är det emellertid inte så märkligt att den ideologiska struktur som den samlade styrelsen agerar efter är ensartad.[7]

Den samlade styrelsens indirekta påverkansroll leder till att styrelseledamöterna framförallt är hänvisade till att påverka andra aktörers och gruppers kognitiva mönster. De symboliska, indirekta påverkansinstrument den samlade styrelsen tydligast använder sig av är således relaterade till de kapitalideologiska strukturerna. Att låta andra ideologiska strukturer dominera skulle innebära en systemförändring som skulle förändra den hierarkiska och kapitalideologiska grundsyn som aktiebolagslagen är uppbyggd kring. Denna normativa kapitalideologiska grundsyn hindrar emellertid inte att andra ideologiska strukturer betonas vid sidan av de

kapitalideologiska. I Borg betonas specialistideologiska strukturer vid sidan av kapitalideologiska. Denna betoning av specialistideologiska strukturer i de strategiska aktiviteterna i Borg får främst ses mot bakgrund av koncentrationsstrategin mot den teknik- och specialistintensiva KT-branschen. I Korg betonas kontraktsideologiska strukturer vid sidan av de kapitalideologiska. Denna kontraktsideologiska betoning får främst ses mot bakgrund av huvudmännens och även styrelsens regionala sammansättning.

Av de rättsliga strukturerna är det framförallt de antaganden som resursfördelningsnormen ger uttryck för som markeras i de strategiska aktiviteterna. Det är endast i Korg som de övriga rättsliga strukturerna betonas som normativa arbetsmönster. Korgs styrelses sätt att agera i förhållande till de övriga styrelserna med avseende på de rättsliga strukturerna får främst ses mot bakgrund av den strikta arbetsfördelningen mellan styrelsen och den operativa ledningen samt mot bakgrund av situationsspecifika verksamhetskarakteristika såsom exempelvis utvecklingsbolagsformen och det faktum att Korg är ett i förhållande till de bägge andra företagen relativt nystartat företag. Resursfördelningsnormen som normativ struktur anger - till skillnad från de normativa ledningsorganisationsstrukturella antagandena - att den samlade styrelsen inte skall eftersträva att agera kraftfullt i och vidta konkreta åtgärder i strategiska aktiviteter eller i konkreta sakaktiviteter. Istället bör den samlade styrelsen agera mindre kraftfullt och mer balanserat för att den skall kunna bibehålla ett handlingsutrymme för att möjliggöra förändring av de strategiska eller sakspecifika aktiviteter som verksamheten drivs efter. Denna "passivitet" från styrelsens sida som resursfördelningsnormen anger möjliggör för styrelsen att agera desto kraftfullare i för verksamheten och för ledningen kritiska situationer. Styrelsen har inte så stor del i de tidigare lösningarna som lett fram till de kritiska situationerna. Den samlade styrelsen bör, enligt resursfördelningsnormen, hela tiden ha ett större handlingsutrymme för omdisponering och transformering av kapitalresurser än den operativa ledningen. Detta för att säkra att verksamheten som kapital överlever och helst växer (jfr. avsnitt 3.3.3.). Resursfördelningsnormen markerar den samlade styrelsens kontrollerande och bevakande uppgifter. Vidare markerar resursfördelningsnormen styrelsens uppgift att bedöma och ha kunskap om den operativa ledningens kapacitet.

Om jag utgår från ett mer generellt normativt strukturellt perspektiv än det som genererats av de resonemang som förs i kapitel tre finns det anledning att framförallt lyfta fram följande fyra analysmönster mot bakgrund av de tre fallbeskrivningarna.

i. Strategiska aktiviteter utgör en viktig arena för styrelsens strukturella handlingsutrymme.

ii. Styrelsen innehar en fundamental position för transformering av kapital, vilket leder till ett balanserat engagemang i strategiska aktiviteter.

iii. Styrelsens balanserade engagemang innebär att ledamotspositionen i sig inte ger verksamhetsinsikt utan den samlade styrelsen måste mobilisera energi för att agera.

iv. Det öppna ledarskapet i styrelsearbetet ökar den positiva projiceringen på den samlade styrelsen.

De ovanstående kommentarerna till de strategiska aktiviteterna tarvar en del kommentarer. De strategiska aktiviteterna utgör i samtliga styrelser -och speciellt då i Torg och Korg där de strategiska aktiviteterna löper parallellt med ett VD-skifte - exempel på det konkreta handlandets koppling till de bestående strukturerna. Vid sidan om hanterandet av verksamhetens strategiska utveckling så karakteriseras de olika handlingsförloppen och deras konsekvenser av att även styrelsens handlingsutrymme förändras visavi den operativa ledningen. De strategiska aktiviteterna utgör således en arena för att påverka, förändra och identifiera styrelsens handlingsutrymme. Den samlade styrelsen - såväl som VD - använder de strategiska aktiviteterna för att pröva sina respektive handlingsutrymme (jfr. avsnitt 6.4.2.). De strategiska aktiviteterna utgör s a s en arena för produktion och förändring av det strukturella utrymme som ledamöterna har visavi styrelsen och som den samlade styrelsen har visavi den operativa ledningen.

De bägge därpå följande analysmönstren ligger nära det resonemang som fördes ovan med avseende på resursfördelningens betydelse som vägledande arbetsnorm i de strategiska aktiviteterna. En väsentlig poäng är emellertid att den samlade styrelsens övervägande kontrollerande, bevakande och transformerande uppgifter innebär att de enskilda ledamöterna organisatoriskt inte är i en position som automatiskt ger verksamhetsinsikt och handlingsmöjligheter. Detta positionella utrymme innebär att ledamöterna måste mobilisera energi för att agera. Ledamotspositionen i sig är snarare relaterad till ett "passivt" agerande än till ett kraftfullt agerande, vilket ställer krav på ledamöterna i styrelsen med avseende på förmåga att mobilisera energi för att agera - en slutsats som är väsentlig att slå fast som normativ ram eftersom ledamotspositionen formellt sett och utifrån ett ensartat strukturellt perspektiv representerar det motsatta förhållandet.

De studerade strategiska aktiviteterna kännetecknas av en öppenhet från styrelsens sida med avseende på sättet att agera. Detta öppna ledarskap i styrelsear-

betet är, enligt min mening, en viktig faktor för att de strategiska aktiviteterna som beskrivits kom att få ett stort genomslag i respektive företags verksamheter.

Dessa sist presenterade analyserna representerar en sammanfattning av de reflektioner som utifrån det normativa strukturella perspektivet speciellt utmärker de strategiska aktiviteterna. Vid sidan om dessa mönster är det framförallt den formella ledningsorganisationsstrukturens otillräcklighet, kapitalideologin och resursfördelningsnormen som markeras i de strategiska aktiviteterna. Jämför man de olika styrelsernas sätt att agera utifrån detta normativa strukturella perspektiv, så uppvisar de en rad variationer och olikheter. Framförallt Korgs styrelse skiljer sig från de bägge övriga - en slutsats som indikerar betydelsen av perspektivet det enskilda företaget som normativ ram vid hanterandet av strategiska aktiviteter och inte någon övergripande, för alla företag giltig, normativ struktur.

6.4.2. Reflektioner över de strategiska aktiviteterna - ett aktivitetsstrukturellt perspektiv

Till skillnad från det normativa perspektivet, som i huvudsak är relaterat till gestaltningen av hela organisationen och till de värden och uppfattningar som styrelseledamöterna arbetar efter, så nivå- och ämnesbestäms det aktivitetsstrukturella perspektivet utifrån gestaltningen av styrelsen och sättet att strukturellt organisera styrelsearbetet. Framförallt har jag inom det aktivitetsstrukturella perspektivet koncentrerat mig på sammansättningsstrukturer, gemensamma styrelseledamöter samt ett antal beständiga faktorer i styrelsens sätt att organisera sitt arbete (jfr. kapitel 4).

Analys-perspektiv / Företag	AKTIVITETSSTRUKTURER
TORG	. Sammansättningsstrukturens förändring mot en mer internationell bas . De gemensamma styrelseledamöternas betoning av hemmamarknaden . Mobilisering av energi för att agera
BORG	. Vertikal kompetenshöjning i styrelsearbetet . Konsensusagerande
KORG	. Homogeniteten i sammansättningsstrukturen . Styrelsens begränsade nätverksroll . Styrelsens symboliska funktioner

Figur 6.3. De aktivitetsstrukturella antaganden som markerats i respektive strategiska aktiviteter.

De strategiska aktiviteterna påverkar sammansättningsstrukturen i alla tre styrelserna. I Torgs fall ledde de strategiska aktiviteterna till försök att öka den internationella erfarenhetsbasen bland styrelseledamöterna. I Borg arbetade den operativa ledningen mot bakgrund av koncentrationsstrategin med att fördjupa outsiderledamöternas kompetens om KT-produkten och KT-branschen överhuvudtaget. Detta arbete tog sig bl a uttryck i styrelseresor till olika dotterbolag, seminariesammanträde kring olika verksamheter och aktiverande av outsiderledamöternas roll i dotterbolagsstyrelserna. I Korgs styrelse betonades homogeniteten i styrelsens sammansättning - en homogenitet som framförallt baserades på att alla ledamöter skulle ha industriell erfarenhet och vara nära kopplat till respektive aktieägargrupp. Med utgångspunkt från de studerade styrelserna tycks arenan de strategiska aktiviteterna ha en förändringsfunktion på styrelsens sammansättning. Denna strukturella anpassning i styrelsen till de förändrade strategiska förutsättningarna får främst ses som ett försök att höja styrelsens förmåga att hantera de förändrade sakproblem som de nya strategiska förutsättningarna för med sig. Strukturförändringarna i styrelsen är således snarare relaterade till sakkomplexiteten än till de antaganden som ligger bakom inflytandekomplexiteten.

De gemensamma styrelseledamöternas specifika kompetens i förhållande till övriga ledamöter är att de potentiellt sett har en större överblick över den samlade företagsamhetens sätt att agera. I de studerade strategiska aktiviteterna spelade denna nätverksskapande roll hos de gemensamma styrelseledamöterna en indirekt roll. I Torg kom de gemensamma styrelseledamöterna i slutskedet av de strate-

giska aktiviteterna att betona den förändrade strategins betydelse för hemmamarknaden. De försökte i dessa diskussioner värna om hemmamarknaden visavi en alltför stor koncentration på utlandsaktiviteter. I Korg spelade de gemensamma styrelseledamöterna överhuvudtaget en undanskymd roll i sin nätverksskapande funktion. I Borg utmärkte sig överhuvudtaget inte de gemensamma styrelseledamöterna i förhållande till de övriga ledamöterna. Generellt sett så pekar de strategiska aktiviteterna med avseende på gruppen gemensamma styrelseledamöter mot att det är mer företagsspecifika kompetenser som är avgörande för ledamöternas sätt och möjligheter att agera än kompetenser som har med den samlade företagsamheten att göra.

Konsensusagerandet markeras i samtliga styrelser som en aktivitetsstrukturell bas, speciellt markeras detta agerande i Borgs styrelse. Detta konsensusagerande beror både på det faktum att de stämmovalda ledamöterna har en liknande normativ uppfattning om styrelsens uppgift att tillvarata kapitalet i organisationen och att konformitetsagerande i styrelsen såväl som i andra grupper befrämjas av de deltagande aktörerna - gruppagerande uppmuntrar inte avvikelser (jfr avsnitt 4.3). Detta konsensusagerande kan förväntas bli alltmer framträdande ju mer osäkerhet och tvetydighet själva sakfrågan uppvisar. Det är utan tvekan så att ett konsensusagerande från styrelsens sida är en viktig inflytanderesurs för styrelsen gentemot framförallt den operativa ledningen. Motsättningar i styrelsen skulle minska styrelsens möjligheter att öva ett inflytande på den operativa ledningen. Enligt min mening kan emellertid ett konsensusagerande leda till motsatta effekter. Ett alltför tidigt taget konsensusbeslut kan innebära att samtliga ledamöters åsikter inte har blivit hörda. Vidare kan ett konsensusbeslut innebära en kompromiss, som inte utifrån perspektivet hela organisationen är det mest kvalitativa avgörandet. Som grundidé är konsensusagerande en nödvändighet för att åstadkomma ett handlingskraftigt styrelsearbete, men konsensusagerande som ekonomiserande aktivitetsstrukturell tes kan leda till motsatta effekter.[8]

Eftersom avståndet mellan den samlade styrelsens kontrollmöjligheter och verkligheten är stort i meningen att kausalsambanden är oklara och att den hierarkiska uppbyggnaden är i flera nivåer får styrelsen till stor del en symbolisk funktion i verksamheten. Den samlade styrelsen skall inte bara representera de grundidéer som verksamheten är uppbyggd kring, utan aktörerna i styrelsen tvingas till stor del att arbeta med endast symboliska handlingar som kontrollinstrument. Istället för att direkt påverka verkligheten tvingas ledamöterna och den samlade styrelsen att indirekt kontrollera verksamheten genom att påverka den operativa ledningens

kognitiva mönster - deras sätt att i ord och symboler förstå verksamheten. Jag skall i nästa kapitel fördjupa dessa reflektioner över styrelsens symboliska funktion och styrelsens symboliska handlingssätt, men redan i de strategiska aktiviteterna lyfts detta symboliska handlande fram som en väsentlig aktivitetsstrukturell bas för styrelsens kontrollmöjligheter. Ett viktigt styrinstrument för den samlade styrelsen är ledamöternas förmåga att via ett indirekt agerande och symboliska handlingar åstadkomma förändringar i den operativa ledningens sätt att sköta verksamheten. Detta är framförallt tydligt i Korg med den klara uppdelningen mellan styrelsen och den operativa ledningen, men även i de bägge andra företagen tycks detta indirekta agerande i de strategiska aktiviteterna vara ett viktigare styrinstrument än direkta intervenerande strategier.

Utifrån ett mer generellt aktivitetsstrukturellt perspektiv än det som anges i kapitel fyra är det framförallt tre reflektioner som jag skulle vilja förmedla, nämligen styrelsens bevakning av ledningskapaciteten, outsiderledamöternas kompetensområde samt outsiderledamöternas erfarenhetsbas som verkställande direktörer.

Speciellt i Torg och i Borg, men även i Korg betonas outsiderledamöterna i deras roll som bedömare och utvecklare av den operativa ledningskapaciteten. Outsiderledamöternas tonvikt på ledningskapaciteten ligger nära de resonemang om resursfördelningsnormen som fördes i avsnitt 6.4.1. I outsiderledamöternas efterhandskonstruktioner av de strategiska aktiviteterna i Torg markerar ledamöterna ett större intresse för den operativa ledningskapaciteten än för de strategiska aktiviteterna i sig. Liknande mönster uppvisar de bägge andra styrelserna. Detta indikerar styrelsearbetets nära knytning till personfrågor - att kunna bedöma de personer som hanterar olika aktiviteter är en minst lika viktig inflytanderesurs som att bedöma själva sakfrågan. Detta framlyftande av personfrågornas betydelse i styrelsearbetet markeras än tydligare i de nytillträdda VD-arnas sätt att pröva sitt handlingsutrymme gentemot styrelsen. Speciellt tydligt markeras detta i Torg, där den nye VDn för fram förvärvsförslag som positionellt sett ligger utanför dennes handlingsutrymme. VD-arnas sätt att pröva sina respektive handlingsutrymmen visar den vikt VD såväl som de övriga styrelseledamöterna lägger vid relationerna mellan styrelsen och den operativa ledningen. I de studerade strategiska aktiviteterna prövas dessa relationer på initiativ från respektive VD. Efter dessa försök att definiera och pröva handlingsutrymmet för respektive parter får relationerna mellan styrelsen och den operativa ledningen en mer bestående form.

En annan aktivitetsstrukturell företeelse i de strategiska aktiviteterna är outsiderledamöternas sätt att använda sina respektive kompetensområden. Mer formella kompetenser som huvudmannakompetens (ägarrepresentant i styrelsen) eller nätverkskompetens (framförallt de gemensamma styrelseledamöterna) spelar en underordnad roll i förhållande till mer handlingsorienterade kompetenser, som har med förmåga att mobilisera energi för att agera och andra mer gruppsykologiska kompetenser att göra. Huvudmannakompetenser och nätverkskompetenser måste paras med andra mer handlingsorienterade kompetenser för att leda till påverkansmöjligheter. Huvudmannaskapet och nätverkskompetensen ger möjlighet till deltagande. Det faktiska styrelsearbetet ställer krav på kompetenser som inte självklart innefattas i huvudmannaskapet eller i nätverkskompetensen. De strategiska aktiviteterna indikerar snarare att det är andra kompetenser än huvudmannaskapet och nätverkskompetensen som är avgörande för såväl den enskilda ledamotens som den samlade styrelsens handlings- och inflytandemöjligheter. Kompetenser som exempelvis har med strategisk analysförmåga, personbedömningsförmåga och energimobilisering att göra.

Betydelsen av gruppsykologiska faktorer och betydelsen av att få ett kollektiv som styrelsen att fungera som en grupp framgår tydligt i fallbeskrivningarna. I de flesta diskussioner i anslutning till de strategiska aktiviteterna håller sig ledamöterna till sitt specifika kompetensområde. Respektive ledamöter litar också på att de övriga ledamöterna kontrollerar den operativa ledningen med avseende på dessas kompetensområde. Detta reviragerande motsvaras inte av ett revirtänkande men pekar på betydelsen av de i kapitel fyra presenterade gruppsykologiska faktorerna. Den samlade styrelsens indirekta agerande indikerar en liknande betoning av de gruppsykologiska faktorerna. De flesta ledamöter i de studerade styrelserna verkar som - eller har arbetat som - verkställande direktörer. Som sådana har de i strategiska aktiviteter spelat en central roll ansvars- såväl som befogenhetsmässigt. I deras roll som outsiderledamöter förändras deras roll till en lyssnar-analys-kontrollroll. Dessa två roller är varandra diametralt motsatta. Samtidigt är det väsentligt för den samlade styrelsen att ta tillvara på den inflytanderesurs som erfarenheter av verkställande befattningar innebär. Det förändrade rollmönster som följer av att vara outsiderledamot i förhållande till VD-skapet ställer krav på styrelsen, som ligger i linje med de tidigare presenterade gruppsykologiska faktorerna. Att mobilisera energi att agera i sin roll som outsiderledamot är inte samma sak som att mobilisera energi att agera utifrån VD-rollen.

Sammanfattningsvis skulle jag utifrån detta aktivitetsstrukturella perspektiv vilja poängtera följande reflektioner med avseende på de strategiska aktiviteterna. För

det första finns det ett mönster i de studerade aktiviteterna, som indikerar att sammansättningen i styrelsen tenderar att anpassas till förändrade strategiska förhållanden. För det andra markeras betydelsen av konsensusagerande i de strategiska aktiviteterna. För det tredje markeras personfrågornas betydelse i styrelsearbetet. Att bedöma den operativa ledningskapaciteten är minst lika betydelsefullt som en bevakning av de strategiska aktiviteterna i sig. För det fjärde lyfts det indirekta agerandet och symboliskt handlande fram som den samlade styrelsens kanske mest väsentliga styrinstrument i strategiska aktiviteter. Avslutningsvis skulle jag vilja poängtera huvudmannaskapets och nätverkskompetensens begränsade möjligheter i förhållande till andra kompetenser när det gäller ledamotens såväl som den samlade styrelsens handlings- och inflytandemöjligheter i strategiska aktiviteter.

6.4.3. Reflektioner över de strategiska aktiviteterna - ett handlingsperspektiv

Den viktigaste dimensionen i mina tolkningar av de olika handlingsföreställningarna byggde på en distinktion mellan föreställningar som betonar sakfrågorna respektive föreställningar som betonar inflytandeaspekter. Detta analysavsnitt följer denna dimension.

Analysperspektiv / Företag	HANDLINGSFÖRESTÄLLNINGAR
TORG	. Inkrementalistiska och sekventiella handlingsföreställningar . 2:a ordningens maktföljande handlingsföreställning, koalitionsföljande handlingsföreställningar
BORG	. Sekventiella handlingsföreställningar Reflektiva, icke sekventiella handlingsföreställningar . 2:a ordningens maktföljande handlingsföreställning.
KORG	. Reflektiva, icke-sekventiella handlingsföreställningar · 3:e ordningens maktföljande handlingsföreställning.

Figur 6.4. De handlingsföreställningar som markeras i respektive strategiska aktiviteter.

Som figur 6.4 ovan illustrerar följer de strategiska aktiviteterna i respektive styrelse delvis olika handlingstraditioner. Om vi börjar med att reflektera över de olika aktiviteterna utifrån perspektivet sakkomplexitet finner vi i princip tre olika handlingsmönster. I Torg karakteriseras de strategiska aktiviteterna av ett steg-för-steg agerande, där försäljningen av industriföretaget plus VD-skiftet kom att höja aktivitetsnivån i styrelsen. Förloppens inkrementalistiska natur ledde också till att det, förutom en kort period efter VD-skiftet, är svårt att urskilja strategiska förlopp från mer sakspecifika. Styrelsearbetet i Torg kännetecknas av en pågående verksamhet där plötsliga förändringar av strategisk natur lyser med sin frånvaro. Det digra informationsunderlaget till varje sammanträde plus ledamöternas framförallt kontrollerande och bevakande uppgifter är handlingsförlopp som indikerar det inkrementalistiska förfaringssättet för att hantera sakkomplexiteten i styrelsearbetet.

Borgs styrelsearbete följer en delvis annan tradition än Torgs. Under omstrukturerings- och koncentrationsperioden följer styrelsens arbete framförallt de antaganden som begränsningsföreställningen och den inkrementalistiska traditionen ger uttryck för. De beskrivna aktiviteterna initieras ur en förlustsituation, vilket föranledde styrelsen att till en början mer direkt gå in och styra verksamheten. Efter denna direkta styrinsats fick de strategiska aktiviteterna mer karaktären av en kontinuerlig, pågående aktivitet. Mot slutet av sjuttiotalet och under

konsolideringsfasen följde de strategiska aktiviteterna i styrelsen icke-sekventiella och reflektiva handlingsföreställningar. De strategiska aktiviteterna i denna fas kännetecknades av en samtidighet med avseende på momenten reflektion och handling.

De beskrivna aktiviteterna i Korg kännetecknades inte av någon speciell initieringsfas utan fallbeskrivningen tar i princip sin början i och med ett VD-skifte, där verksamheten strategiskt sett inte står inför några betydande förändringar. De strategiska aktiviteterna, sett från outsiderledamöternas horisont, följer de icke-sekventiella handlingsföreställningarna. Styrelsearbetet kännetecknades av en samtidighet med avseende på reflektion/planering och handlingsorienterade inslag samt av en samtidighet i hanterandet av strategiska respektive sakspecifika aktiviteter. I och med introducerandet av att antal strategiska planeringsinstrument från den operativa ledningens sida bröts emellertid till en del samtidigheten i agerandet med avseende på strategiska och sakspecifika aktiviteter.

När det gäller de relationsorienterade och maktföljande handlingsföreställningarna visar de tre beskrivna strategiska aktiviteterna också upp delvis olika karakteristika. En väsentlig reflektion med avseende på det maktföljande handlingsperspektivet är att de kritiska relations- och inflytandesituationerna inte hanteras på arenan de strategiska aktiviteterna på styrelsesammanträdena. Istället hanteras dessa dimensioner på ett mer indirekt sätt utanför själva styrelsesammanträdesarenan, enligt de antaganden som andra och tredje ordningens maktföljande handlingsföreställning ger uttryck för (jfr avsnitt 5.1.5). I Torgs fall är det framförallt den operativa ledningens framtagande av informationsunderlag och informella diskussioner med outsiderledamöterna, som utgör arenan för hanterandet av inflytandekomplexiteten. I Borgs styrelse är det speciellt den operativa ledningen och outsiderledamöternas prövande av sina handlingsutrymmen i omstrukturerings- och koncentrationsfaserna, som utgör arenan för hanterandet av inflytandekomplexiteten. I Korg är det framförallt VDs introducerande av strategiska planeringsinstrument i styrelsearbetet som utgör arenan för hanterandet av inflytandekomplexiteten. I samtliga strategiska aktivitetsförlopp är det den operativa ledningen med VD i spetsen som initierar och väljer sättet att hantera inflytandekomplexiteten i de strategiska aktiviteterna. Detta förhållande indikerar den operativa ledningens markering av att arenan styrelsesammanträdet är till för att hantera sakkomplexitetsaspekter och att problematiseringen av sakfrågan på styrelsesammanträdet inte får "störas" av ouppklarade relations- och inflytandeorienterade inslag. Kontinuitet och konsensus i strategiska aktiviteter med av-

seende på inflytandefrågor tycks utifrån operativa ledningens sätt att agera var väsentliga handlingsföreställningar för aktiviteterna på styrelsesammanträdena.

Liksom i de tidigare analysavsnitten skall jag avslutningsvis lyfta fram några generella reflektioner utifrån detta handlingsperspektiv. En första sådan reflektion är relaterad till svårigheterna att skilja strategiska aktiviteter från sakspecifika aktiviteter. I de strategiska aktiviteterna betonas verksamheten som kontinuerlig. Det är endast i tydligt markerade förändringssituationer som strategiska aktiviteter åtskiljs från övriga aktiviteter. Men även i dessa situationer karakteriseras styrelsearbetet i huvudsak av ställningstaganden till färdiga program och policies. Detta markerande av styrelsearbetet som en pågående verksamhet gör att reflektioner av mer framtidsorienterad och långsiktig karaktär sker samtidigt med hanterandet av sakspecifika aktiviteter - ett aktivitetsmönster som påminner om de teoretiska antaganden om reflektion i handling som fördes i avsnitt 5.1.3.

Det finns också moment som karakteriseras av att det strategiska agerandet efterhandskonstrueras mot bakgrund av tidigare ageranden i sakspecifika aktiviteter. De sekventiella förlopp med avseende på planering, beslut och implementering som begränsningsföreställningen och den inkrementalistiska handlingsföreställningen ger uttryck för ersätts av mer icke-sekventiella och samtidighetsföljande förlopp. De strategiska planeringsaktiviteter som introduceras i de studerade styrelserna är mer att se som pedagogiska försök från respektive operativ lednings sida för att åstadkomma en förståelse i styrelsearbetet för de strategiska visioner, som den operativa ledningen avser att arbeta efter. När denna institutionaliserats i styrelsearbetet tenderar styrelsearbetet att huvudsakligen koncentreras till sakspecifika aktiviteter. Denna förståelse för verksamhetens strategiska utveckling förmedlas på många olika sätt och behöver nödvändigtvis inte kopplas samman med speciella strategiska aktiviteter. Detta indikerar både den operativa ledningens framträdande ansvar och befogenheter i strategiska aktiviteter och den samlade styrelsens kontrollerande och bevakande uppgifter - en fördelning som markerar styrelsens roll som bevakare och bedömare av den operativa ledningskapaciteten samt de strategiska aktiviteternas nära koppling till personkonstellationsfrågeställningar.

En annan reflektion utifrån detta generella handlingsperspektiv, vid sidan av antaganden kring reflektion i handling, samtidighetsföljande handlingsföreställningar och vid sidan av betoningen av styrelsearbetet sett som en pågående verksamhet,

som det finns anledning att poängtera, är betydelsen av handlingsinsikt som inflytanderesurs i styrelsearbetet. Det faktum att de strategiska aktiviteterna i de olika styrelserna i konfrontation med olika teoretiska handlingsföreställningar följer olika mönster indikerar betydelsen av handlingsinsikt. Inte insikt om olika aktiviteters hanterande i hela organisationen utan insikt om den samlade styrelsens sätt att agera internt och i relation till framförallt VD. Min argumentering med avseende på denna handlingsinsikt bygger på att det för den enskilda styrelseledamoten inte räcker med att ha en insikt om styrelsens bevakande och kontrollerande uppgifter i strategiska aktiviteter. För att denna insikt skall "fungera" som en reell inflytanderesurs måste den paras med insikt om hur den samlade styrelsen faktiskt handlar i olika specifika situationer som exempelvis i de strategiska aktiviteterna som beskrivits i fallbeskrivningarna.

Sammanfattningsvis vill jag med utgångspunkt från detta handlingsföreställningsperspektiv lyfta fram följande tre aspekter med avseende på de strategiska aktiviteterna. För det första indikerar fallbeskrivningarna svårigheterna med att urskilja strategiska aktiviteter från andra aktiviteter i styrelsearbetet. Fallbeskrivningarna visar att styrelsen tenderar att hantera strategiska aktiviteter som ett led i den pågående verksamheten. För det andra indikerar fallbeskrivningarna att inflytandekomplexiteten och sakkomplexiteten hanteras på olika sätt och i huvudsak på olika arenor. I de studerade aktiviteterna tycks själva styrelsearenan framförallt vara en arena för att hantera komplexiteter och oklarheter som har med själva sakfrågan att göra. För det tredje indikerar fallbeskrivningarna betydelsen av handlingsinsikt som inflytanderesurs i styrelsearbetet. Denna sista reflektion har med ledamöternas förmåga att reflektera över processuella förhållanden i själva styrelsearbetet att göra. Denna handlingsinsikt är relaterad till det aktivitetsstrukturella perspektivet och är till största delen oberoende av de ramar som de normativa strukturerna ger uttryck för.

6.4.4. Strategiska aktiviteter relaterade till företagskarakteristika

Trots att de strukturella beskrivningarna pekade i riktning mot att det inte är några större skillnader mellan olika börsföretagsstyrelser har jag i denna del av

studien utgått från en urvalsdesign som möjliggör en beskrivning och analys över verksamhetsstruktur - rörelsedrivande moderbolag respektive förvaltande moderbolag -, ägarstruktur - "svagt" respektive "starkt" ägande - och insiderstruktur - antalet insiderledamöter i styrelsen (jfr. avsnitt 5.3.). Att de strukturella beskrivningarna och analyserna inte indikerade någon skillnad mellan olika styrelser får kanske först och främst ses mot bakgrund av den valda metoden samt sättet att nivå- och ämnesbestämma styrelsearbetet. De i detta kapitel presenterade fallbeskrivningarna visar snarare upp en olikhet än en likhet med avseende på strategiska aktiviteter i de studerade styrelserna. Att ge dessa olikheter förklaringar i form av enkla kausalitetsrelationer är både omöjligt och felaktigt med tanke på den valda metoden. Dessa olikheter har med situationsberoende och externa faktorer att göra och är förenade med varandra på andra sätt än med kausalitetsrelationer. Som jag tidigare beskrivit går det inte att isolerat beskriva de observationer som är relaterade till de i styrelseurvalet ingående företagskarakteristika. Det finns emellertid en del observationer som, enligt min tolkning, är speciellt knutna till dessa företagskarakteristika. De tre företagskarakteristika, verksamhetsstruktur, ägarstruktur och insiderstruktur, är alla exempel på strukturella karakteristika och är således väsentliga för att beskriva och förstå de ramar som styrelsen agerar inom. Att gå utanför dessa ramar eller att förändra dessa ramar innebär, enligt det valda struktur-handlingsperspektivet, systemavvikelser i den samlade styrelsens sätt att agera, d v s ett sådant agerande från någon aktörs sida har multipla effekter på de i systemet ingående variablerna och ifrågasätter normativa, inflytandemässiga och kompetensmässiga dimensioner som styrelsearbetet är uppbyggt kring.

Det första urvalskriteriet, verksamhetskategoriseringen, är uppbyggd kring en grov indelning i rörelsedrivande respektive förvaltande moderenheter. Torg och Borg är exempel på börsföretag med rörelsedrivande moderbolag medan Korg är exempel på ett förvaltande moderbolag. Med denna tudelning av verksamhetsstruktur som analysplattform är det främst det hierarkiska avståndet och styrelsens sammansättning som markeras i fallbeskrivningarna. Den klara hierarkiska och organisatoriska uppdelningen i Korg mellan styrelsen och den operativa ledningen markerar den samlade styrelsens roll att värna om organisationen sett som en abstrakt, finansiell resursform (jfr. med avsnitt 3.3.3). I Torgs och Borgs styrelsearbete markeras inte denna organisatoriska uppdelning lika klart. Styrelserna i dessa företag handlar i - och har ett större inflytande över - mer operativa och konkreta aktiviteter än i Korg. Dessa styrelser har ett större utrymme i operativa frågeställningar. I de strategiska aktiviteterna tar sig detta bl a uttryck i att sty-

relsen sammansättningsmässigt försöker återspegla företagets rörelseinriktning. Ett exempel på detta utgör diskussionerna i Torgs styrelse - i anslutning till en expansiv inriktning mot utlandsaktiviteter - om att åstadkomma en förändring i den samlade styrelsen mot en ökad internationell kompetens. I Borgs fall indikerar den medvetna strategin från styrelsens såväl som från den operativa ledningens sida att öka den samlade styrelsens kompetens på KT-området en liknande vidgning av styrelsens handlingsutrymme. Det är också i Borg och Torg som insiderförstärkningar i styrelsen kommer till konkreta uttryck. I bägge styrelserna arbetar man, visserligen i olika faser, med en insiderrepresentant som styrelsens ordförande. Det är dock väsentligt att påpeka att dessa iakttagna verksamhetsskillnader i sättet att organisera sig för hanterandet av operativa frågeställningar mer är fråga om gradskillnader. Generellt sett är insikt om verksamhetens konkreta utformning en väsentlig inflytanderesurs för styrelseledamöterna, men sättet att reellt hantera och organisera sig för verksamhetsinsikt tycks se olika ut för företag med rörelsedrivande respektive förvaltande moderenheter.

När det gäller ägarstrukturen tycks strategiska aktiviteter utgöra en dålig indikator på ägandets roll i styrelsearbetet. De studerade aktiviteterna ger emellertid uttryck för att de direkta representanterna för de större ägargrupperna tillhör - vid sidan om en del andra ledamotskategorier - den ledande kretsen av ledamöter i styrelsearbetet. Som jag tidigare beskrivit indikerar emellertid fallbeskrivningarna att ägar/huvudmannakompetenser inte automatiskt leder till handlings- och inflytandemöjligheter. Denna ägarkompetens måste paras med andra mer situationsspecifika kompetenser för att leda till påverkansmöjligheter i strategiska aktiviteter. Det tycks inte heller vara så att de direkta ägarrepresentanterna i styrelsen uppbär tydligare kontrollfunktioner än övriga ledamöter. Kontrollfunktioner upprätthålls av den samlade styrelsen och inte av någon speciell ledamotsgruppering. Inte heller i dimensionen "svagt" respektive "starkt" ägande tycks de studerade aktiviteterna uppvisa några observerbara skillnader. Att mot bakgrund av det förda resonemanget dra slutsatsen att ägarstrukturen i företaget inte spelar någon roll i styrelsearbetet är emellertid att dra för långtgående slutsatser. Min tolkning är snarare den att strategiska aktiviteter inte är en arena där ägarkompetens utgör ett dominerande strukturellt inslag. Fallbeskrivningarna indikerar att personfrågor i styrelsen såväl som i den operativa ledningen samt situationer då organisationens finansiella resurser hotar att gå förlorade tycks vara mer adekvata arenor för att studera ägarinflytandet i styrelsearbetet (jfr. exempelvis Borgs förlustperiod i början på sjuttiotalet). Ägarinflytandet spelar en mer indirekt roll som instrument för deltagande i de studerade aktiviteterna.

När det gäller insider-outsiderdimensionens koppling till de strategiska aktiviteterna är det uppenbart att en stark insiderrepresentation i styrelsen gör det svårare för outsiderledamöterna att argumentera mot de program, förslag och policies som den operativa ledningen presenterar. I Torg, men också i slutfasen i de beskrivna aktiviteterna i Borg, arbetar f d VD som styrelsens ordförande. Denna koppling tycks i de strategiska aktiviteterna dels öka den samlade styrelsens engagemang i operativa frågeställningar, och dels i högre utsträckning än tidigare lyfta fram ledningskapacitetsfrågor och personkonstellationsfrågor i styrelsearbetet. I situationer då insiderrepresentanterna inte är överens är det svårt för den samlade styrelsen att ta ställning till själva sakfrågan. Frågeställningen tenderar att förändra karaktär till en personkonstellationsfråga. Överhuvudtaget tycks en stark insiderkombination i styrelsen tendera att lyfta fram perspektivet tillväxt och expansion i verksamheten (jfr med renodlade kapitalideologiska överväganden).

Denna analys av de tre urvalsvariablernas samband med de strategiska aktiviteterna lyfter fram en del intressanta olikheter i de tre styrelsernas sätt att agera i och hantera strategiska aktiviteter. Styrelserna i de rörelsedrivande moderenheterna tycks ha ett större normativt och reellt handlingsutrymme med avseende på konkreta, operativa ställningstaganden. Vidare indikerar de empiriska observationerna att ägarinflytandet i de strategiska aktiviteterna främst är att se som en bas för deltagande och endast indirekt som en bas för handling och inflytande. Fallbeskrivningarna antyder att ägarinflytandet tenderar att vara mer direkt och starkare på arenor som har med personfrågor och negativa finansiella situationer att göra. Vidare indikerar de empiriska observationerna att en stark insiderkombination ökar det operativa engagemanget och tillväxtideologiska överväganden i styrelsearbetet. De strategiska aktiviteterna visar dessutom att diskussionerna och förslagen angående förändringar av verksamhetsstruktur, ägarstruktur och insiderstruktur är arenor som styrelsen spelar en central roll på såväl ur deltagande som ur handlings- och inflytandeaspekter. Detta är inte speciellt förvånande med tanke på de resonemang som fördes i de strukturorienterade avsnitten (jfr. kapitel 3 och 4).

6.4.5. Summering av de strategiska aktiviteterna

EMPIRISK OBJEKTSBESTÄMNING	ANALYSPERSPEKTIV	POTENTIELLA TOLKNINGSMÖNSTER
STRATEGISKA AKTIVITETER	Normativa strukturer	. Den formella ledningsorganisationsstrukturens otillräcklighet . Strategiska aktiviteter som bas för bestämmande av styrelsens handlingsutrymme . Nödvändigheten att mobilisera energi för att agera i ledamotspositionen
	Aktivitetsstrukturer	. Sammansättningsstrukturens anpassning till strategiförändringar . Konsensusagerande i styrelsen . Personfrågornas koppling till strategiska aktiviteter . Indirekt agerande som styrinstrument
	Handlingsföreställningar	. Styrelsearbetet som en pågående verksamhet . Åtskilda arenor med avseende på inflytandekomplexitet och sakkomplexitet . Handlingsinsikt som inflytanderesurs
	Företagskarakteristika	. Ägarinflytandet som indirekt bas för handling i styrelsearbetet . Den starka insiderstrukturens koppling till expansionssträvanden

Figur 6.5. En summering av några av de mest väsentliga tolkningarna i de strategiska aktiviteterna.

I syftesformuleringen preciserade jag undersökningsramarna för forskningsarbetet genom att ange mitt huvudsakliga intresseområde som relaterat till styrelsearbetets villkor i förhållande till perspektivet handling. Jag ville med denna markering av handling betona behovet av att beskriva och analysera styrelsearbetet utifrån vad som faktiskt utmärker styrelseaktiviteter och tona ner bör-aspekter och renodlade strukturella aspekter. Såväl fallbeskrivningarna med de tillhörande analyserna och de i figuren summariskt återgivna tolkningsmönstrena följer denna ambition att utifrån handlings- och inflytandeperspektiven beskriva och analysera styrelsearbetets villkor i förhållande till strategiska aktivitetsförlopp. Analyserna av fallbeskrivningarna visar, vid sidan av betydelsen av att studera faktiskt handlande, att de studerade styrelsernas förhållningssätt till strategiska aktiviteter är komplext och kan svårligen sammanfattas i enkla rekommendationer eller i enkla kausala relationer.

Olikheterna i de i figur 6.5 presenterade tolkningsmönstrena visar betydelsen av handlingsperspektivet när rekonstruktioner av faktiskt handlande konfronteras med teoretiska överväganden. Med utgångpunkt från de antaganden som det normativa strukturella perspektivet ger uttryck för markeras den formella ledningsorganisationens otillräcklighet som arena för strategiska aktiviteter i styrelsearbetet. Vidare markeras den fundamentala organisatoriska inkompetens som ledamotspositionen innebär i förhållande till strategiska aktiviteter och behovet av att stärka den vertikala verksamhetsinsikten. För att handla och öva ett inflytande på strategiska aktiviteter måste den samlade styrelsen mobilisera energi att agera - en energimobilisering som ställer mer gruppdynamiska krav än ideologiska krav på styrelsearbetet. Det normativa strukturperspektivet indikerar också de strategiska aktiviteternas kritiska roll som arena för bestämmande av styrelsens handlingsutrymme (se avsnitt 6.4.1.).

Det aktivitetsstrukturella perspekivet som plattform för analys betonar andra tolkningsmönster än det normativa strukturperspektivet. Detta perspektiv markerar bl a personfrågornas, konsensusagerandets och sammansättningsstrukturens betydelse i strategiska aktiviteter (jfr. avsnitt 6.4.2.).

De olika reflektionerna som analysen av de strategiska aktiviteterna visar med utgångspunkt från handlingsföreställningsperspektivet markerar ytterligare andra aspekter i styrelsearbetet. Tolkningsmönster som har att göra med de strategiska aktiviteternas sekventiella eller icke-sekventiella förlopp. Vidare markerar handlingsperspektivet svårigheterna med att urskilja de strategiska aktiviteterna från andra aktiviteter i styrelsearbetet. Perspektivet handlingsföreställningar poängterar också skillnaderna och samtidigheten i hanterandet av sakkomplexitet och inflytandekomplexitet samt den därmed vidhängande betydelsen av handlingsinsikt som en väsentlig inflytanderesurs i styrelsearbetet (jfr. avsnitt 6.4.3.).

Med utgångspunkt från de företagskarakteristika som urvalsdesignen bygger på poängteras ägarkompetensens begränsade och indirekta inflytande på de strategiska aktiviteterna. Vidare betonas insiderstrukturens koppling till tillväxtmålsättningar och styrelsearbetets koppling till förvaltningssstrukturen på moderbolaget (se avsnitt 6.4.4.).

Sammantaget ger dessa olika analysperspektiv på de strategiska aktiviteterna en förståelse för styrelsearbetet som inte bygger på ensartade strukturella antagan-

den eller på antaganden om hur styrelsearbetet bör fungera. De skall istället ses mot bakgrund av att försöka förstå styrelsearbetet utifrån ett organisationsteoretiskt perspektiv med tonvikt på handling och inflytande samt dessa begrepps koppling till strukturella förhållanden.

Innan jag lämnar dessa strategiska aktiviteter och övergår till beskrivningarna och analyserna av de sakspecifika aktiviteterna vill jag göra några avslutande kommentarer med anknytning till de bägge tolkningsmönstren som begreppen sakkomplexitet respektive inflytandekomplexitet ger uttryck för. Utifrån betraktat kännetecknas de strategiska aktiviteterna av att främst den operativa ledningen, men också den samlade styrelsen, försöker hantera dessa förändringsförlopp utifrån att först åstadkomma en förståelse för strategisk utveckling i styrelsen för att därefter genomföra de strategiska förändringarna. Detta förståelse-förändringsförhållningssätt kan beskrivas och analyseras utifrån såväl komplexiteten i själva sakfrågan som komplexiteten i intresse- och maktförhållande i styrelsen. Dessa bägge föreställningar går analytiskt att särskilja men uppträder samtidigt i de presenterade fallbeskrivningarna (jfr med tidigare förda renonemang i detta kapitel).

Vid sidan av dessa bägge föreställningar finns det förlopp i fallbeskrivningarna som s a s både sakmässigt och inflytandemässigt följer andra tolkningsmönster. Jag tänker då exempelvis på förlopp som överhuvudtaget gör strategiska aktiviteter till styrelsefrågor och aktivitetsförlopp som gör att de strategiska aktiviteterna diskuteras i styrelsen som sista instans innan de formella ställningstagandena tas. I de studerade aktiviteterna finns det dessutom åtskilliga sekvenser som domineras av traditioner, ritualer och ceremonier. Vidare finns det sekvenser som domineras av myter om vardagsförklaringar och förställningar av typen "så har vi alltid gjort" - föreställningar som har att göra med oreflekterade rutinmässiga förhållningssätt. Dessa mer eller mindre institutionaliserade förhållningssätt och aktiviteter representeras inte av sakkomplexitet och/eller inflytandekomplexitet utan är mer relaterade till ledamöternas uppfattade bilder av verkligheten. Organisationsteoretiskt är dessa sekvenser snarare relaterade till begrepp som rutin, tradition och kultur än till sakkomplexitet eller inflytandekomplexitet (se vidare kapitel 8 för ett analytiskt resonemang kring dessa föreställningar).[9] Precis som med sakkomplexiteten och inflytandekomplexiteten går dessa institutionaliserade inslag att analytiskt särskilja men uppträder efter ett samtidighetsföljande resonemang i de studerade förloppen, d v s en och samma handling kan analyseras med delvis olika konsekvenser utifrån dessa tre föreställningar.

7. Styrelseaktiviteter II: Sakspecifika aktiviteter

Detta kapitel är uppbyggt efter samma mönster som det föregående. Den enda skillnaden är att föregående kapitels empiriska plattform, strategiska aktiviteter, har bytts ut mot sakspecifika aktiviteter. Liksom i förra kapitlet ligger tonvikten på att beskriva processuella förhållanden i de studerade styrelserna. Denna betoning innebär för det första att inputfaktorer som exempelvis sammansättnings- och ledamotskarakteristika samt andra strukturella inputresurser tonas ned. För det andra tonas resultat och konsekvenser av styrelsearbetet ned. För det tredje innebär betoningen av processuella förhållanden att det metodologiska angreppssättet i insamlings-och bearbetningsarbetet skiftar från ett mer kvantitativt orienterat vägval till ett mer kvalitativt orienterat metodval (jfr. avsnitt 5.3. samt inledningen i kapitel 6).

De sakspecifika aktiviteterna representerar, liksom de strategiska aktiviteterna, ett försök att utifrån ett processuellt förhållningssätt beskriva aktiviteter i styrelsen av icke-återkommande karaktär. Jag har dessutom rubricerat dessa aktiviteter som kritiska händelser för att markera att de kan betyda hot mot eller erbjuda möjligheter för såväl den totala verksamheten som för styrelsearbetet. Min utgångspunkt är att dessa icke-återkommande, kritiska aktiviteter är en bättre objektsbestämning än mer återkommande, rutinartade aktiviteter när det gäller att beskriva, förstå och förklara den koppling mellan strukturella förhållanden och faktisk handling, som utgör den mest väsentliga teoretiska grundidén i forskningsarbetet (för ytterligare kommentarer se kapitel 2 och avsnitt 5.3). Utifrån ett ensartat strukturellt perspektiv eller ett ensartat handlingsperspektiv hade den empiriska objektsbestämningen förmodligen varit den motsatta, d v s fokuserat på återkommande, rutinmässiga aktiviteter.[1]

Det empiriska tillvägagångssättet i detta och det föregående kapitlet är att rekonstruera ett strategiskt idéarbete som respektive styrelse tagit aktiv del i (se

kapitel 6) samt med utgångspunkt från detta strategiarbete välja ett konkret uttryck för den tänkta strategin (se detta kapitel; se kapitel 1, avsnitt 5.3 och kapitel 6 för en metodologisk genomgång av det empiriska tillvägagångssättet). Med strategiska aktiviteter avses aktiviteter av långsiktig och policyskapande natur. Med sakspecifika aktiviteter avses aktiviteter som är av mer kortsiktig natur och som har med den konkreta resursfördelningen och det konkreta problemlösandet att göra (jfr avsnitt 5.3). De strategiska aktiviteterna tar sig, som fallbeskrivningarna i kapitel sex visar, uttryck i planer, policies och annan verbal eller skriftlig form, medan de sakspecifika aktiviteterna tar sig uttryck i praktiska, konkreta förändringar - exempelvis avyttringar, företagsförvärv, emissioner etc. I detta kapitel kommer således de aktiviteter som utgör konkreta uttryck för de i det föregående kapitlet redovisade strategiska aktiviteterna att beskrivas och analyseras.

I Torg representeras de sakspecifika aktiviteterna av ett företagsförvärv. Detta förvärv av ett amerikanskt företag följer i princip de tänkta planerna som de strategiska aktiviteterna gav uttryck för (jfr. avsnitt 6.1).

I Borg har jag som sakspecifika aktiviteter valt att rekonstruera förlopp som är relaterade till att bilda en underkoncern av en del av Borgs verksamheter. Även dessa sakspecifika aktiviteter ligger i linje med de strategiska koncentrationssträvanden som de strategiska aktiviteterna i föregående kapitel gav uttryck för (jfr. avsnitt 6.2).

De sakspecifika aktiviteterna i Korg har att göra med styrelsens och den operativa ledningens arbete med att bilda ett miniutvecklingsbolag inom Korgs organisatoriska ramar. Dessa aktiviteter är, liksom de sakspecifika aktiviteterna i Torg och Borg, också knutna till de strategiska aktiviteterna som beskrevs och analyserades i det föregående kapitlet (jfr. avsnitt 6.3).

Liksom beträffande fallbeskrivningarna av de strategiska aktiviteterna så har jag med dessa tematiskt framtagna sakspecifika aktiviteter inte gjort några försök att likrikta de olika beskrivningarna. De tre fallbeskrivningarna är alla försök att rekonstruera de olika förloppen utifrån hur de enskilda styrelseledamöterna har uppfattat dem. Beskrivningarna utgör således ett försök att avbilda aktiviteter utifrån ett styrelseledamotsperspektiv. Den enda likriktningen i fallbeskrivningarna är att de avslutats med att jag noterar de normativa strukturer, aktivi-

tetsstrukturer och handlingsföreställningar som speciellt utmärks och markeras i respektive aktiviteter. Dessa strukturella och handlingsorienterade teoriers koppling till de sakspecifika aktiviteterna bildar utgångspunkt i det avslutande analysavsnittet (se det inledande avsnittet i kapitel 6 för en bredare och djupare metodologisk bruksanvisning).

7.1. Utveckling genom expansion

Torg hade vid den här tiden skaffat sig brohuvuden för sina utlandsaktiviteter i både Storbritannien och USA, när en av divisionscheferna fick underhandskontakter om möjligheter för Torg att förvärva ett av de företag som var en av de hetaste uppköpskandidaterna enligt Torgs operativa ledning. Naturligtvis nappade Torgs ledning på kroken! Emellertid är det sällan planer och förhoppningar stämmer överens med verkligheten. I det här fallet kullkastades de uppgjorda ritningarna åtminstone en gång. Torg fick börja på nytt. Trots många turer slutar historien lyckligt. Jag skall emellertid inte föregripa och berätta slutet på historien redan nu.

Från styrelsens horisont är denna sakspecifika aktivitet ett exempel på styrelsens roll som nätverksskapande instrument för den operativa ledningen. Vidare markeras betydelsen av att ha ledamöter i styrelsen som i sin dagliga verksamhet har erfarenhet av operativ ledningsverksamhet. Det är speciellt dessa ledamöter som agerar i styrelsen och försöker matcha den operativa ledningen i denna sakspecifika aktivitet. Själva handingsförloppet karakteriseras av plötsliga förändringar och icke-sekventiella förlopp, där reflektion och handling inte är åtskilt utan sker samtidigt. Det är möjligt att det låter invecklat - men vem tror att en affär som innebär en 40%-ig ökning av omsättningen på årsbasis kan ske steg-för-steg och planeras helt utan störningar. Uppenbarligen trodde inte Torgs styrelse och operativa ledning det eftersom de inte blir speciellt överraskade av de olika svängningarna.

PROLOG

Fallbeskrivningen har sin början i Torg efter det att koncernen sedan några år tillbaka arbetar efter att öka internationaliseringsgraden. Vid den här perioden har utlandsfakturering under några år ökat från nästan ingenting till 39%. Koncernen har via ett antal företagsförvärv redan säkrat ett antal brohuvuden på såväl europeiska marknaden som den amerikanska. Strategiskt sett var den operativa ledningen vid den här tiden av den uppfattningen att koncernen bör konsolidera och söka dominans på de marknader där brohuvuden säkrats.

I anslutning till de strategiska aktiviteterna i Torg gjorde koncernledningen och de olika divisionsledningarna upp checklistor på tänkbara förvärvskandidater. Ett av företagen som stod på dessa "önskelistor" var Odekoncernen - ett amerikanskt företag vars välutvecklade marknadsorganisation passade väl in i Torgs expansionssträvanden. Vidare hade Odekoncernen en del produkter som passade in i Torgs produktsortiment. Odekoncernen var inte någon okänd partner för Torg. Torg hade sedan några år tillbaka distribuerat Odes produkter i Västeuropa. När vi kommer in i handlingen har Torgs operativa ledning kontaktats av Odekoncernen angående Torgs intresse av att köpa en av Odedivisionerna - den division som utan tvekan är mest intressant mot bakgrund av Torgs verksamhet.

AKT I - FÖRVÄRVSPLANER SMIDS

Alltsedan de strategiska aktiviteterna i samband med avyttringen av industriföretaget har den operativa ledningen, främst då VD, en av divisionscheferna och chefen för koncernutveckling, konkret arbetat med koncernens förvärvsstrategi. Under våren 1977 tog Odes ledning kontakt med en av divisionscheferna i Torg och aviserade att de hade för avsikt att avyttra en av sina divisioner - O-divisionen. Den främsta orsaken till Odeledningens propå var att O-divisionen huvudsakligen gjorde sina vinster utanför USA utan att kunna avräkna förluster inom andra divisioner mot de utländska vinsterna.

Den operativa ledningen i Torg bedömde ett förvärv av O-divisionen som attraktivt. O-divisionen var en av de enheter som fanns med på de framarbetade checklistorna över tänkbara förvärv. Ett förvärv av O-divisionen skulle, enligt den operativa ledningens uppfattning, få avsevärda synergieffekter. Torg hade tillverknings- och försäljningsenheter i elva av de sexton länder där O-divisionen

hade egna aktiviteter. Stora integrationsvinster borde kunna tas hem bl a genom lägre kostnader för lagring, distribution, försäljning och administration.

Utan några formella förhandlingar hade Odeledningen antytt att köpeskillingen skulle ligga omkring USD ($) 22 miljoner.

VD och chefen för koncernutveckling meddelade styrelsens ordförande om Odeledningens underhandsförfrågan om Torgs intresse av att förvärva O-divisionen. VD och ordförande beslöt att ta upp frågan på nästa styrelsemöte, dels till diskussion men också försöka driva frågan vidare till ett beslut från Torgs styrelse om att förvärva O-divisionen. Både VD och ordförande fann Odeledningens propå vara synnerligen intressant för Torg.

På aprilmötet 1977 meddelade VD styrelsen om Odeledningens propå samt de synpunkter som den operativa ledningen hade angående ett eventuellt förvärv av O-divisionen. I den långa diskussion som därpå följde kom framförallt några av de nytillträdda styrelseledamöterna att få en framträdande roll. Bägge ledamöterna ville varna för substitutriskerna och mognadsriskerna med avseende på O-divisionens produkter. Överhuvudtaget kännetecknades diskussionerna av att VD och ordförande var ivriga att arbeta vidare på ett köp av O-divisionen medan övriga ledamöter, främst då de nytillträdda ledamöterna, tyckte att de hade ett för dåligt informationsunderlag för att föra frågan till ett formellt beslut.

> "Ärendet kom upp lite plötsligt. Förspelet drogs inte upp så jag upplevde det som värdefullt att VD fördjupade det tillgängliga informationsunderlaget. Å andra sidan gäller det att inte gräva ner sig för djupt utan ta tillfället och klippa till".
>
> Citat outsiderledamot med speciell tonvikt på huvudmannakompetens

Det avgörande som den samlade styrelsen tog var att VD fick i uppdrag att närmre undersöka förutsättningarna för ett eventuellt förvärv varvid VD bl a ingående skulle studera effekterna av en sammanslagning land för land. Efter denna utredning skulle styrelsen informeras antingen vid nästa ordinarie sammanträde eller tidigare på ett extra sammanträde.

Vid det ordinarie styrelsesammanträdet i juni behandlades förvärvsfrågan ånyo mot bakgrund av de gjorda undersökningarna. Under samma period hade förhandlingarna

med Torg och Odeledningen intensifierats och i augusti meddelade divisionschefen att parterna hade bestämt att skjuta frågan på framtiden. Parternas respektive ställningstagande låg för långt ifrån varandra.

På första höstmötet meddelade VD styrelsen om det låsta läget samt aviserade tillsammans med chefen för koncernutveckling och divisionschefen att den operativa ledningen önskade ge Ode-koncernen ett nytt bud. Detta bud hade styrelsen fått som informationsunderlag före sammanträdet. Budet innebar i princip att Torg ökade den förmodade köpeskillingen.

Den diskussion som följde blev livlig och visade att styrelsen inte hade en gemensam uppfattning om i vilken riktning man skulle driva frågan. I princip uppträdde den samlade styrelsen som en kritisk granskare av den operativa ledningens förslag samt sätt att hantera ärendet. Ordförande ställde frågor om huruvida integration av O-divisionen kunde ske utan allvarliga störningar. Företrädare för några av de "tunga" huvudmännen ställde frågor angående möjliga följdverkningar på svenska marknaden när det gällde sysselsättningen samt möjligheterna att föra hem de eventuella vinsterna från O-divisionen till Sverige. Arbetstagarrepresentanterna tog upp frågan om Odes produktnamn fick användas av Torg. De ledamöter som framförallt hade en bred omvärldskompetens tog upp frågeställningar angående marknadsorganisation, exportmöjligheter samt höjde ett varningens tecken i och med att affären stod och föll på möjligheterna till kostnadsbesparingar.

Efter en diskussion kring köpeskillingen där framförallt de finansiella företrädarna i styrelsen deltog aktivt anförde ordförande att en djupare penetrering och diskussion i och för sig hade varit önskvärd och ställde frågan om styrelsen var beredd att ge VD fullmakt att förvärva O-divisionen. Av styrelsens nio ledamöter sade sig två inte vara entusiastiska för ett förvärv. De finansiella företrädarna manade den operativa ledningen att vara hård i de fortsatta förhandlingarna; marginalerna för en höjning av köpeskillingen betraktades som liten. Efter denna diskussion enades styrelsens ledamöter om att det var önskvärt att affären genomfördes. VD fick fullmakt att tillsammans med divisionschefen fortsätta förhandlingarna med Ode-ledningen. Vid eventuella förändringar av Torgs bud skulle den operativa ledningen samråda med ordförande, som i sin tur skulle avgöra om styrelsen i övrigt skulle höras. Själva beslutsprotokollet bestod av åtta punkter där styrelsens ställningstagande med avseende på finansiering, framtidspotential såväl som förvärvsorsakerna nedtecknats. I princip gick styrelsen på den operativa led-

ningens handlingslinje. En del mindre förändringar gjordes främst då med avseende på hur de fortsatta förhandlingarna skulle skötas.

Vid det andra höstmötet i november meddelade divisionschefen att Odes styrelse helt enkelt hade underlåtit att besvara Torgs bud och att frågan ånyo hade fått skjutas på framtiden.

AKT II - FRÅN DIVISIONEN TILL HELA FÖRETAGET

På styrelsemötet i april året därpå meddelade VD att Torgs möjligheter att förvärva O-divisionen åter hade aktualiserats. Från en amerikansk bank hade till Torgs ledning framförts tankar att inte bara förvärva O-divisionen utan hela Odekoncernen. Detta förslag hade VD tillsammans med styrelsens ordförande, chefen för koncernutveckling och divisionschefen diskuterat och kommit fram till att ett övertagande av hela Odekoncernen var finansiellt möjligt för Torg samt att de integrationsmöjligheter som diskuterats tidigare om möjligt var än större vid ett förvärv av hela koncernen.

Under första delen av styrelsesammanträdet presenterade VD, divisionschefen och ekonomichefen hur ett eventuellt förvärv skulle finansieras samt vilka ekonomiska konsekvenser ett förvärv av Odekoncernen skulle ha för Torgs totala verksamhet. Styrelsen med ordförande i spetsen betonade betydelsen av att behandla frågan med största försiktighet med tanke på att ett eventuellt förvärv i det här fallet skulle kunna bedömas som en s k 'unfriendly take-over'. På fråga från arbetstagarledamöterna angående om förvärvet kunde anses som en MBL-fråga betonade de övriga styrelseledamöterna att arbetstagarnas intresse i ett fall som detta tillvaratogs av arbetstagarledamöterna i styrelsen samt att den frågeställning som styrelsen formellt skulle ta ställning till gällde ett borgensåtagande för Torgkoncernens moderenhet och att därmed förhandlingsskyldighet enligt MBL inte var för handen.

Den därpå följande diskussionen kom att koncentreras kring följande faktorer.

a. Ledningskapaciteten i Odekoncernen

b. Förändringar av koncernorganisationen i samband med ett eventuellt förvärv

c. Teknologiska substitutrisker mot bakgrund av Odes produktsortiment

d. Riskbedömning av ett förvärv samt;

e. Förändrad konkurrent- och marknadsandelssituation.

Av dessa diskussionspunkter kom speciellt substitutsriskerna att bli föremål för livlig debatt, speciellt då substitutriskernas koppling till köpeskillingens storlek. Två outsiderledamöter med internationell erfarenhet på det industriella området respektive på det tekniskt-vetenskapliga området uttalade farhågor för Odeprodukternas utsatta läge med avseende på teknologiska landvinningar. Den operativa ledningen med VD i spetsen insåg problemet med ett eventuellt teknologiskifte men poängterade att de största integrationsfördelarna inte låg på produktsidan utan på Odekoncernens etablerade marknadsorganisation i länder där Torg för närvarande var svagt. Efter en lång argumentation bestämdes det att innan ett definitivt bud skulle lämnas till Odes ägare skulle de av Odekoncernens divisioner som var mest utsatta för konkurrens från en datorbaserad teknologi genom VDs försorg närmare analyseras.

Diskussionen avslutades med att styrelsen, förutom det ovan angivna tillägget, godkände den operativa ledningens förslag att förvärva Odekoncernen för en köpeskilling av USD 22 per aktie samt att finansieringen skulle ske via en av Torgs divisioner med moderenhetens borgen som säkerhet. Det formella beslutet var enhälligt och för att inte orsaka några förseningar i de fortsatta förhandlingarna skrevs beslutet ut under sammanträdet och godkändes av samtliga närvarande ledamöter och suppleanter genom namnunderskrifter.

> "Ode-förvärvet var en av de första viktiga frågorna som jag var med om som ledamot i Torgs styrelse. Jag minns att jag förvånades över den upphetsade och öppna diskussionen. Hade jag inte haft erfarenhet som styrelseledamot i andra liknande företag hade min reaktion blivit än starkare än vad den blev."
>
> Citat en vid tillfället nyutnämnd outsiderledamot

Efter aprilmötet följde en period med intensivt arbete för den operativa ledningen. Många smådetaljer i ärendet var nödvändigt att förbereda och verkställa men i princip fortskred den operativa ledningens insamlings-, analys- och förberedelsearbete enligt de planer som VD och divisionschefen förutsagt på aprilmötet. Under denna period hölls styrelsens ordförande kontinuerligt informerad om förvärvsärendets gång.

Förvärvsbudet till Odekoncernen förmedlades av divisionschefen och lades onsdagen den 15 maj. Köpeskillingen uppgick till USD 24 per aktie, d v s något högre än som ursprungligen avsetts p g a att Odes börskurs stigit under de närmast föregående dagarna.

Odekoncernen begärde att börshandeln i företagets aktier skulle stoppas, uppmanade sina aktieägare att förkasta budet samtidigt som man, i överensstämmelse med praxis på området, stämde Torg för formella felaktigheter i Torgs anbud. Syftet med dessa åtgärder från Odeledningens sida var närmast att vinna tid för att kunna vidta motåtgärder. Efter förhör med företrädarna för Torg i Stockholm och New York för att finna belägg för brott mot antitrustbestämmelser samt bristande överenstämmelse mellan Torgs anbud och de interna handlingarna beslöt en federal domstol i New York den 23 maj att avvisa samtliga anklagelsepunkter gentemot Torg.

Samma dag som de juridiska hindren hade undanröjts aviserades ett konkurrerande bud på Odekoncernen - ett bud som låg sex dollar högre per aktie än Torgs. I detta skede ringde divisionschefen, som befann sig i New York, till VD i Stockholm och meddelade nyheten om konkurrentbudet. Divisionschefen framhöll att vi måste göra klart för oss vad vi vill och sedan fullfölja affären enligt dessa intentioner. Torgs juridiska företrädare ville inte sätta sig vid förhandlingsbordet med mindre än att man från Torgs sida var villig att betala upp till USD 32 per aktie.

Efter samtal med styrelsens ordförande beslöt VD att tillkalla ett extra styrelsemöte samt att hålla detta möte per telefon p g a den brådskande situationen. Tillsammans med ordförande och en av outsiderledamöterna med finansiell erfarenhet analyserade VD sent på kvällen den 23:e de gjorda förvärvskalkylerna. Efter denna gemensamma genomgång enades de tre om att ge divisionschefen en limit upp till USD 32 per aktie. VD och/eller ordförande tog därefter telefonkontakt med övriga styrelseledamöter som i sin tur enhälligt förklarade sig som närvarande vid ett styrelsemöte daterat till den 24:e maj. Den allmänna reflektionen bland styrelseledamöterna till den plötsligt uppkomna situationen var att inte låta affären gå i stöpet p g a en eller annan miljon när det totalt sett rörde sig om mycket större belopp. Dessutom var budet på Odekoncernen guldkantat i och med att Torg kunde dra nytta av en del skattefinansiella fördelar.

Med introducerandet av Torgs nya bud drog sig konkurrenterna tillbaka varvid Odekoncernens styrelse rekommenderade sina aktieägare att acceptera Torgs bud på trettio dollar per aktie. Vid anbudstidens utgång natten till den 27 maj hade över 50% av Odes aktieägare lämnat in sina aktier -Odekoncernen var därmed formellt sett ett dotterbolag till Torg.

Som informationsunderlag till det ordinarie styrelsesammanträdet i juni hade den operativa ledningen låtit sammanställa sina första intryck rörande Odekoncernen samt summariskt beskrivit händelserna kring själva förvärvet. På sammanträdet lämnade divisionschefen en redogörelse för hur Torg hade kommit att förvärva aktiemajoriteten i Ode och hur han i grova drag hade tänkt sig den framtida organisationsstrukturen. Anbudstiden för Odes aktieägare hade förlängts till den 16 juni i syfte att uppnå 90% av aktiekapitalet. Outsiderledamöterna med finansiell erfarenhet och omvärldserfarenhet sade sig vara övertygade om att satsningen på Odekoncernen var riktig och fann det tillfredsställande att affären genomförts på det sätt som skett. De menade att Odeaffären var ett exempel på en aktivitet när de som outsiderledamöter upplevt sig ha ett faktiskt inflytande på skeendet. Ordförande avslutade överläggningarna rörande Odeförvärvet genom att konstatera att det var dags för den operativa ledningen att sätta igång med integrationsarbetet.

AKT III - INTEGRATIONSPROCESSEN OCH EFTERSPEL

När tidpunkten för Torgs erbjudande till Odes aktieägare slutgiltigt löpt ut den 30 juni hade aktieägarna representerande drygt 95% av aktiekapitalet accepterat budet.

Under hela sommaren arbetade den operativa ledningen med att fullborda ett totalövertagande och att med ett minimum av tidsförlust integrera Odekoncernen med Torgs verksamhet. Tidplanen var att fusionen formellt sett skulle vara slutförd i oktober. I anslutning till det första höstsammanträdet skickade den operativa ledningen ut informationsunderlag till styrelsen angående förslag till en ny formell organisationsstruktur för Torg. Strukturellt sett hade Torgs formella organisation inte förändrats sedan divisonaliseringen var slutförd i början på sjuttiotalet. Från och till hade styrelsen diskuterat organisatoriska förändringar framförallt mot bakgrund av att de flesta utlandsaktiviteter hade samlats i en division som därmed kraftigt expanderat. Spännvidden mellan den största och den minsta

divisionen hade utvecklats till ett organisationsstrukturellt problem bl a kom dimensioneringen av huvudkontorets funktioner att snedfördelas. Odeförvärvet accentuerade dessa organisatoriska problem och den operativa ledningen fann det naturligt, att inte bara integrera Odekoncernen i Torg men också pröva på vilket sätt hela Torg borde organiseras med sikte på 1980-talet.

På styrelsesammanträdet redogjorde VD för den planerade organisationsförändringen. Den viktigaste förändringen bestod i en personell förstärkning av koncernens topporganisation innebärande att två av divisionscheferna utsågs till vice verkställande direktörer. Organisationsstrukturellt innebar det att de nio divisionerna delades upp i två huvudgrupper med sex respektive tre divisioner i varje sorterande under de i så fall nytillträdda vice verkställande direktörerna.

Den samlade styrelsen förklarade sig enhälligt ställa sig bakom dessa person- och organisationsförändringar och beslutade att detta förslag till ny organisation skulle gälla fr o m april månad nästkommande år. VD fick i uppdrag att omedelbart inleda förhandlingar i de olika divisionerna så att styrelsen kunde ta slutlig ställning till dessa organisationsförändringar vid nästa sammanträde. Den nya organisationen medförde bl a tillsättandet av flera chefstjänster. Såväl styrelse som den operativa ledningen fastslog att den nya organisationsstrukturen inte betydde något avsteg från den tidigare gällande grundprincipen att koncernen skulle vara organiserad efter en decentraliserad struktur med ett förhållandevis litet huvudkontor. De föreslagna förändringarna var mer att se som ett försök att begränsa antalet företag som i den löpande driften var direkt underställd VD och möjliggöra ett utrymme för VD att syssla med expansiva och framtidsorienterade frågeställningar.

> "I samband med Odeförvärvet som ju innebar en väldig expansion för koncernen, var den allmänna känslan i styrelsen att det skulle bli än svårare i framtiden att aktivt påverka och utveckla enskilda frågor. Vi i styrelsen kom alltmer att inrikta oss på att kontrollera den operativa ledningskapaciteten"
>
> Citat outsiderledamot

Vid det sena höstsammanträdet fastställde styrelsen, efter en redogörelse av VD av höstens arbete, den föreslagna koncernorganisationen. Samtidigt diskuterades Odekoncernens integration med Torg. Styrelsen beslöt att biträda den operativa ledningens förslag angående rationaliseringar i Odekoncernen samt avyttringar av de enheter som inte ansågs passa i Torgs verksamhet. I princip ansåg den opera-

tiva ledningen att de rationaliseringar och avyttringar som diskuterades i samband med förvärvet var riktiga bedömningar. Efter en lång diskussion som präglades av informationsutbyte mellan den operativa ledningen och styrelsen, enades styrelsen om att biträda de i informationsunderlaget föreslagna beslutspunkterna.

På aprilsammanträdet året efter förvärvet antecknades det till protokollet att integrationen av Odekoncernen var genomförd enligt de föreslagna riktlinjerna. Planerade rationaliseringar och avyttringar var genomförda och förhoppningen var att de framtida eventuella fusionssvackorna skulle vara begränsade och kunna hanteras på den operativa nivån. I det fortsatta styrelsearbetet kom Odedivisionen att aktualiseras dels i diskussioner om Torgs framtida möjligheter -Odeförvärvet var ett betydelsefullt steg för Torgs strategiska produktprofilering - dels i diskussioner om framtida förvärv med Odedivisionen som bas.

STYRELSELEDAMÖTERNAS BILD AV ODEFÖRVÄRVET

Av styrelseledamöternas efterhandskonstruktioner av Odeförvärvet är det framförallt VDs och styrelsens ordförandes sätt att förbereda aktiviteterna i samband med ärendet, de öppna och livliga diskussionerna i samband med förvärvsdiskussionen samt de plötsliga förändringarna som poängterats.

När det gällde de viktigare besluten kring förvärvet arbetade ordförande och VD efter ett bestämt mönster. De träffades innan styrelsesammanträdena och förberedde informationsunderlag samt diskuterade sig samman till gemensamma beslutsformuleringar.

> "Min uppgift i styrelsen är att leda fram alla ärenden till en beslutsformulering. Jag arbetar inte efter principen att "vi får se vad som händer". Jag kräver att det finns ett konkret förslag och att den samlade styrelsen på sammanträdet tar ställning till de olika beslutsformuleringarna."
> citat VD

Detta arbetssätt gör att diskussionerna syftar till ett bestämt ställningstagande från styrelsens sida - utdragna diskussioner över flera sammanträden förekommer sällan. Detta undvikande av tempoförlust i styrelsen gör det nödvändigt att arbeta med välstrukturerade informationsunderlag. Vidare leder arbetssättet till att ordförande och VD i viktigare frågor tar underhandskontakt med övriga ledamöter för att bilda sig en förföreställning om ledamöternas uppfattning.

> "Vårt sätt att arbeta med förvärvsfrågor av Odes karaktär kräver en i sak välinformerad styrelse som har förtroende för den operativa ledningen samt att styrelsen arbetar efter en bärande strategisk idé som bas."
>
> citat styrelsens ordförande

Arbetssättet att efter en öppen diskussion föra ärendet till beslut ledde till att en del av outsiderledamöterna i styrelsen, vid introducerandet av Odeförvärvet, upplevde att de alltför sent hade blivit informerade och inblandade i den konkreta aktiviteten. Detta förfaringssätt kan i sin tur ha en negativ påverkan på styrelsens möjligheter att utöva ett aktivt inflytande. Å andra sidan möjliggör detta diskussions/beslutsförfarande att styrelsen som helhet agerar utan tempoförlust och handlingskraftigt. Denna balansgång mellan handlingskraft och inflytande är i situationer som exempelvis substitutionsdiskussionen i Odeärendet inte given utan blir föremål för kritisk granskning vilket i sin tur ställer krav på framförallt ordförande att reda ut och anpassa till den specifika situationen.

Denna balansgång mellan handlingskraft och inflytande i styrelsearbetet fick ett konkret uttryck i samband med diskussionerna kring förvärvsförutsättningarna. I anslutning till substitutriskerna kring Odes produkter fördes det i styrelsen en diskussion initierad av framförallt två av outsiderledamöterna. Dessa uttalade skepsis mot den operativa ledningens bedömning av Odeprodukternas framtidspotential.

> "Jag ansåg att substitutriskerna var stora och därmed var jag som ledamot tvungen att påpeka detta. Jag tycker inte det är något fel att dra igång kontroversiella diskussioner i styrelsen och ställa VD mot väggen snarare tvärtom. Det gäller emellertid att kunna vända diskussionen, motverka negativa strömningar för att åstadkomma välunderbyggda ställningstaganden. Min erfarenhet som professionell styrelseledamot är att det är nyttigt för en styrelse att föra diskussioner liknande dem i samband med Odeförvärvet."
>
> citat en av de outsiderledamöterna som initierade substitutdiskussionen

Betoningen av denna diskussion och balansgången mellan handlingskraft och inflytande visar ledamöternas uppmärksamhet på styrelsens sätt att fungera som företagsledande enhet. Styrelseledamöterna kontrollerar inte bara den operativa ledningen utan också sitt eget sätt att arbeta. I substitutdiskussionen markeras mellanhands- och övertalningsfunktionens roll i styrelsearbetet. Mellanhandsfunktionen illustrerar den kritiska granskningsrollen i styrelsearbetet medan övertalningsfunktionen har att göra med att lyfta fram det gemensamma i styrelsearbetet. I det här fallet upprätthölls bägge funktionerna av samma ledamöter.

De många plötsliga förändringarna i framförallt Odeärendets andra fas - när ärendet gällde ett eventuellt förvärv av hela koncernen - var ett annat aktivitetsförlopp som ledamöterna markerat i sina efterhandskonstruktioner. Dessa förändringar på den konkreta förhandlingsnivån mellan Torg och Ode hade styrelsen få möjligheter att utvärdera och öva ett inflytande på. De fick, förutom insidergruppen och outsiderledamöterna med finansiell erfarenhet som deltog aktivt i förhandlingsförloppet, nöja sig med att i efterhand utvärdera och ta ställning till de olika turerna.

> "För min del var principfrågorna viktigare än själva köpeskillingen".
> citat outsiderledamot med tonvikt på huvudmannakompetens

> "Det är klart att vi som outsiderledamöter har svårt att agera i konkreta sakfrågor. Jag tycker att detta blev allt tydligare efter Odeförvärvet. Förvärvet innebar av 40%-ig omsättningsökning på årsbasis. Av en redan omfattande koncern blev det en gigantisk."
> citat outsiderledamot med tonvikt på omvärldskompetens

> "I sakfrågorna fungerar styrelsen som en examinator vid en doktorsavhandling. Det är svårt att hindra en avhandling från att passera men det har en uppfostrande effekt på doktoranderna.
>
> Vi kan ge den operativa ledningen en rejäl match i sakfrågorna men det är svårt att åstadkomma radikala förändringar av de av ordförande och VD framarbetade beslutsförslagen".
> citat outsiderledamot med tonvikt på omvärldskompetens

FOKUS PÅ NORMATIVA STRUKTURER

Det framgår tydligt att ledamöternas normativa föreställning bygger på att gränsreglerande frågeställningar är aktiviteter som naturligt faller inom ramen för styrelsens handlingsutrymme.

> "Det är självklart att det är viktigt att styrelsen behandlar förvärv av den här storleken. Det är inte minst viktigt ur ett inflytandeperspektiv."
> citat outsiderledamot med finansiell erfarenhetsbas

Överhuvudtaget har Torgs styrelse en erfarenhetsbas som ger potentiella möjligheter att agera och öva ett inflytande på gränsreglerande aktiviteter.

Till skillnad från de strategiska aktiviteterna i Torg, som klart markerade kapitalideologin som ett normativt fundament, så representerar Odeärendet en markering av specialist- och kontraktsideologin vid sidan om kapitalideologin. Kontraktsideologin som normativ bas markeras speciellt i Odeförvärvets första och tredje fas. I första hand diskuterades ett eventuellt förvärv mot bakgrund av sysselsättningsgraden, finansieringsmöjligheterna samt vilka effekter ett förvärv skulle ha i förhållande till kunder och leverantörer i koncernens övriga verksamheter. I denna diskussion utgick de inblandade ledamöterna från en bredare ideologisk struktur än den kapitalideologin erbjuder. I tredje fasen av Odeförvärvet betonades kontraktsideologin framförallt i diskussionerna huruvida de nya chefstillsättningarna var en MBL-fråga eller ej. Dessa diskussioner präglades av den strukturella sammansättningsolikhet som de stämmovalda ledamöterna representerar vid sidan om arbetstagarrepresentanterna. Specialistideologin markerades framförallt i andra fasen då styrelsen till stor del lät den operativa ledningen hantera prissättningsfrågorna och själva övertagandet av Odekoncernen. Överhuvudtaget representerar denna sakspecifika aktivitet en markering av kontraktsideologin och specialistideologins betydelse som normativ struktur i styrelsearbetet.

Precis som de strategiska aktiviteterna i koncernen så markerar Odeförvärvet svårigheterna med att helt och fullt arbeta inom ramen för den formella ledningsorganisationsstrukturen. Den personella förstärkningen på den operativa nivån indikerar en strukturell brytning med avseende på ledningsorganisationen - en brytning som framförallt var relaterad till den kraftiga expansionen storleksmässigt som förvärvet av Odekoncernen innebar.

FOKUS PÅ AKTIVITETSSTRUKTURER

Torgs styrelse har en formell erfarenhetsprofil som sätter styrelsen i en position som nätverksskapande instrument för den operativa ledningen. Denna potentiella möjlighet att koppla deltagare, problem och alternativ till olika arenor drar den operativa ledningen nytta av i Odeförvärvet. Framförallt bidrar outsiderledamöterna med finansiell erfarenhet till att skapa finansiella och förhandlingsmässiga förutsättningar för ett förvärv av Odekoncernen. Detsamma gäller en del av diskussionerna kring förvärvet där ledamöterna med internationell erfarenhet får en nätverksskapande funktion i meningen att de kan relatera Odeförvärvet med andra liknande situationer i andra företag och därmed bidra till att beskriva och analysera relationerna mellan Torg och Odekoncernen. Detta arbetssätt att från den

operativa ledningens sida använda styrelsen som nätverksskapande instrument i diskussionerna såväl som i det konkreta etablerandet av koncernen i ett internationellt nätverk indikerar ytterligare styrelsens potentiella handlingsmöjligheter i gränsreglerande aktiviteter - en möjlighet som framförallt är relaterad till styrelsens formella sammansättningskompetens som i huvudsak har en omvärldsinriktad profilering.

Den andra aktivitetsstrukturella dimensionen som markeras i Odeförvärvet är ledamöternas betoning av hur styrelsen fungerar som ledningsgrupp. Förutom att ledamöterna är observanta på den operativa ledningskapaciteten i koncernen så utvärderar ledamöterna också styrelseledamotskapaciteten -den kontrollerar s a s sitt eget sätt att arbeta. Ledamöternas inifrånperspektiv med avseende på styrelsearbetet gör att de framförallt betonar sådana dimensioner som enligt den valda terminologin representeras av de gruppsykologiska faktorerna, d v s ledamöterna betonar snarare faktiskt handlande i styrelsen än den potentiella formella kompetens som finns representerad i styrelsen.

FOKUS PÅ HANDLINGSFÖRESTÄLLNINGAR

Om jag försöker beskriva i vilken handlingstradition aktiviteterna kring Odeförvärvet följer finner vi att aktiviteterna skiljer sig från de i avsnitt 6.1 beskrivna strategiska aktiviteterna i Torg. Till skillnad från de strategiska aktiviteterna, som följde inkrementalistiska och andra ordningens maktföljande handlingsföreställningar, så följde dessa sakspecifika aktiviteter icke-sekventiella handlingsföreställningar.

De strategiska aktiviteterna i koncernen angav den strukturella ordning inom vilken förvärvsärende av den typ som Odeaktiviteterna representerar skulle följa varför väldigt lite av aktiviteterna var relaterade till de makt- och intresseföljande föreställningarna. Själva handlingsförloppen kännetecknades av icke-sekventiella förlopp där plötsliga händelser kom att påverka styrelsens sätt att agera. Att beskriva aktiviteterna kring Odeförvärvet som ett sekventiellt förlopp enligt den inkrementalistiska handlingstraditionen innebär att betydelsen av de plötsliga händelserna inte betonas och ger således ingen rättvisande verklighetsbeskrivning av de plötsliga händelsernas kritiska roll i dessa sakspecifika aktiviteter.

Aktiviteterna kring Odeförvärvet följde snarare de slumpmässiga och reflekterande handlingsföreställningarna. Såväl styrelsens introduktion till Odeärendet som de plötsliga förändringarna när koncernen fick möjlighet att förvärva hela Odekoncernen samt aktiviteterna i samband med själva övertagandet av Odekoncernen var förlopp som nära följde den slumpmässiga handlingstraditionen. Den samlade styrelsen fick under kort varsel och med förändrade förutsättningar agera i förvärvsfrågan. Styrelsens handlingsutrymme och inflytandemöjligheter kom i stor utsträckning att bestämmas av dessa plötsliga händelser och de förändrade förutsättningarna. Att sekventiellt urskilja ett analysförlopp och ett handlingsförlopp i styrelsens sätt att agera blir mot denna bakgrund omöjlig. Istället kom de olika ledamöternas sätt att agera kännetecknas av en samtidighet med avseende på reflektion och handling. De olika styrelsesammanträdena och aktiviteterna runt dessa utmärktes snarare av att ledamöterna reflekterade och analyserade i efterhand eller samtidigt som de handlade - styrelsearbetet följde de förutsättningar som den reflekterande handlingsföreställningen ger uttryck för med dess tonvikt på samtidighet i reflektion och handling.

En fokusering på handlingsföreställningarna visar att Odeaktiviteterna följde de slumpmässiga och reflekterande handlingsföreställningarna. Strukturellt sett utgjorde snarare de strategiska aktiviteterna basen i aktiviteterna än de normativa strukturerna. Sammantaget innebar detta att praktisk erfarenhet av sakspecifika aktiviteter utgjorde den mest väsentliga kompetensbasen för den enskilde styrelseledamoten, vilket bl a tog sig konkret uttryck i att de ledamöter med praktisk erfarenhet av operativt ledningsarbete kom att dominera styrelseaktiviteterna och till en del kom att öva ett inflytande på den operativa ledningens sätt att hantera Odeförvärvet.

7.2. Avveckling för utveckling

Denna sakspecifika aktivitetet handlar om hur verksamheten i Borg förändras och går mot färre och större enheter. Borg hade ett antal rörelsefrämmande enheter som i förhållande till deras storlek och betydelse för Borg tog alltför mycket ledningstid i anspråk. Den operativa ledningen hade sedan en lång tid tillbaka

haft planer på att finna en annan verksamhetsform för dessa koncerngemensamma enheter. I slutet av sjuttiotalet presenterade VD ett förslag för styrelsen som innebar att dessa koncerngemensamma enheter skulle få ett eget liv, med egen kapitalbas och egen ledning. Avsikten var att börsintroducera denna nya underkoncern. Styrelsen reagerade positivt men ställde sig tveksam till hastigheten i genomförandet.

Det hela mynnade ut i att koncernens verksamhet utvecklades mot en än tydligare koncentration, där verksamheten i princip var koncentrerad till två tunga affärsområden.

För att sortera upp de många handlingsförloppen i samband med dessa sakspecifika aktiviteter har jag valt att beskriva dessa i fyra faser - en initierings- och diagnosfas, en alternativgenereringsfas, en värderings- och valfas samt en efterspels- och vidareutvecklingsfas. Precis som de övriga tematiskt beskrivna styrelseaktiviteterna avslutar jag med att summariskt relatera aktiviteterna till de normativa strukturerna, aktivitetsstrukturerna respektive handlingsföreställningsperspektivet.

INITIERING OCH DIAGNOS

I Borg hade den operativa ledningen med styrelsen då och då från början av 1970-talet diskuterat möjligheterna att bilda ett utvecklingsbolag av några av de många mindre enheter som fanns inom koncernen. Denna utvecklingsbolagstanke låg i linje med strategin att koncentrera sig till de tre tunga verksamhetsdivisionerna, främst då KT-divisionen.

Under kalenderåret 1978 fann VD det tidsmässigt lämpligt att konkretisera idéerna kring utvecklingsbolagstanken. Han satte igång ett omfattande förberedelsearbete för att med detta informationsunderlag själv ta ställning till idén och samtidigt kunna presentera ett informationsunderlag som gjorde det möjligt för styrelsen att öppet och konkret diskutera förslaget och ta ställning till ett eventuellt bildande av ett utvecklingsbolag.

Den operativa ledningen förde många diskussioner med folk inom såväl som utom koncernen. Det digra informationsinhämtningsarbetet mynnade i princip ut i tre beslutsalternativ.

a. Sälja bolagsenheterna ett i taget.
b. Bilda ett utvecklingsbolag med Borg som huvudintressent
c. Bilda ett utvecklingsbolag och därefter sälja det till någon utomstående intressent.

Låt mig dock innan vi kastar oss in på styrelsesammanträdet våren 1979 beskriva några av premisserna bakom utvecklingsbolagstanken. I slutet av sjuttiotalet kännetecknades koncernen av att två divisioner styrde resultatutvecklingen. Dessa hade en liknande struktur och affärsidé. De var anläggningstunga och systemorienterade. De arbetade på lokala marknader. Dessa bägge divisioner med KT-divisionen i spetsen hade stora potentiella tillväxtmöjligheter. För att åstadkomma en positiv expansion var det emellertid VDs uppfattning att de bägge divisionerna behövde mer kapital än vad de själva kunde generera i intensiva investeringsperioder. Såväl FoU-satsningen och investeringsprojekten var i de bägge divisionerna kapitalkrävande. Vid sidan av dessa bägge divisionerna fanns det ett antal koncerngemensamma bolag (se avsnitt 6.2.). Dessa var små, inte anläggningstunga och mer produktorienterade. De arbetade över hela världen på en starkt specialiserad marknad. Överhuvudtaget var det en klart markerad skillnad affärs- och strukturmässigt mellan de tunga divisionerna och de koncerngemensamma bolagen.

> "Jag hade länge haft i åtanke att hitta en mer passande miljö för de koncerngemensamma bolagen. Den divisionaliserade struktur vi hade på den tiden innebar bl a att dessa bolag tog oproportionerligt mycket av min och ledningens tid, vilket inte var bra med tanke på framförallt KT-divisionens storlek och potentiella möjligheter."
> citat VD

Orsakerna till den operativa ledningens positiva inställning till utvecklingsbolagsidén var således nära knuten till den strategiska inriktningen att framförallt koncentrera kapital- och ledningsresurserna till de tunga verksamheterna, främst då KT-divisionen. De koncerngemensamma enheterna var för små för en stor koncerns administrativa krav; storleksmässigt och typ av aktiviteter var av annorlunda karaktär i jämförelse med den övriga verksamheten. Dessa små enheter fick helt enkelt inte den uppmärksamhet som de krävde av den operativa ledningen. Genom att bilda separata juridiska enheter skulle bl a rekrytering av personal, företagsledning och styrelseledamöter underlättas.

Innan styrelsesammanträdet i mars fick ledamöterna ta del av det framarbetade informationsunderlaget. Materialet innehöll den operativa ledningens argumentation varför ett utvecklingsbolag skulle bildas samt ett beslutsförslag som innebar att

denna Industrigrupp skulle börsintroduceras med företrädesrätt för koncernens aktieägare. Själva informationsunderlaget bestod av en genomgång av de olika enheterna som skulle ingå i den nya Industrigruppen. Vidare hade den operativa ledningen i korta ordalag angivit skäl för bildandet av Industrigruppen samt Industrigruppens affärsidé, ledningsfilosofi och organisation. Avslutningsvis hade den operativa ledningen skissat på en tidplan för Industrigruppens bildande och börsintroduktion. VD hade innan mötet tagit underhandskontakter med styrelseledamöterna för att få en uppfattning om hur dessa såg på det framförda utvecklingsbolagsförslaget. Mot bakgrund av dessa underhandskontakter bedömde VD att den förutsättningslösa diskussionen på det kommande styrelsesammanträdet skulle bli livlig p g a förslagets långtgående och för en del ledamöter kontroversiella karaktär. VDs egen uppfattning hade under initierings- och diagnosfasen blivit alltmer klar. Han ansåg att antingen tar styrelsen hela paketet eller så blir det inget av med utvecklingsbolagstanken.

Liksom vid så många andra aktiviteter valde VD att inte själv föredra ärendet utan lät ekonomichefen dra den operativa ledningens syn på bildandet av Industrigruppen. VD ansåg att det var väsentligt att höra ledamöternas ställningstagande innan han själv gick in i diskussionen.

Samtliga ledamöter var positiva till själva grundtanken i förslaget. En av outsiderledamöterna med speciell tonvikt på huvudmannakompetens var angelägen om att Industrigruppen fick en kompetent ledning och menade att det var svårt att ta ställning innan den operativa ledningen kunde visa att Industrigruppen hade en kompetent och handlingskraftig ledningsgrupp. En annan ledamot med tonvikt på huvudmannakompetens menade att förslaget var positivt ur finansiell synpunkt, men uttryckte oro för 'timingen' i börsintroduktionen. En av ledamöterna med bred industriell erfarenhet menade att alternativet att avveckla de i Industrigruppen presenterade verksamheterna ett i taget inte tillräckligt hade utretts. VD ansåg att Industrigruppen som affärsidé var attraktiv. Industrigruppen innehöll många intressanta utvecklingsmöjligheter. Han menade att koncernen måste ta tillvara den rådande entusiasmen. Han deklarerade samtidigt att han ej ville förorda ett bildande av Industrigruppen om styrelsen inte var beredd att samtidigt acceptera en tidplan för projektets slutförande. Chefen för KT-rörelsen, som satt som suppleant i styrelsen, ansåg att Industrigruppen fordrade stora arbetsinsatser, entusiasm och ett visst tempo för att kunna genomföras på ett tillfredsställande sätt.

Den livliga diskussionen avslutades av ordförande. Han uppdrog åt den operativa ledningen att fortsätta utredningsarbetet med målet att förelägga styrelsen ett fullständigt beslutsunderlag till aprilsammanträdet. Underlaget skulle innehålla förslag på företagsledning i Industrigruppen. Under tiden till detta aprilsammanträde skulle också emissionsvillkoren ha diskuterats med de större aktieägarna.

ALTERNATIVDISKUSSION OCH ALTERNATIVGENERERING

Utredningsarbetet mellan mars- och aprilsammanträdet tog fasta på det tidigare presenterade beslutsunderlaget och utvecklade de riktlinjer som dragits upp i detta underlag. Under perioden togs många kontakter mellan den operativa ledningen och styrelsen. En av outsiderledamöterna med tonvikt på huvudmannakompetens markerade speciellt behovet av att revidera den framlagda tidplanen för genomförande. Han menade att med utgångspunkt från att koncernen resultatmässigt hade gjort ett något sämre verksamhetsår året innan fanns det anledning att avvakta med en eventuell börsintroduktion. Risken var att den pressade tidplanen skulle innebära att det såg ut som om koncernen hade haft vindsröjning och därmed skulle det vara mindre attraktivt för aktieägarna att nappa på utvecklingsbolagstanken. Dessa diskussioner fick den operativa ledningen att revidera tidplanen och avvakta med börsintroduktionen till en lämpligare tidpunkt.

På aprilsammanträdet som tillika var ett bokslutssammanträde togs diskussionen om Industrigruppen ånyo upp. VD öppnade diskussionen med att konstatera att han sedan i mars i diskussioner med bl a styrelseledamöterna styrkts i sin uppfattning att grundidén bakom Industrigruppen var riktig. Vissa följdverkningar av projektet såsom vissa kostnadsmässiga restposter som skulle belasta Borg under lång tid på fastighetssidan hade å andra sidan framtonat tydligare under arbetets gång. VD menade att det fanns två alternativ. Det första alternativet var att sammanföra Industrigruppbolagen till en ny organisatorisk enhet - en division inom koncernen. Det andra alternativet var att sälja de koncerngemensamma bolagen som ingick i Industribolagen ett i taget. Grundfrågeställningen var enligt VD huruvida koncernen skulle behålla eller sälja de s k koncerngemensamma enheterna.

Den fortsatta diskussionen kom att koncentreras till att ta upp alternativa strategier kring utvecklingsbolagstanken. De alternativ som togs upp var alla knutna till det presenterade beslutsunderlaget. Huvudintresset från outsiderledamöternas sida var 'timingen' i det eventuella börsintroducerandet av Industrigruppen. De

menade att det fanns anledning att avvakta med en börsintroduktion. VD poängterade att han för sin del trodde att en börsintroduktion nu eller om två år inte spelade så stor roll. Enligt VD var den nya organisatoriska uppsorteringen det för Borg viktigaste avgörandet. Efter en lång diskussion uttalade sig den samlade styrelsen positiv till det första alternativet. När det gällde tidplanen menade VD att man med utgångspunkt från det första alternativet i lugn och ro skulle ta ställning till en börsintroduktion.

> "Om vi tror på en utveckling av Industrigruppen inom Borgkoncernen är Borgs aktieägare den rätta intressegruppen, om vi inte tror på en positiv utveckling är externa intressegrupper en lämpligare ägarbas".
>
> citat VD

Ordförande avslutade diskussionen med att uppdra åt VD att arbeta med att genomföra utvecklingsbolagstanken enligt de riktlinjer som uttrycktes i det första beslutsalternativet.

FORMELLT BESLUT OCH UTVARDERING

På styrelsesammanträdet i maj togs det formella beslutet att bilda en speciell Industrigruppdivision. Styrelsen beslöt enhälligt att godkänna det första alternativet såsom det presenterats av VD på aprilsammanträdet efter vederbörligt samråd med berörda ledningsgrupper och de anställdas representanter. Beslutet innebar att fem bolagsenheter inom Borgkoncernen plus en industrifastighetsförvaltningsenhet skulle sammanföras till en division under en gemensam ledning. Den nya divisionen skulle ingå som en del i koncernen från halvårsskiftet.

Den första utvärderingsdiskussionen av Industrigruppen togs upp våren året därpå. Outsiderledamöterna noterade med tillfredsställelse att Industrigruppen i stort sett utvecklats på det sätt som den operativa ledningen hade förutsatt. På detta februarisammanträde beslöt styrelsen, på VDs initiativ, efter diskussion att sammanföra ytterligare sex bolagsenheter med Industrigruppen. Styrelsen menade att om Industrigruppens styrelse och operativa ledning fann det lämpligt att inkorporera dessa sex enheter med gruppen så var detta en operativ fråga som koncernstyrelsen varken hade eller ville ha några invändningar mot.

VD förhandsinformerade dessutom den samlade styrelsen om att Industrigruppens formella juridiska uppbyggnad var under utredning med målsättningen att Indust-

rigruppen som en förberedelse till en börsintroduktion skulle bilda en fristående juridisk enhet. VD räknade med att återkomma till styrelsen med detta ärende under året. I det här sammanhanget poängterade de anställdas representanter att de så fort som möjligt ville ha besked om Industrigruppens framtida juridiska status.

VIDAREBEARBETNING OCH EFTERSPEL

Redan under våren fick styrelsen ta del av beslutsunderlag och förslag till börsintroduktion av Industrigruppen. Underhandskontakter togs av ledamöterna framförallt för att få information om hur den operativa ledningen i koncernen och i Industrigruppen såg på en eventuell börsintroduktion. På styrelsesammanträdet i maj föredrog chefen för Industrigruppen förslaget om börsintroduktion. VD för Industrigruppen gick igenom motiven, kostnaderna och tidplanen för en börsintroduktion. Han betonade att ett sammanförande av de berörda enheterna i en underkoncern till Borg låg i linje med Borgs strategi att satsa på den expansiva och investeringstunga KT-divisionen. Vidare skulle en börsintroduktion för Industrigruppens del innebära större möjligheter till extern finansiering för tillväxt. Policies och administrativa rutiner skulle lättare kunna anpassas till de i Industrigruppen tillhörande enheternas olika behov och förutsättningar. Kostnadsmässigt skulle, enligt VD för Industrigruppen, en börsintroduktion medföra en del kostnader för Borgkoncernen, dels i samband med själva introduktionen och dels med tanke på att en del av de i gruppen ingående enheterna under de senaste åren inte hade haft en speciell god resultatutveckling.

Under den därpå följande diskussionen kom framförallt Industrigruppens fastighetsbestånd att diskuteras. Två av outsiderledamöterna med tonvikt på huvudmannakompetens och omvärldskompetens ifrågasatte om det var välbetänkt att tillföra fastighetsrörelsen till den nya underkoncernen. De menade att dessa gav en onödig tyngd åt organisationen och skulle åtminstone under de första åren kunna utgöra en onödig finansiell belastning.

Chefen för Industrigruppen menade att fastighetsbeståndet på lång sikt definitivt var en styrkefaktor för Industrigruppkoncernen. VD stödde chefen för Industrigruppens argumentation och tillade att marknadens reaktion på sammansättningen av Industrigruppkoncernen tycktes vara överväldigande positiv.

Efter en lång debatt där de flesta ledamöterna var inblandade sammanfattade ordförande diskussionen och styrelsen beslöt enhälligt att godkänna förslaget om bildandet av en Industrigruppkoncern. Vidare beslöt styrelsen att ge VD fullmakt att erbjuda Borgs aktieägare att förvärva aktier i Industrigruppen. VD avslutade ärendet med att be att få förslag och synpunkter från styrelsen angående sammansättningen av den kommande styrelsen i Industrigruppen.

På första höstsammanträdet efter sommaren presenterade chefen för Industrigruppen sommarens arbete, nuläget och emissionsvillkoren. Enligt planerna skulle Industrigruppens aktier på nyåret noteras på Stockholms Fondbörs A2-lista. Efter en kort diskussion beslöt den samlade styrelsen att godkänna de beskrivna emissionsvillkoren av Industrigruppsaktier till Borgs aktieägare. Styrelsen beslöt därefter att ge VD tillsammans med ordförande fullmakt att besluta i ytterligare frågor som skulle kunna komma upp i samband med Industrigruppens börsintroduktion.

VD hade under sommaren med övriga styrelseledamöter arbetat fram en styrelse för Industrigruppen. Detta förslag godkände styrelsen samt uppdrog åt VD att finna lämpliga externa styrelseledamotskandidater.

Under hösten genomfördes Industrigruppsemissionen och på decembersammanträdet orienterade VD för Industrigruppen styrelsen om nuläget beträffande emissionen. De flesta aktier hade tecknats av Borgkoncernen närstående aktieägargrupper.

Historien är emellertid inte slut med börsintroduktionen. Den operativa ledningen och styrelsen var på det klara med att Industrigruppens framtid i och med börsintroduktionen inte ännu var tryggad. Man diskuterade bl a möjligheterna till att sälja de i Industrigruppen inkorporerade fastigheterna och möjligheterna att hitta någon utomstående köpare med industriellt intresse som kan vara intresserad av Borgs aktier i Industrigruppen. Trots att Industrigruppen under detta första år som självständig koncern visade ett något sämre rörelseresultat än tidigare fanns det många externa intressenter som tog kontakt med Borgs operativa ledning för att eventuellt köpa Borgs över femtioprocentiga andel i Industrigruppen. Bl a visade en av outsiderledamöterna i Borgs styrelse intresse för en sådan affär. På hösten därpå dök det upp en intressant utomstående köpare. På det tidiga höststyrelsesammanträdet diskuterades en eventuell avyttring av Borgs aktier i Industrigruppen. Två outsiderledamöter med speciell tonvikt på huvudmannakompetens konstaterade att Industrigruppen för Borgs del var av begränsat strategiskt

värde. Den utomstående intressenten var för Industrigruppen förmodligen en minst lika bra huvudman som Borg. De utomstående intressenterna var seriösa, hade ett industriellt intresse och inte minst en uttalad finansiell kompetens. En av outsiderledamöterna med bred anknytning till företagsamheten poängterade dessutom att priset var bra. De anställdas representanter uttalade sig också positivt till en avyttring av aktierna. De samlade outsiderledamöterna poängterade också betydelsen av att Borg i och med försäljningen inte avvek från något industriellt eller affärsmässigt ansvar. Den nye ordförande i styrelsen (f d VD) och den nye VDn konstaterade att en försäljning av aktierna ligger helt i linje med strävan att strategiskt inrikta koncernen på KT-rörelsen och menade att de nya huvudmännen förmodligen skulle innebära att Industrigruppen skulle få nya och spännande framtidsutsikter. VD ansåg att den enda garantin för Industrigruppens anställda var ett lönsamt företag och den utomstående köparen hade en potential att se till att Industrigruppen skulle få en än positivare utveckling än hos Borg.

Styrelsen beslöt efter en lång diskussion, enhälligt, att efter vederbörliga MBL-förhandlingar sälja Borgs aktieinnehav i Industrigruppen till den utomstående köparen. En månad senare var Industrigruppen inte med i det av styrelsen diskuterade halvårsbokslutet.

STYRELSELEDAMÖTERNAS BILD AV DEN SAKSPECIFIKA AKTIVITETEN

Här skall jag låta ledamöternas efterhandskommentarer dominera scenen. Vad tyckte de om händelseföreloppen och resultaten?

STYRELSELEDAMOT MED HUVUDMANNAKOMPETENS: Jag tycke det var nödvändigt att agera på det första sammanträdet när förslaget presenterades. Tidplanen var alldeles för snäv. De anställda var överkörda och jag som representerar aktieägarna var osäker på Industrigruppens framtida stabilitet. Jag ansåg att Industrigruppen skulle må bra av lite skyddad miljö ett tag.

INSIDERLEDAMOT: Det är möjligt att tidplanen var i snävaste laget. Men jag som verkställande ledamot ville inte sätta mig i någon långbänk. Det gäller att agera när entusiasmen finns. Vi i den operativa ledningen hade jobbat länge med förslaget. Koncernen behövde kapital för investeringar och utvecklingsbolagstanken passade in även i det sammanhanget.

STYRELSELEDAMOT MED OMVÄRLDSKOMPETENS: Tittar vi på det fortsatta handlingsförloppet med den slutgiltiga avyttringen av Borgs aktier så menar jag att Borg inte har något att skämmas för. Både styrelsen och den operativa ledningen har agerat med utgångspunkt från Borgs respektive Industrigruppens industriella framtid. Vi i styrelsen har accepterat den verkställande ledningens övervägande då denna inte enligt min mening har varit till förfång för någon grupp.

STYRELSELEDAMOT MED HUVUDMANNAKOMPETENS: Industrigruppen var rörelsefrämmande enheter inom Borgs verksamhet. Då är det bättre att man ger dessa bolag ett eget liv med förnuftig kapitalbas och en bra ledning. Vi måste förstå att med vår flermiljard omsättning måste ledningens energi samlas kring de stora enheterna och inte på rörelsefrämmande enheter med en omsättning på 30 till 50 miljoner kronor.

STYRELSELEDAMOT MED OMVÄRLDSKOMPETENS: Jag har inga speciella ägarbindningar till Borg. Skulle jag inte ha förtroende för den verkställande ledningens industriella intresse och sätt att agera skulle jag ställa mitt mandat till förfogande omedelbart. Speciellt i sista fasen när vi sålde ut tyckte jag att ansvarsfrågan var viktig.

STYRELSELEDAMOT MED HUVUDMANNAKOMPETENS: Jag kan förstå att VD och den operativa ledningen upplevde styrelsen som en broms. Men skulle vi styrelsen i alla lägen uppträda som ja-sägare kunde Borg lika bra vara utan styrelse.

INSIDERLEDAMOT: Stabilt och uthålligt ägande är väsentligt för den operativa ledningen. Men jag anser att det är kvalifikationsgraden i styrelsen som är avgörande för graden av inflytande från styrelsens sida. I Industrigruppärendet agerade styrelsen och kom att få ett inflytande på framförallt tidplanen. Men hade jag inte bedömt styrelsens invändningar som relevanta och kvalificerade hade jag inte accepterat dem, vilket hade inneburit att Industrigruppärendet hade blivit en personfråga och inte en fråga om utvecklingsbolag eller ej.

STYRELSELEDAMOT MED OMVÄRLDSKOMPETENS: Styrelsearbetet i Borg kännetecknas av förutsättningslösa och öppna diskussioner. Den verkställande ledningen har en stor del i att styrelsearbetet fungerar utan låsningar.

STYRELSELEDAMOT MED HUVUDMANNAKOMPETENS: Jag tycker att de diskussioner som fördes kring Industrigruppärendet är goda exempel på hur väl Borgs styrelse fungerar och på hur öppna och konstruktiva diskussioner kan föras i en styrelse när den fungerar som bäst.

FOKUS PÅ NORMATIVA STRUKTURER

Till skillnad från en del av de andra aktiviteterna, som kännetecknas av att de går utanför de formella ramar som lagstiftningen anger, så kännetecknas denna sakspecifika aktivitet i Borg av en överensstämmelse mellan det faktiska skeendet och de formella ledningsorganisationsstrukturella ramarna. Industrigruppärendet diskuteras och avgörs på styrelsearenan eller i den operativa ledningen. Någon strukturell ordning utanför dessa båda arenor förekommer inte.

Fokuserar vi på de ideologiska strukturerna går det en normativ vattendelare mellan outsiderledamöterna i styrelsen och den operativa ledningen. Outsiderledamöterna betonar de kapitalideologiska strukturerna och deras normativa roll som upprätthållare av koncernen sett som kapital. De flesta outsiderledamöterna representerar dessutom betydande aktieägarintressen i Borg. Mot denna normativa uppfattning står den operativa ledningens - och främst då VDs - betoning av ägarrollen som en av många parter i koncernen. Denna kontraktsideologiska uppfattning grundar sig framförallt på VDs uppfattning att styrelseledamotsrollen skall skötas på bästa möjliga sätt med bästa möjliga folk. Ägarrollen är i det här sammanhanget viktig men den bör paras med andra kompetenser för att öka kvalifikationsgraden i styrelsearbetet.

Den presenterade sakspecifika aktiviteten är enligt de rättsliga strukturerna att se som en gränsreglerande aktivitet. Speciellt då i andra och tredje faserna i samband med börsintroduktionen och i samband med försäljningen av Borgs aktier i Industrigruppen. Till skillnad från de strategiska aktiviteterna i Borg (se avsnitt 6.2) så kännetecknas styrelsens agerande i Industrigruppärendet av ett aktivt agerande i konkreta sakfrågor. Framförallt tidplanen och vid själva börsintroduktionen agerade styrelsen i den konkreta sakfrågan. Detta agerande visar att den samlade styrelsen i gränsreglerande aktiviteter av den här typen har en aktivare roll än det balanserade engagemang som resursfördelningsnormen anger. Precis som vid personförändringar i styrelsen och i den operativa ledningen så agerar den samlade styrelsen i denna gränsreglerande aktivitet i den specifika sakfrågan.

FOKUS PÅ AKTIVITETSSTRUKTURER

Försöker vi renodla det aktivitetsstrukturella perspektivet på Industrigruppärendet finner vi framförallt att sammansättningskompetenserna och de gemensamma styrelseledamöternas roll markeras i aktiviteterna. De aktörer i styrelsen som kom att få ett avgörande inflytande vid sidan om VD var outsiderledamöterna med mångårig erfarenhet av styrelsearbetet i Borg. Dessa ledamöter hade en djupare insikt om och kompetens kring koncernens strategiska koncentrationssträvanden. Denna koncentrationsinriktning var ju under hela handlingsförloppet den bärande idén med utvecklingsbolaget och börsintroduktionen. Kunskap om denna koncentrationsinriktning kom att bli den kanske mest betydande inflytanderesursen i styrelsediskussionerna kring Industrigruppen. De styrelseledamöter som hade varit med om de strategiska aktiviteterna i Borg sedan det tidiga sjuttiotalet hade således ett överläge visavi övriga ledamöter.

Styrelseledamöterna i Borg kännetecknas generellt sett av att de har bred kunskap om styrelsearbete i andra börsföretag och av styrelse- och ledningsarbete överhuvudtaget. I sakspecifika och gränsreglerande aktiviteter som Industrigruppärendet kom dessa erfarenheter att utnyttjas. Många av ledamöterna hade under olika perioder och i olika situationer varit med om liknande gränsreglerande aktiviteter. Dessa generella erfarenheter var vid sidan om erfarenhet av styrelsearbetet i Borg en för ledamöterna utmärkande inflytanderesurs - speciellt då i samband med börsintroduktionen och avyttringen av Industrigruppen. I slutfasen av avyttringen av Industrigruppaktierna uppträdde en av styrelseledamöterna som representant för en av uppköpskandidaterna. Denna situation löstes på så vis att ledamoten inte deltog i de avslutande avyttringsdiskussionerna.

Inte helt oväntat så kännetecknades denna gränsreglerande aktivitet av att de gemensamma styrelseledamöterna spelade en aktiv roll. Inflytandemöjligheterna var däremot knutna till mer specifika kompetenser än till endast innehavet av flera börsföretagsledamotspositioner.

FOKUS PÅ HANDLINGSFÖRESTÄLLNINGAR

Kännteckna nde för handlingsförloppen i Industrigruppärendet är att det är VD som initierar och driver ärendet. Han är fast övertygad om att genomföra den plan som har arbetats fram för de koncerngemensamma företagen. Han var så överty-

gad om planens riktighet att han var beredd att ta strid med styrelsen för att förverkliga utvecklingsbolagstanken, som exempelvis i diskussionerna kring tidplanen för genomförande. VD försökte styra in handlingsförloppen i sekventiella förlopp. Styrelsen, som kom in först i värderings- och valsituationen, reagerar mot den operativa ledningens försök att få den samlade styrelsen att snabbt nå konsensus och gå mot valsituationen. De schemaförskjutningar och icke-sekventiella förlopp som kännetecknar Industrigruppaktiviteterna är framförallt relaterade till dessa förståelse- och informationscykler som outsiderledamöterna initierar. Såväl tids-, strategi- som ansvarsfrågan följer förlopp som kännetecknas av outsiderledamöternas begränsade informationsunderlag samtidigt som den operativa ledningen "trycker på" för att genomföra projektet. Dessa motsättningar diskuteras förutsättningslöst och öppet på styrelsesammanträdesarenan - ett förhållningssätt som nära följer första ordningens maktföljande handlingsföreställning.

En fokusering på handlingsföreställningarna visar att de sakspecifika aktiviteter i Borgs styrelse nära följer begränsningsföreställningen och första ordningens maktföreställning. Industrigruppaktiviteterna följde ett sekventiellt förlopp där återgångar då och då görs till definitions- och avgränsningsmomenten samtidigt som valsituationen kännetecknas av långa och intresseorienterade diskussioner. Maktcentrum i aktiviteten är således själva styrelsesammanträdesarenan, vilket handlingsteoretiskt representerar första ordningens maktföreställning.

7.3 Uppdelning för utveckling

Korgs styrelse hade i början av åttiotalet börjat arbeta efter delvis nya strukturella former - fyraårsplanerna och strategisk planering överhuvudtaget utgjorde en viktigare ingrediens i arbetet än tidigare. I anslutning till fyraårsplanen tog VD upp frågan om att bilda ett mindre Korg som skulle hantera utvecklandet och förvärvandet av mindre företag. Denna uppdelning för utveckling var ett led i den tänkta förvärvs- och företagsutvecklingsstrategin som diskuterats och tagits fram bl a i styrelsen (jfr avsnitt 6.3).

Idén med MiniKorg var emellertid som så många andra idéer inte ny. Den hade diskuterats tidigare i Korgs styrelse -senast i mitten av sjuttiotalet. Utbudet av mindre företag hade hållit frågan ständigt aktuell. I mitten av sjuttiotalet blev det inget av med MiniKorg. När frågan togs upp igen i början av åttiotalet hade förslaget från den operativa ledningen redan från början ett bättre utgångsläge än tidigare bl a beroende på att styrelsen tidigare hade penetrerat frågan. Bildandet av MiniKorg kom också att kännetecknas av ett konsensusförfarande och av att styrelsen ansvars- och befogenhetsmässigt kom att låta den operativa ledningen hantera frågeställningen. Innan de olika aktivitetsförloppen skall jag emellertid presentera några väsentliga bakgrundsbeskrivningar.

BAKGRUND

En strategisk begränsning som utvecklingsbolag typ Korg ofta hamnar i är att de inkorporerade företagen så småningom uppvisar strukturella - exempelvis branschmässiga och storleksmässiga - likheter. Dessa likheter utgör en strukturell begränsing för framtida förvärv. Dels kan utvecklingsmöjligheterna anses vara större om det aktuella förvärvet uppvisar likheter med koncernens övriga bolag. Dels är ledningskapaciteten av naturliga skäl koncentrerad till utvecklandet av koncernens nuvarande enheter och inte framtida.

Redan i mitten av sjuttiotalet ställdes Korgs styrelse och operativa ledning i detta strategiska dilemma. Korg hade svårt att förvärva mindre företag med några miljoner kronor i omsättning på årsbasis. Detta uppfattades som negativt av styrelsen och den operativa ledningen. På marknaden existerade det uppenbarligen åtskilliga mindre företag med god lönsamhet och utvecklingsbara produkter. Företag som skulle kunna utvecklas mer positivt i Korgkoncernen. Korg tvingades i de flesta situationer att tacka nej till sådana förvärvskandidater såvida de inte på ett naturligt sätt kunde anslutas till de existerande dotterbolagen. Denna negativa attityd från den operativa ledningens sida till dessa småföretagsköp var framförallt arbetsbelastningssituationen.

> "Ett litet företag tarvar väl så mycket tid som ett större redan organisatoriskt utbyggt bolag".
> citat VD

Men är det då ett problem att Korg inte kan köpa upp intressanta utvecklingsbara företag. Egentligen inte, Korg kan ju inte utveckla alla företag. Problemet

är av mer mental karaktär. Att gå miste om uppenbara möjligheter på grund av organisatoriska begränsningar är påfrestande för en styrelseledamot och kanske speciellt för den operativa ledningen. De är ju till för och har den formella inflytandemöjligheten att undanröja strukturella hinder. Bildandet av MiniKorg kan ses som ett strukturellt försök från Korgs verkställande lednings sida att bredda företagsförvärvsbasen mot framförallt mindre företag. Som jag visat i avsnitt 6.3 om de strategiska aktiviteterna i Korg så ingick också bildandet av MiniKorg som en del av den strategiska utvecklingsplan för dotterbolagen som arbetades fram i början av åttiotalet.

Orsakerna till koncernens intresse för dessa småföretag finns framförallt att hämta i Korgs grundläggande affärsidé. Det är just sådana här småföretag med god lönsamhet och utvecklingsbara produkter som fick Korgs huvudmän att en gång bilda utvecklingsbolaget. Precis som på sjuttio- och åttiotalen fanns det på sextiotalet en mängd småföretag till salu. Detta kunde i de enskilda fallen bero på att företagaren ville ha ett större stöd och få tillgång till större resurser för att komma vidare med en redan lönsam verksamhet. Eller så kanske det berodde på att företagaren ville omvandla vad denne byggt upp till pengar för att kunna arbeta med nya och andra möjligheter. Successionsproblem var ett annat vanligt skäl för enskilda företagare att sälja sitt företag. Korg, å andra sidan, kunde erbjuda lösningar för den här typen av problem och möjligheter. De kunde erbjuda riskkapital - reducera det personliga, ekonomiska risktagandet för företagaren-, nya kontakter och större erfarenhetsutbyte - utökade ledningsresurser. Dessa förutsättningar gällde fortfarande för Korg men det hade blivit allt svårare p g a arbetsbelastningssituationen för den operativa ledningen att överväga och ta sig an mindre företag som inte passade in i den existerande verksamheten.

HANDLINGSPROCESS I - BILDANDET AV MINIKORG

Första gången bildandet av ett MiniKorg togs upp på allvar i Korgs styrelse var i mitten på sjuttiotalet. Den dåvarande operativa ledningen hade bl a varit i Småland och rekognocerat. De flesta förvärvsobjekten var inte speciellt attraktiva - småkonglomerat med väldigt få enheter med stor utvecklingspotential. Naturligtvis dök emellertid en och annan förvärvskandidat upp. Styrelsen var under hela denna period införstådd med den operativa ledningens aktiviteter att skapa någon regionalt baserad verksamhet inom ramen för Korgkoncernen.

Den operativa ledningen hade efter insamlingsarbetet informella kontakter med en del styrelseledamöter. Ganska snart stod det klart att det både från den operativa ledningens sida och från styrelsens sida fanns ett intresse för att vidareutveckla idéerna kring småföretagsförvärv. På ett styrelsesammanträde presenterade VD några riktlinjer för bildandet av ett MiniKorg. Han menade att det var svårt för ett börsnoterat företag att äga väldigt små enheter. Småföretag har inte samma krav på sig när det gäller exempelvis extern information. VDs förslag till styrelsen var att Korg skulle bilda ett MiniKorg bestående av ett fåtal personer med kapacitet framförallt på ekonomisidan. Detta dotterbolag till Korg skulle vara uppbyggt kring en affärsidé att förvärva småföretag med en tillväxtpotential som skulle kunna utnyttjas bättre i Korgkoncernen än om företagen skulle arbeta vidare själva. Vidare skulle detta MiniKorg ha en regional anknytning innehållande cirka fem företag - MiniKorg skulle vara ett regionalt baserat Korg.

Styrelsen ställde sig positiv till förslaget, men framförallt styrelsens ordförande var tveksam till om koncernen hade kapacitet och kraft att göra en sådan regional satsning. Styrelsen uppdrog åt VD att närmre undersöka de personella och finansiella förutsättningarna för ett eventuellt bildande av ett MiniKorg. Under halvåret därpå fördes MiniKorgdiskussionerna framförallt i den operativa ledningen. I anslutning till dessa diskussioner mötte ledningen svårigheter hos de egna dotterbolagen. En del egna enheter fick under denna period ekonomiska bekymmer, varför den operativa ledningen fann det lämpligt att avvakta med MiniKorgidén till den finansiella situationen var mer gynnsam. Den samlade styrelsen stödde den operativa ledningens övervägande och frågan sköts därmed på framtiden.

HANDLINGSPROCESS II - BILDANDET AV MINIKORG, EN GÅNG TILL

Efter de konkreta diskussionerna kring ett bildande av MiniKorg i mitten på sjuttiotalet dröjde det in på åttiotalet innan idén togs upp igen. Den nye VDn arbetade i anslutning till fyraårsplanerna och i samband med framtagandet av en förvärvs- och företagsutvecklingsstrategi med idén att ett MiniKorg skulle kunna vara en viktig strategisk länk för Korg på åttiotalet (jfr. styrelsediskussionerna i avsnitt 6.3 om koncernens femfasmodell för strategisk företagsutveckling).

Utbudet av småföretag höll dessutom MiniKorgidén ständigt aktuell. Utbudet hade sedan mitten på sjuttiotalet dessutom snarare ytterligare ökat och Korg hade kon-

sekvent tvingats tacka nej till dessa möjligheter av arbetsbelastningsskäl om de inte kunde inlemmas i den existerande verksamheten.

På ett styrelsesammanträde hösten 1980 i anslutning till diskussionen av fyraårsplanen presenterade VD sina idéer kring bildandet av ett MiniKorg. Han menade att om koncernen ville köpa tillväxtföretag måste vi vara beredda att köpa företag med en omsättning i storleksordningen 5-15 miljoner kronor. Han menade vidare att om vi tror på en expansiv tillväxt i ett sådant företag måste Korg oavsett om de passar in i den existerande verksamheten eller ej ha möjligheter att förvärva dessa företag. Till skillnad från tidigare förslag menade VD att ett MiniKorg inte skulle ha någon regional anknytning utan istället baseras på marknadsmässiga och branschmässiga grunder. Organisatoriskt skulle MiniKorg vara ett utvecklingsdotterbolag i Korg med en ansvarig VD, en ekonomichef och en sekreterare. Syftet med bolaget skulle vara att göra de förvärvade enheterna så stora att de kunde säljas till Korg för att inlemmas bland övriga bolag där. För köpeskillingen 3-4 gånger årsvinsten skulle "stora" Korg köpa in bolagen och på så vis sörja för MiniKorgs fortsatta utveckling. Alternativt skulle man kunna tänka sig att börsintroducera MiniKorg förutsatt att verkamheten utvecklades synnerligen väl.

Diskussionen på sammanträdet kom i huvudsak att koncentreras på MiniKorgs roll i Korgs framtida utvecklingsstrategi. VD presenterade sin syn på Korgs företagsutvecklingsstrategi. Han menade att det tar lång tid att gå från ett förvärvsobjekt med potentiella tillväxtmöjligheter till ett organisatoriskt färdigt företag som så småningom kan börsintroduceras eller inlemmas i en större gruppering inom Korg (jfr. avsnitt 6.3). Den samlade styrelsen uttryckte sig positiv till ett bildande av MiniKorg och de flesta ledamöterna hade den åsikten att om den organisatoriska nyordningen skulle innebära att koncernen kunde fånga upp potentiella affärsobjekt som annars skulle gå koncernen förbi så fanns det ingen anledning från deras sida att uttrycka några tveksamheter till den presenterade idén. Frågan var i sådana fall av operativ karaktär och kunde därför diskuteras och bestämmas på den operativa ledningsnivån. Några ledamöter inklusive VD poängterade betydelsen av att Korgs ledningsfilosofi skulle vara bärande i ett eventuellt MiniKorg. MiniKorgs ledning borde stationeras på koncernens huvudkontor och helt inlemmas i moderbolagets strategi och ledningsfilosofi.

Diskussionen avslutades med att ordförande konstaterade att den samlade styrelsen ställde sig positiv till bildandet av ett MiniKorg och uppdrog åt den operativa ledningen att utarbeta ett konkret beslutsunderlag.

Under våren arbetade den operativa ledningen fram ett konkret förslag till bildandet av MiniKorg. Underhandskontakter togs med styrelsen, främst då med ordförande. Huvudsakligen behandlades emellertid MiniKorg som en operativ frågeställning. Samtliga ledamöter fick under våren information om den konkreta utformningen av MiniKorg. På styrelsesammanträdet i april presenterade VD beslutsunderlaget och efter en kort diskussion, som framförallt kom att behandla konkreta detaljer i beslutsunderlaget, tog den samlade styrelsen ett formellt beslut att bilda MiniKorg. Förutom själva bildandet av MiniKorg beslöts att bolaget till att börja med skulle ha ett aktiekapital om fem miljoner kronor. En av outsiderledamöterna utsågs till ordförande i MiniKorgs styrelse och till VD utsågs vVd i "stora" Korg. Ytterligare några styrelseledamöter skulle utses under den närmaste tiden efter de riktlinjer som tidigare diskuterats i styrelsen och på en VD-konferens. VD avslutade med att konstatera att han trodde på en positiv utveckling för MiniKorg under den nytillsatta ledningen. Ordföranden ansåg därefter att ärendet var avslutat och såg framemot att noggrant följa MiniKorgs utveckling.

Ett år senare fanns MiniKorg ånyo uppsatt på dagordningen men nu som ett utvecklingsbolag inom Korgkoncernen. MiniKorgs VD underrättade styrelsen om två tänkbara förvärv samt redogjorde för de förvärvsstrategier som MiniKorg arbetade efter. Den diskussion som följde kom i huvudsak att ta upp relationen mellan huvudstyrelsen och dotterbolagstyrelsen i MiniKorg och det konstaterades att MiniKorg tycktes med avseende på styrelsefunktionen att arbeta efter samma mönster som övriga dotterbolag med den skillnaden att MiniKorg baserades på en annan affärsidé i jämförelse med de övriga dotterbolagen. Styrelsen ställde sig positiv till de strategiska riktlinjerna och till de föreslagna förvärven.

STYRELSELEDAMÖTERNAS BILD AV DEN SAKSPECIFIKA AKTIVITETEN

I mina empiriska observationer har jag koncentrerat mig på de handlingsförlopp som innebar att MiniKorg faktiskt bildades som ett dotterbolag inom koncernen. I ledamöternas efterhandskonstruktion av förloppen betonas framförallt frågans operativa karaktär, vilket därmed innebar att styrelsearenan inte var den huvudsakliga formella arenan för aktiviteterna även om det formella beslutet togs i styrelsen. De kritiska strategiska diskussionerna fördes framförallt i mitten på sjuttiotalet då MiniKorgidén diskuterades på ett konkret plan för första gången i styrelsen.

> "Frågan om MiniKorg har diskuterats åtskilliga gånger i Korg. När frågan kom upp i början på åttiotalet hade ärendet i huvudsak blivit en fråga om att undanröja administrativa hinder, vilket framförallt är VDs sak att sköta... Det är möjligt om inte VD hade hanterat frågan att jag eller någon annan i styrelsen hade tagit upp frågan med VD".
>
> citat outsiderledamot med tonvikt på huvudmannakompetens

En annan vanlig kommentar från outsiderledamöterna var att diskussionen kring bildandet av ett MiniKorg var så nära knutet till diskussionerna kring företagsutvecklingsstrategin i anslutning till fyraårsplanerna att det var naturligt att behandla MiniKorgärendet med utgångspunkt från att det i huvudsak var en VD-fråga. Överhuvudtaget påpekar outsiderledamöterna med ordförande i spetsen att det är VD som skall driva operativa frågor. Styrelsen bör i så ringa utsträckning som möjligt beblanda sig i den operativa hanteringen.

FOKUS PÅ NORMATIVA STRUKTURER

Sett ur ett normativt strukturellt perspektiv så följde de beskrivna handlingsförloppen de strukturella antaganden som jag lyft fram och speciellt betonat i kapitel tre. Alla betydelsefulla aktiviteter i anslutning till bildandet av MiniKorg fördes på styrelse- respektive VD-arenan. Inga av de observerade aktiviteterna låg utanför de formella ledningsorganisatoriska ramarna. Vidare betonades kapitalideologin i det att MiniKorg inte låg utanför de grundidéer som Korgs styrelse och operativa ledning arbetade efter. Styrelsens engagemang följde dessutom den rättsliga struktur som resursfördelningsnormen ger uttryck för.

FOKUS PÅ AKTIVITETSSTRUKTURER

Arbetsstrukturen mellan styrelse och VD var den aktivitetsstrukturella dimension som framförallt markerades i handlingsförloppen. Uppdelningen mellan styrelsens strategiska handlingsutrymme och VDs operativa handlingsutrymme utgjorde en vattendelare mellan respektive arenas inflytandemöjligheter.

I och med att den andra fasen fick en alltmer operativ karaktär representerar aktiviteterna inte någon belysning av sammansättningskompetenser, nätverksstrukturer och gruppsykologiska faktorer i styrelsearbetet. Ur ett aktivitetsstrukturellt perspektiv var det, vid sidan av relationen mellan VD och styrel-

sen, konformitets- och konsensusförfarandet i styrelsearbetet som tydligast markerades (jfr avsnitt 7.4.).

FOKUS PÅ HANDLINGSFÖRESTÄLLNINGAR

Om vi koncentrerar oss på de handlingsföreställningar som i huvudsak försöker representera och beskriva komplexiteten i själva sakfrågan så följer aktiviteterna de sekventiella handlingsföreställningarna och då i huvudsak de kognitiva begränsningsföreställningarna. Framförallt den andra fasens handlingsförlopp följde ett sekventiellt förfarande där begränsningar i aktörernas agerande i huvudsak följde de antaganden som de kognitiva begränsingsföreställningarna ger uttryck för.

En fokusering på de handlingsföreställningar som i huvudsak representerar inflytandekomplexiteten och maktförhållande i handlingsförlopp visar att dessa föreställningar betonas mindre i dessa sakspecifika aktiviteter. Aktiviteterna utgjorde heller ingen arena för att vidga eller minska olika aktörers handingsutrymme och för att överhuvudtaget ifrågasätta eller förändra de strukturella ramarna. I stället var det komplexiteten i själva problemställningen som markerades. I övrigt representerade de olika handlingsförloppen olika konsensusförfarande i styrelsen såväl som i relationerna mellan styrelsen och den operativa ledningen.

7.4. Analys och tolkning av de sakspecifika aktiviteterna

Som jag tidigare nämnt har fallbeskrivningarna av de sakspecifika aktiviteterna byggts upp utifrån samma metodologiska överväganden som fallbeskrivningarna av de strategiska aktiviteterna. Dessa likartade villkors-, form- och innehållskrav gäller också för analyserna av respektive aktivitetskategorier.

Analysen konstrueras genom att jag konfronterar de sakspecifika aktiviteterna med de teoretiska ramar som de normativa strukturerna, aktivitetsstrukturerna och handlingsföreställningarna ger uttryck för. Liksom i analysen av de strategiska

aktiviteterna bygger denna analys av de sakspecifika aktiviteterna på observation, jämförelse, analys och tolkning av faktiska handlingar i de studerade styrelserna utifrån de teoretiska ramar som struktur- respektive handlingsperspektivet ger vid handen.

Analyserna av fallbeskrivningarna är inriktade på att i en beskrivningsförståelsetradition belysa kritiska frågeställningar, som är relaterade till styrelsearbetets villkor i stora företag. Detta innebär inte att jag endast arbetar efter en sök-lärstrategi. Tvärtom anger de strukturella avsnitten i forskningsarbetet och den teoretiska placeringen av handlingsbegreppet att jag i det empiriska analysarbetet i denna djupstudiefas är starkt influerad av förföreställningar och a priori uppfattningar om såväl de sakspecifika aktiviteterna som de strategiska aktiviteterna. Utan att göra anspråk på att fullständigt representera förföreställningarna finns det anledning att speciellt poängtera två typer av frågeområden, som här är väsentliga och som bildar utgångspunkt i de fortsatta analyserna av de sakspecifika aktiviteterna (jfr. också avsnitt 6.4.).

Den första typen av frågeställningar är centrerade kring faktiskt handlande i styrelsen. Avsikten är att i analyserna konfrontera det faktiska handlandet i de sakspecifika aktiviteterna med de organisationsteoretiska begrepp, modeller och verktyg som de i kapitel fem representerade handlingsföreställningarna ger uttryck för. Den andra typen av frågeställningar har att göra med kopplingen mellan strukturperspektivet och handlingsperspektivet. Detta perspektiv möjliggör analytiska resonemang kring vilka begränsningar och möjligheter som finns för enskilda ledamöter och/eller för den samlade styrelsen att handla, utveckla och förändra de ramar som bestämmer deras handlingsutrymme. Vidare syftar analyserna till att klargöra vilka resurser och vilket handlingsutrymme de deltagande aktörerna har under olika förhållanden samt inom vilka ramar aktörerna kan använda dessa.[2]

Vid sidan av dessa bägge a priori uppfattningar har det vuxit fram tolkningsmönster som bygger på betydelsen av att analysera skillnaderna mellan de bägge tolkningsmönster som begreppen sakkomplexitet respektive inflytandekomplexitet representerar. Dessa bägge tolkningsmönster går inte att urskilja empiriskt men bör hållas isär eftersom de representerar två olika tankar om styrelsearbete och därför förknippas med olika begrepp och analysverktyg (jfr kapitel 5 och avsnitt 6.4). I analysen av de strategiska aktiviteterna framgick det dessutom att det fanns sekvenser i fallbeskrivningarna, som representerade en tredje typ av tolkningsmönster som s a s var oberoende av inflytandekomplexiteten och sakkomple-

xiteten. Dessa sekvenser representeras tydligast med begrepp som traditioner, ceremonier, ritualer, dominerande vardagsförklaringar etc. - en föreställning som ligger nära organistionsteoretiska ansatser om institutionalisering (jfr avsnitt 6.4.5.). Dessa tolkningsmönster bildar, vid sidan av de ovan presenterade handlingsperspektiven och kopplingen mellan struktur och handling, en tredje utgångspunkt för analysen av fallbeskrivningarna av de sakspecifika aktiviteterna.

De följande avsnitten är upplagda efter samma mönster som de i det föregående kapitlet presenterade analyserna av de strategiska aktiviteterna. I de tre första analysavsnitten skall jag analysera de normativa strukturernas, aktivitetsstrukturernas och handlingsföreställningarnas konfrontation med de sakspecifika aktiviteterna (se avsnitt 7.4.1, 7.4.2 och 7.4.3). Därefter kommer jag att analysera de olika företagskarakteristika - verksamhets-, ägar- och insiderstruktur - som urvalsdesignen bygger på (se avsnitt 7.4.4). I det sista avsnittet kommer jag att försöka sammanfatta de kunskapsfragment som de tidigare analysavsnitten ger uttryck för (se avsnitt 7.4.5).

Valet att arbeta i en beskrivnings-förståelsetradition gör - tillsammans med den organisatoriska komplexitet som styrelseaktiviteterna representerar - det omöjligt att analysera de empiriska observationerna med kausala modeller och kausalt sammanhängande kedjor av begrepp. Istället representerar analyserna ett försök att förmedla de fragment av kunskaper och observationer som upptäckts tvärs över fallen i en struktur som inte kännetecknas av kausal precision, utan som kännetecknas av att kunskapsfragmenten ordnas i en ämnes-, nivå- och perspektivram som i sin tur ger uttryck för väsentliga skillnader och likheter mellan empiriska observationer (se vidare kapitel 8).

7.4.1. Reflektioner över de sakspecifika aktiviteterna - ett normativt strukturellt perspektiv

I detta delavsnitt skall jag redovisa några reflektioner över de sakspecifika aktiviteterna utifrån ett normativt strukturellt perspektiv. Till skillnad från de strategiska aktiviteterna, som i speciellt Torgs och Borgs styrelser kännetecknades av att en del aktiviteter främst då sådana som rörde inflytanderelationer hanterades på arenor som s a s organisatoriskt låg utanför den formella ledningsorganisationen, så följer de sakspecifika aktiviteterna den organisatoriska ram som den formella ledningsorganisationsstrukturen anger. Undantaget är Torgs styrelses agerande under den kritiska övertagandefasen. I detta skede tvingades styrelsen agera under tidsknapphet. De aktiviteter som styrelsen deltog i under denna övertagandefas anpassades snarare till de uppkomna problemen än till den administrativa ordning som den formella ledningsorganisationen ger uttryck för. I detta skede hade emellertid det reella ansvaret och de reella befogenheterna för Odeförvärvet delegerats till den operativa ledningen.

Analysperspektiv / Företag	NORMATIVA STRUKTURER
TORG	. Den formella ledningsorganisationens otillräcklighet . Specialist- och kontraktsideologins framträdande roll vid sidan av kapitalideologin . Gränsreglerande aktiviteter som handlingsarena för styrelseaktiviteter
BORG	. Styrelsearenan som enda handlings- och beslutsarena . Skillnaden i ideologiska strukturer mellan outsiderledamöterna och den operativa ledningen . Styrelsens aktiva agerande i denna gränsreglerande aktivitet
KORG	. Styrelsesammanträdesarenan som enda handlings- och beslutsarena . Kapitalideologin och resursfördelningsnormen som normativa arbetsmönster

Figur 7.1. De normativa strukturella föreställningar som speciellt markeras i respektive sakspecifika aktiviteter.

I de bägge andra styrelserna utgjorde styrelsearenan sett utifrån ledamotsperspektivet den enda handlingsarenan för respektive sakspecifika aktiviteter. Detta konstaterande följer det resonemang som fördes i anslutning till de strategiska aktiviteterna om skillnaderna i sättet att hantera sakkomplexitet respektive inflytandekomplexitet. Det tolkningsmönster som identifierades bygger på att inflytandekomplexiteten i de strategiska aktiviteterna i huvudsak hanterades utanför styrelsesammanträdesarenan, medan sakkomplexiteten hanterades på styrelsesammanträdesarenan. Detta resonemang bygger på att de strategiska aktiviteterna inte bara utgjorde en arena för att hantera respektive verksamheters strategiska inriktning utan utgjorde också en arena för att definiera och bestämma ledamöternas såväl som den samlade styrelsens handlingsutrymme. Denna bestämning av respektive aktörers handlingsutrymmen utspelades framförallt utanför själva styrelsesammanträdesarenan och hade framförallt att göra med hanterandet av inflytanderelationer i styrelsearbetet. De sakspecifika aktiviteterna utgör inte i lika stor utsträckning som de strategiska aktiviteterna exempel på den samlade styrelsens sätt att hantera inflytande- och maktfrågor. Som fallbeskrivningarna visar är de sakspecifika aktiviteterna huvudsakligen att se som exempel på förlopp som har med sakkomplexitetsantaganden att göra. I denna mening följer de sakspecifika aktiviteterna de slutsatser som tolkningarna av de strategiska aktiviteterna gav uttryck för, d v s att aspekter som har med sakkomplexitet att göra hanteras huvudsakligen på styrelsesammanträdesarenan. Inflytanderelationerna i de sakspecifika aktiviteterna har s a s redan prövats och definierats i de strategiska diskussionerna.

När det gäller de ideologiska strukturerna framträder kapitalideologin som en normativ ram för styrelseagerandet. Aktiviteternas konkreta och sakspecifika karaktär leder emellertid till att såväl kontraktsideologiska och specialistideologiska strukturer får ett större utrymme än i de strategiska aktiviteterna. I Torgs styrelse diskuteras sysselsättningsaspekter, finansieringsfrågor samt relationer till leverantörer och kunder utifrån ett bredare kontraktsideologiskt perspektiv än det som kapitalideologin bygger på. Vidare spelar specialistideologiska strukturer en framträdande roll i prissättningsdiskussionerna. I Borgs styrelse arbetar outsiderledamöterna och den operativa ledningen efter delvis olika normativa ideologiska strukturer. Bägge parter har som grundläggande normativ ram det kapitalideologiska perspektivet, men medelmässigt tudelas respektive parters normativa bas. Denna tudelning i ideologiska avseenden markeras speciellt i tidsdiskussionerna, där den operativa ledningen, med VD i spetsen, agerar efter de antaganden som en del kontraktsideologiska strukturer bygger på om företagsledningars

institutionaliserings- och tillväxtsträvanden (se avsnitt 3.2.2.). Outsiderledamöterna, å andra sidan, betonar finansiell konsolidering framför en alltför snabb tillväxt- och förändringstakt. Det är också i dessa diskussioner som den samlade styrelsen reellt påverkar de sakspecifika aktiviteterna. I Korgs styrelse karakteriseras aktiviteterna av en liknande normativ ram som i Torg och Borg, men den klara uppdelningen mellan styrelsearbetet och det operativa arbetet gör att bildandet av ett miniutvecklingsbolag i huvudsak hanteras av den operativa ledningen. Styrelsearbetet i Korg följer i de här avseendena de antaganden som kapitalideologin och resursfördelningsnormen ger uttryck för.

De tre beskrivna sakspecifika aktiviteterna är alla exempel på förlopp som har med verksamhetens förhållande till externa faktorer och intressenter att göra. I respektive styrelse såväl som i respektive operativa ledning finns det en normativ ram som bygger på att denna typ av gränsreglerande aktiviteter ligger inom den samlade styrelsens handlingsutrymme både formellt och reellt sett. Aktiviteternas dignitet och omfattning liksom den samlade styrelsens kompetens gör dem formellt sett till typiska styrelsefrågor. Men liksom beträffande de strategiska aktiviteterna så kännetecknas respektive styrelses agerande i huvudsak av ett balanserat engagemang i hanterandet av olika förlopp enligt de principer som resursfördelningsnormen ger uttryck för.

Utifrån ett mer generellt normativt perspektiv än det som figur 6.1 ger uttryck för är det framförallt två markeringar jag vill göra i anslutning till de sakspecifika aktiviteterna. Den första reflektionen har att göra med respektive styrelses sätt att legitimera sin existens såväl i organisationen som till ett större samhälleligt system.[3] Legitimiteten bygger utifrån ett styrelseperspektiv på att det skall råda en överensstämmelse mellan styrelsens sätt att agera och de värderingar som gäller om styrelsearbetet i ett större socialt sammanhang. I de sakspecifika aktiviteterna framträder det formella fattandet av beslut som en av styrelsens mest väsentliga handlingar för att legitimera sin existens. Fallbeskrivningarna visar att den samlade styrelsen genom att i handling markera betydelsen av sin formella roll som högsta och sista förvaltande instans legitimerar inte bara själva styrelsearbetets existens utan också de normativa strukturer, som styrelsen organisatoriskt representerar. Huruvida dessa legitimeringsförsök är betydelsefulla eller ej är svårt att bekräfta med utgångspunkt från fallbeskrivningarna, men för den samlade styrelsen är det väsentligt - inte minst ur legitimeringsaspekter - att bibehålla ansvaret för befogenheterna att formellt fatta de slutgilitiga avgöranden i för verksamheten kritiska aktiviteter. Det formella avgörandet har således mer

med legitimitetsaspekter att göra än med några direkta inflytandemöjligheter - en reflektion som också är giltig för styrelsens formella beslutsroll i de strategiska aktiviteterna.

Den andra generella iakttagelsen jag vill poängtera är speciellt markerad i Borgs styrelse men äger sin giltighet även för de bägge andra styrelserna. Den har att göra med den inneboende spänning som råder mellan den operativa ledningens betonande av tillväxt och outsiderledamöternas betonande av lönsamhet och finansiell konsolidering. Som jag tidigare nämnt är dessa bägge perspektiv inte motsatta varandra men det existerar, exempelvis i Borg, en skillnad mellan den operativa ledningens respektive outsiderledamöternas sätt att se på vilka medel som leder till uppfyllandet av de antaganden som kapitalideologin bygger på.[4] I de framtagna sakspecifika aktiviteterna hanterar styrelsesammanträdesarenan dessa relationer genom att motverka riskerna/möjligheterna för självförvaltning från den operativa ledningens sida. Fallbeskrivningarna indikerar att en stark outsiderledamotsgruppering antals- och kompetensmässigt fungerar som en sparringspartner för och som en bevakare av den operativa ledningen när det gäller att balansera tillväxt- respektive lönsamhetssträvanden i sakspecifika aktiviteter. Denna outsiderledamotsroll är inte nödvändigtvis kopplad till en stark ägarbas utan är snarare relaterad till ledamotens kompetens att agera självständigt efter de normativa strukturer som kapitalideologin ger uttryck för.

Sammanfattningsvis vill jag speciellt lyfta fram tre reflektioner jag gjort med avseende på de sakspecifika aktiviteterna. För det första indikerar fallbeskrivningarna att de sakspecifika aktiviteterna mer är relaterade till sakkomplexitetsföreställningen än till inflytandekomplexitetsföreställningen. Denna betoning av sakkomplexitet gör att styrelsesammanträdesarenan är den huvudsakliga arenan för hanterandet av de beskrivna aktiviteterna - en reflektion som följer det tolkningsmönster som analyserna av de strategiska aktiviteterna gav uttryck för. Även för de strategiska aktiviteterna utgjorde styrelsesammanträdesarenan den huvudsakliga arenan för hanterandet av sakkomplexitet. Vidare indikerar fallbeskrivningarna att gränsreglerande aktiviteter ligger inom ramen för styrelsens handlingsutrymme och därmed det ansvar och de befogenheter som den samlade styrelsen har att svara för. Liksom för de strategiska aktiviteterna utgör kapitalideologin den grundläggande normativa ideologiska strukturen för den samlade styrelsens sätt att agera. Den tredje och sista reflektionen jag vill poängtera är relaterad till legitimeringsaspekter och styrelsen balanserade roll i hanterandet av lönsamhets- och tillväxtsträvanden. Fallbeskrivningarna indikerar att

styrelsens formella beslutanderätt är en av de mest väsentliga handlingar som den samlade styrelsen förfogar över för att motivera sin existens såväl i företaget som i ett större sammanhang. Vidare indikerar fallbeskrivningarna att de antals- och kompetensmässigt starka outsiderledamotsgrupperingarna i de studerade styrelserna utgör en väsentlig faktor för balansen mellan lönsamhets- respektive tillväxtsträvanden.

7.4.2. Reflektioner över de sakspecifika aktiviteterna - ett aktivitetsstrukturellt perspektiv

Utifrån ett aktivitetsstrukturellt perspektiv går det en vattendelare mellan de strategiska aktiviteterna och de sakspecifika aktiviteterna. Även om de sakspecifika aktiviteterna har sådan dignitet för den enskilda verksamheten att de representerar typiska styrelsefrågor, så indikerar de empiriska observationerna att de sakspecifika aktiviteterna huvudsakligen hanteras som operativa aktiviteter. De ligger därmed främst inom VDs och den operativa ledningens handlingsutrymmen. Att nivåbestämma de sakspecifika aktiviteterna som operativa innebär emellertid inte att motsvarande hanteringssätt skulle betraktas som operativa i andra styrelser och i andra verksamheter. Fallbeskrivningarna visar att definitionerna av vad som kan karakteriseras som operativa aktiviteter är situationsberoende. Det har framförallt att göra med på vilket sätt och på vilken nivå den samlade styrelsen relaterar sig till den operativa ledningen och övriga företagsinterna grupper. Denna bestämning av handlingsutrymmet kan, som fallbeskrivningarna i det föregående kapitlet visade, bl a prövas och bestämmas inom ramen för de strategiska aktiviteterna. De i fallbeskrivningarna presenterade sakspecifika aktiviteterna är inte på samma sätt att se som arenor för att hantera inflytanderelationer i styrelsen eller för att hantera relationerna gentemot den operativa ledningen. I detta avsnitt skall jag utifrån det aktivitetsstrukturella perspektivet, med dess tonvikt på sammansättningsstrukturer, nätverksstrukturer och gruppsykologiska faktorer, analysera de sakspecifika aktiviteterna.

Analysperspektiv / Företag	AKTIVITETSSTRUKTURER
TORG	. Styrelsen som ett nätverksskapande instrument . Styrelsens självkontrollerande roll
BORG	. De gemensamma styrelseledamöternas aktiva roll · Handlingsinsikt som aktivitetsstrukturell inflytanderesurs
KORG	. Aktiviteternas operativa karaktär . Konsensus- och konformitetsagerande

Figur 7.2. De aktivitetsstrukturella föreställningar som speciellt markeras i respektive sakspecifika aktiviteter.

När det gäller sammansättningens framtoning i de sakspecifika aktiviteterna är det främst de gemensamma styrelseledamöternas roll som markeras - ett konstaterande som i och för sig inte är förvånande då samtliga fallbeskrivningar är uttryck för aktiviteter som har med verksamhetens relationer till externa faktorer och intressenter att göra. De gemensamma styrelseledamöterna har en potentiell möjlighet att fungera som kunskaps- och informationsförmedlare mellan företag.[5] Denna nätverksskapande möjlighet, som den samlade styrelsen potentiellt besitter, får utifrån ett handlingsperspektiv främst ses som en osäkerhetsreducerande faktor. I de förändringssituationer som fallbeskrivningarna ger uttryck för kom styrelsen - och främst då de gemensamma styrelseledamöternas roll som nätverksskapande instrument - att spela en betydande roll. I Torgs styrelse var det de gemensamma styrelseledamöterna med internationell erfarenhet som tog upp substitutsdiskussionerna och i övrigt kritiskt prövade den operativa ledningens argument för ett övertagande av O-divisionen respektive Odekoncernen. Det var också denna gruppering som skapade en plattform för enighet i styrelsen vilket ledde till ett avgörande som låg i linje med den operativa ledningens förslag. I själva övertagandefasen spelade den gemensamma ledamoten med finansiell erfarenhet, vid sidan av styrelsens ordförande, en avgörande roll som länk mellan den operativa ledningen och styrelsen. Denna ledamot förmedlade också kontakter med externa finansiella intressen för att på så sätt åstadkomma en större smidighet i ärendets hantering. I Borgs styrelse kom också de gemensamma styrelseledamöterna att spela en aktivare roll än övriga outsiderledamöter. Både i tidsdiskus-

sionen och i anslutning till avyttringen av Industrikoncernen försökte dessa ledamöter att aktivt påverka de av den operativa ledningen framlagda förslagen. I Korg kom styrelsen överhuvudtaget att spela en undanskymd roll i jämförelse med de bägge andra styrelserna, framförallt beroende på att miniutvecklingsbolagstanken tidigare hade diskuterats och därmed fick karaktären av en operativ frågeställning andra gången ärendet kom upp.

Ett annat aktivitetsstrukturellt tema, som karakteriserar de sakspecifika aktiviteterna, är den samlade styrelsens sätt att kontrollera sin egen verksamhet. Alla fallbeskrivningarna anger exempel på hur ledamöterna utnyttjar styrelsearenan inte bara för att bevaka och kontrollera den operativa ledningens sätt att driva verksamheten utan också för att bedöma den samlade styrelsens sätt att agera. I Torgs styrelse är substitutsdiskussionerna ett exempel på detta självkontrollerande arbetssätt. Outsiderledamöterna drar igång en diskussion på styrelsearenan, ställer den operativa ledningen mot väggen, men ser till att vända diskussionen och motverka negativa strömningar. Så småningom tar de ställning till ett, enligt den samlade styrelsens uppfattning, välunderbyggt förslag. Denna sekvens indikerar betydelsen av handlingsinsikt som inflytanderesurs i styrelsearbetet (jfr avsnitt 6.4.2.). Utan insikt om hur den samlade styrelsen fungerar som grupp skulle förmodligen den här typen av diskussioner inte få något utrymme på styrelsearenan eller kanske tagit vägar som inte ligger i linje med de normativa strukturella ramarna. De sakspecifika aktiviteterna i Borgs styrelse indikerar också betydelsen av handlingsinsikt som inflytanderesurs i styrelsearbetet. Det var de outsiderledamöter med längst erfarenhet av styrelsearbete i Borg som tog tag i de sakspecifika aktiviteterna. Liksom i Torg kännetecknades agerandet av att de, såväl som den operativa ledningen, var väl förtrogna med hur ärendet skulle hanteras på styrelsearenan. Korgs styrelses konsensusagerande kan också tolkas i dessa termer. Efter det att aktiviteterna fått en operativ karaktär såg den samlade styrelsen, med ordförande i spetsen, till att aktiviteterna hanterades efter de konsensus- och konformitetsnormer som aktivitetsstrukturellt gäller för styrelsearbetet i operativa frågor (jfr. avsnitt 4.3.).[6]

En annan reflektion kopplad till resonemangen om handlingsinsikt som fallbeskrivningarna möjliggör gäller framlyftandet av erfarenheter som företagsledare som en inflytanderesurs i styrelsearbetet. Denna erfarenhet ger en handlingsinsikt om den operativa ledningens sätt att agera, vilket ytterligare förstärker handlingsinsikten bland outsiderledamöterna i styrelsearbetet (jfr avsnitt 4.2. och avsnitt 4.3.). Denna insikt kan till en del ses som ett substitut för outsiderledamöternas bristande vertikala kunskap om verksamheten.

Vid sidan av betoningen av styrelsen som nätverksskapande instrument, styrelsens självkontrollmöjligheter samt handlingsinsikt som inflytanderesurs vill jag utifrån detta aktivitetsstrukturella perspektiv kommentera insiderledamöternas sätt att presentera de sakspecifika aktiviteterna på styrelsearenan. I alla tre fallbeskrivningarna kännetecknas de sakspecifika aktiviteterna av att det råder en enighet i den operativa ledningen om ärendets hantering och slutgiltiga lösning innan de olika förslagen presenteras för den samlade styrelsen. Först efter det att konsensus nåtts i insidergruppen och/eller i den operativa ledningen läggs ärendet fram på styrelsesammanträdesarenan. Detta tillvägagångssätt förstärker styrelsens bevakande och kontrollerande uppgifter. Till skillnad från de strategiska aktiviteterna som mer kännetecknades av diskussioner av policykaraktär (jfr. dock avsnitt 6.4.), så kännetecknas de sakspecifika aktiviteterna av diskussioner kring redan färdiga lösningar. I en del sekvenser i de framtagna sakspecifika aktiviteterna har insidergruppen redan passerat diskussionsstadiet och övergått till konkret handling. Generellt sett indikerar fallbeskrivningarna att en stark insidergruppering i styrelsen undergräver den samlade styrelsens möjligheter att diskutera frågor av policykaraktär och tenderar att rikta styrelsens arbete mot att reflektera över, utvärdera och agera som ett kontrollorgan i förhållande till redan färdiga lösningar.

Sammanfattningsvis framträder utifrån detta aktivitetsstrukturella perspektiv den samlade styrelsens, främst då de gemensamma styrelseledamöternas, roll som nätverksskapande instrument i sakspecifika aktiviteter. Vidare markeras betydelsen av handlingsinsikt i styrelsearbetet. Denna handlingsinsikt tar sig bl a uttryck i styrelseledamöternas möjligheter och kompetens att hantera konflikter som kommer upp på själva styrelsearenan. De sakspecifika aktiviteterna belyser också betydelsen av att som enskild ledamot ha erfarenhet av och insikt om operativa ledningsaktiviteter. Den avslutande tolkningen utifrån detta aktivitetsstrukturella perspektiv markerar själva arbetssekvenserna i de sakspecifika aktiviteterna - en arbetssekvens som bygger på att innan ett ärende blir en styrelsefråga så råder det konsensus i insidergruppen eller i den operativa ledningen om ärendets hantering och slutgiltiga lösning. Denna reflektion är relaterad till styrelsens kontrollerande och bevakande uppgifter och indikerar en arbetsstruktur i de studerade styrelserna, som när det gäller sakspecifika aktiviteter mer är inriktade mot att diskutera färdiga lösningar.

7.4.3. Reflektioner över de sakspecifika aktiviteterna - ett handlingsperspektiv

De två tidigare analysavsnitten har indikerat att de sakspecifika aktiviteterna följer och betonar delvis andra strukturella ramar än de strategiska aktiviteterna. Med utgångspunkt från ett handlingsperspektiv betonas denna brytning gentemot de strategiska aktiviteterna än tydligare. Styrelsearbetet tycks i mångt och mycket förändras i strukturella och handlingsorienterade termer efter de ärenden som den samlade styrelsen deltar i. Det är i det här sammanhanget viktigt att påpeka att de sakspecifika aktiviteterna är valda inom ramen för det strategiska utrymme som de strategiska aktiviteterna gav uttryck för. De sakspecifika aktiviteterna har i huvudsak med sakkomplexitetsföreställningen att göra. Detta markeras än tydligare utifrån ett handlingsperspektiv (se figur 7.3. nedan).

Analysperspektiv / Företag	HANDLINGSFÖRESTÄLLNINGAR
TORG	. Icke-sekventiella handlingsföreställningar . 1:a ordningens maktföljande handlingsföreställning
BORG	. Sekventiella, begänsningsföljande handlingsföreställningar . 1:a ordningens maktföljande handlingsföreställning
KORG	. Sekventiella handlingsföreställningar . Konsensusagerande

Figur 7.3. De handlingsföreställningar som markeras i respektive sakspecifika aktiviteter.

Det är egentligen bara i Torg som styrelsearbetet följer förlopp som inte kan representeras med en sekventiell handlingsmodell. I Torg avbröts förvärvsförberedelserna, sattes igång på nytt och avgjordes nästan oberoende av vad som tidigare skett. Dessa plötsliga händelser utlöste aktiviteter i styrelsearbetet och kom i stor utsträckning att påverka de många turer som Odeförvärvet tog. Att fånga styrelseaktiviteterna - och i och för sig också den operativa ledningens ak-

tiviteter - med begrepp och modeller från ett sekventiellt synsätt innebär att dessa plötsliga händelser inte får den uppmärksamhet som de borde. Styrelseaktiviteterna i Torg följde snarare de icke-sekventiella och slumpmässiga handlingsföreställningarna, med dessas betoning av tillfälligheter och tidssammanhang som avgörande för själva förloppet såväl som för dess utfall.

I Borgs och Korgs styrelser följde de sakspecifika aktiviteterna mer sekventiella förlopp där problem, lösningsalternativ, värderingar och val följer på varandra och hör samman. I Borgs styrelse presenterades det konkreta förslaget först i värderings- och valfaserna. Detta gör att aktiviteterna till en del kännetecknades av återgångar till initierings-, problem- och alternativfaserna, mest för att öka den samlade styrelsens förståelse och kunskap kring förslagens utformning. Den utdragna process som kännetecknade själva val- och genomförandefaserna har framförallt att göra med osäkerhet med avseende på tidpunkten för börsintroduktion - ett problem där den samlade styrelsen spelar en aktiv påverkansroll. Såväl outsiderledamöterna som den operativa ledningen var överens om riktigheten i grundidén, men en del av outsiderledamöterna med tonvikt på huvudmannakompetens och finansiell erfarenhet gjorde en annan bedömning än den operativa ledningen angående tidsschemat för bildandet av Industrikoncernen. I dessa diskussioner framhävdes inflytandekomplexiteten i sakfrågan. Denna inflytandekomplexitet hanterades i huvudsak på styrelsesammanträdesarenan. I Korg uppfattades bildandet av ett MiniKorg som ett operativt ärende, framförallt i andra fasens hantering av ärendet. Förloppen i anslutning till denna andra fas kännetecknades av ett konsensusagerande från styrelsens sida för att genomföra MiniKorgidén.

I alla tre styrelserna karakteriseras aktiviteterna i huvudsak av hantering av själva sakfrågan. Förlopp för att pröva olika gruppers inflytande och handlingsutrymme lyser med sin frånvaro i de beskrivna sakspecifika aktiviteterna. I Torgs styrelse - framförallt i samband med substitutdiskussionerna - och i Borgs styrelse - framförallt i samband tidplandiskussionerna - kopplas sakfrågans lösning med interna inflytandefrågor. Dessa diskussioner kan representeras med det perspektiv som första ordningens maktföljande handlingsföreställning ger uttryck för. I huvudsak hanteras dessa förlopp på själva styrelsesammanträdesarenan utan några försök att agera efter indirekta maktföreställningar. I Korgs styrelse betraktades ärendet som en operativ frågeställning, vilket ledde till ett konsensusagerande från styrelsens sida för att stödja det av den operativa ledningen framlagda förslaget.

Utifrån ett generellt handlingsperspektiv indikerar fallbeskrivningarna att de sakspecifika aktiviteterna inte utgör arenor för hanterandet av interna inflytande- och maktfrågor. Inflytandekomplexiteten tycks snarare höra hemma på arenor för strategiska aktiviteter och/eller på arenor för personkonstellationsaktiviteter. I sakspecifika aktiviteter är s a s inflytanderelationerna redan prövade och definierade på andra arenor, vilket i sin tur kan ses som en potentiell resurs för att utestänga interna maktkamper i hanterandet av sakfrågor. De tre styrelserna försöker agera med tydlighet visavi övriga intressenter i sakspecifika aktiviteter - en tydlighet som bl a kan ses som en normativ ram för att indikera handlingskraft.

Denna betoning av handlingskraft lyser också igenom i den operativa ledningens sätt att agera. Till skillnad från de strategiska aktiviteterna, där respektive VD agerade efter en sökande och försiktigt hållen strategi för att få igång styrelsediskussioner om framtida, strategiska utvecklingsmöjligheter, så karakteriseras de sakspecifika aktiviteterna av en sekventiell planmässighet från VD-arnas sida. I princip kommer den samlade styrelsen in först i värderings- och valsituationerna. Den samlade styrelsen för inte diskussioner av förberedande karaktär utan tar i princip ställning till redan färdiga lösningar. I framförallt Torgs och Borgs styrelser fick denna planmässighet från VD-arnas sida till följd att den samlade styrelsen hade kognitivt svårt att förstå skillnaden mellan att lösa problemet och att lära sig problemet. Detta gap mellan förståelse och förändring ledde till en del feedbackcykler med avseende på förståelse och kunskap i sakfrågan. Den operativa ledningens argument för att endast ställa den samlade styrelsen i valsituationer var att sakfrågan i huvudsak befann sig inom den existerande förståelseramen som utarbetats och institutionaliserats i anslutning till de strategiska aktiviteterna. Outsiderledamöterna förde, å andra sidan, en argumentation som byggde på att komplexiteten i sakfrågan var så hög att det var nödvändigt att utnyttja styrelsearenan på ett tidigare stadium än i val- och värderingsfaserna.[7] Dessa förståelse-förändringsdimensioner i styrelsearbetet måste emellertid relateras till dimensioner som har med graden av arbetsbelastning i styrelsearbetet och passivt/aktivt styrelsearbete att göra. Om den samlade styrelsen aktivt deltar i alla faser i de sakspecifika aktiviteterna är risken för överbelastning i styrelsearbetet stor samtidigt som ett agerande från styrelsens sida endast i val- och värderingsfaserna tenderar att öka graden av passivitet i styrelsearbetet. Detta paradoxala förhållande visar hur väsentliga aktivitetsstrukturella resonemang är för att hantera sakspecifika aktiviteter i styrelsen. Det gäller att hitta en "arbetsrytm" som balanserar dessa sinsemellan motstridiga dimensioner.

En annan mer generell reflektion utifrån handlingsföreställningarna har att göra med hur de sakspecifika aktiviteterna efterhandskonstrueras. Som i så många andra sammanhang tenderar efterhandskonstruktionerna av förloppen att följa sekventiella föreställningar och i de flesta fall ge uttryck för omvända rationalitetsföreställningar. Vidare tenderar efterhandskonstruktionerna att följa positiva tolkningsmönster. Fallbeskrivningarna representerar inget undantag från detta sätt att efterhandskonstruera förlopp. Det finns dock en motsättning i sättet att reflektera över dessa efterhandskonstruktioner. Fallbeskrivningarna indikerar att dessa positiva efterhandskonstruktioner internt i styrelsen kan ha en del negativa konsekvenser. De döljer de faktiska förloppen och därmed kan det vara svårt att kontinuerligt följa upp styrelsearbetet. Dessa efterhandskonstruktioner följer s a s andra ordningens maktföljande handlingsföreställning. Å andra sidan fungerar efterhandskonstruktionerna mer positivt visavi externa intressenter till styrelsen. De representerar väsentliga normativa värden som den samlade styrelsen vill förmedla till externa grupper. Värden som ligger nära de strukturer som kapitalideologin och de sekventiella handlingsföreställningarna ger uttryck för.

Sammanfattningsvis skulle jag vilja poängtera de sakspecifika aktiviteternas nära koppling till de tolkningsmönster som representeras av begreppet sakkomplexitet. Till skillnad från de strategiska aktiviteterna så representeras de sakspecifika aktiviteterna huvudsakligen av förlopp som har att göra med komplexiteter i sakfrågan. Relationerna mellan styrelsen och den operativa ledningen kännetecknas också av cykler som har med detta att göra. Vidare karakteriseras fallbeskrivningarna av planmässighet och sekventiella förlopp. I den mån förloppen får en icke-sekventiell karaktär - eller i övrigt bryter mot de sekventiella handlingsföreställningarna - beror detta inte på det interna styrelsearbetet utan på utomstående faktorer (jfr. avsnitt 6.1.). Sammantaget indikerar detta handlingsföreställningsperspektiv att det råder en skillnad mellan hanterandet av sakspecifika och strategiska aktiviteter.

7.4.4. Sakspecifika aktiviteter relaterade till företagskarakteristika

Avsikten med det här delavsnittet är att kommentera de sakspecifika aktiviteterna med utgångspunkt från de företagskarakteristika som urvalsdesignen bygger på. Trots att de strukturorienterade beskrivningarna och analyserna inte indikerade några observerbara skillnader i olika börsföretagsstyrelser (jfr. dock kapitel 4) så byggde jag upp urvalet i denna djupstudie och handlingsfas utifrån tre variabler -verksamhetsstruktur, ägarstruktur och insiderstruktur (se avsnitt 5.3.). De strategiska aktiviteterna visade emellertid att styrelsearbetet i de tre styrelserna skiljer sig åt på en rad väsentliga punkter. Denna olikhet får först och främst ses mot bakgrund av att strukturperspektivet och handlingsperspektivet - empiriskt såväl som teoretiskt - representerar olika nivå- och ämnesområdesbestämningar. Likheter på en nivå representerar olikheter på en annan nivå. De hittills framlagda slutsatserna visar att strukturellt sett och med utgångspunkt från bör-aspekter på styrelsearbetet tycks skillnaderna mellan olika börsföretagsstyrelser vara ringa. Med utgångspunkt från faktiskt agerande och ett handlingsperspektiv tycks skillnaderna mellan olika styrelsers funktion och arbetssätt vara signifikanta.

Det första kriteriet i urvalsdesignen, verksamhetsstrukturen, bygger på en grov klassificering av styrelser i rörelsedrivande moderbolag respektive förvaltande moderbolag. Av de valda styrelserna är det endast Korgs styrelse som kan karakteriseras som ett förvaltande moderbolag. Fallbeskrivningarna visar att det finns en tendens att Borgs och Torgs styrelser generellt sett engagerar sig mer i de sakspecifika aktiviteterna än Korgs styrelse. I Korgs styrelse finns det en klarare markering mellan styrelsens och den operativa ledningens handlingsutrymme. Enligt denna arbetsuppdelning faller huvuddelen av de sakspecifika aktiviteterna under den operativa ledningens ansvars- och befogenhetsramar. Denna klara arbetsuppdelning förklaras naturligtvis inte endast av verksamhetsstrukturen i moderbolaget, men till en del kan denna olikhet tänkas bero på skillnader i förvaltningsstrukturen. Det är dock väsentligt att påpeka att även i Borgs och Korgs styrelser hanteras de sakspecifika aktiviteterna mera som operativa frågor än som egentliga styrelsefrågor, vilket bl a VD-arnas planmässighet kan ses som ett uttryck för.

Även när det gäller ägarstrukturen skiljer sig Korgs styrelse från de bägge andra styrelserna. Enligt de ägardefinitioner jag arbetat med är Korg ett exempel på

ett börsföretag med en stark ägarstruktur, medan Borg och Torg är exempel på börsföretag med en svagare ägarbas (jfr. kapitel 1 och avsnitt 5.3.). Liksom för de strategiska aktiviteterna utgör ägarstrukturen en potentiell ram för att bestämma såväl kollektivet styrelsens som enskilda ledamöters deltagandemöjligheter i olika aktiviteter, men handlings- och inflytandemässigt är det snarare handlingskraften, energimobiliseringen och kompetensen bakom argumenten som är avgörande. Att påstå att en ägarstark styrelse är starkare än en ägarsvag styrelse eller att ägarrepresentanterna är starkare än övriga ledamöter är att lägga en alltför stor tonvikt vid bör-aspekter och normativa strukturella förhållanden. Fallbeskrivningarna visar att handlings- och inflytandemöjligheterna till största delen bestäms av andra faktorer än av ägarbasen.

När det gäller insider-outsiderstrukturen indikerar fallbeskrivningarna att en stark insidergrupp tenderar att öka den samlade styrelsens förståelse för konkreta, sakspecifika aktiviteter. Denna ökade förståelse är att se som en nödvändig bas för att arbeta med förändringar av den typen som de presenterade kritiska händelserna representerar. Konsekvenserna av denna ökade förståelse borde således vara en ökad förändringspotential. Å andra sidan kan en stark insidergrupp, exempelvis VD och styrelsens ordförande, minska påverkansmöjligheterna för outsiderledamöterna. Styrelsearbetet får mer prägeln av ställningstagande till färdiga lösningar. Som i så många andra sammanhang gäller det för den samlade styrelsen att finna en balans mellan två delvis motstridiga dimensioner. I det här fallet handlar det om att finna en balans mellan förståelse-förändringsdimensionen och outsiderledamöternas påverkansmöjligheter - en balans som huvudsakligen har att göra med de enskilda ledamöternas personliga kompetens och interaktioner med varandra.

De sakspecifika aktiviteterna pekar på skillnader i styrelsernas sätt att agera. Om dessa skillnader är relaterade till företagsstrukturella variabler som verksamhetsstruktur, ägarstruktur och insiderstruktur är svårt att avgöra med utgångspunkt från fallbeskrivningarna. Min föreställning är emellertid att de perspektiv som de normativa strukturerna och aktivitetsstrukturerna samt handlingsföreställningarna i kombination med varandra ger uttryck för är mer betydelsefulla och mer fruktbärande analysperspektiv än de kriterier som urvalsdesignen bygger på.

7.4.5. Summering av de sakspecifika aktiviteterna

Såväl de strategiska aktiviteterna som de sakspecifika aktiviteterna indikerar betydelsen av handlingsperspektivet för att belysa styrelsearbetet i stora företag. För det första får de strukturella analyserna andra innebörder med perspektivet handling och inflytande än om man endast utgår från ett strukturellt perspektiv. Innebörder som är relaterade till att de enskilda ledamöterna och den samlade styrelsen förändrar och utnyttjar de strukturella förutsättningarna på olika sätt i olika situationer. De strukturella förutsättningarnas neutrala och statiska karaktär byts ut mot ett dynamiskt förhållningssätt, där de strukturella förutsättningarna uppfattas som arbets- och maktrelationer i styrelsearbetet (jfr. kapitel 2). För det andra visar olikheterna mellan de olika styrelserna att de beständiga förhållandena som de strukturorienterade analyserna är uppbyggda kring tolkas olika, fungerar olika och måste därmed få en annan innebörd för att representera giltiga och möjliga beskrivningssätt. Att endast utgå från strukturella beskrivningssätt innebär att man bortser från de handlings- och inflytandeaspekter som kännetecknar faktiskt styrelsearbete - ett ensartat strukturellt perspektiv innebär att analyserna får en alltför stor belastning av bör-aspekter och normativa aspekter. Istället för att utgå från frågeställningar av typen hur styrelsearbetet bör se ut innebär denna betoning av handlingsperspektivet och dess sammankoppling med strukturella förhållanden att utgångspunkten är beskrivningen av faktiskt agerande.

EMPIRISK OBJEKTS-BESTÄM-NING	ANALYSPER-SPEKTIV	POTENTIELLA TOLKNINGSMÖNSTER
SAKSPECIFIKA AKTIVITETER	Normativa strukturer	. Betoning av organisationsföreställningen sakkomplexitet . Gränsreglerande aktiviteter som styrelseaktiviteter . Styrelsens roll i balansen mellan lönsamhet och tillväxt . Formella beslut som legitimeringsbas
	Aktivitetsstrukturer	. Styrelsens roll som nätverksskapande instrument . Betoning av styrelsens bevakande och kontrollerande uppgifter . Handlingsinsikt som inflytanderesurs
	Handlingsföreställningar	. Sakspecifika aktiviteters koppling till sakkomplexitet . Aktiviteternas sekventiella förlopp
	Företagskarakteristika	. Ägarinflytandet som indirekt bas för handling och deltagande . Balansen mellan förståelseförändring och påverkansmöjligheter

Figur 7.4. En summering av några av de mest väsentliga tolkningarna i de sakspecifika aktiviteterna.

Jämför man summeringen av de sakspecifika aktiviteterna (se figur 7.4. ovan) med summeringen av de strategiska aktiviteterna (se avsnitt 6.4.5.) visar det sig att de olika aktivitetskategorierna skiljer sig åt. Detta indikerar betydelsen av handlingsinsikt som inflytanderesurs i styrelsearbetet. Fallbeskrivningarna visar att insikt om olika aktiviteters hanterande är en betydelsefull resurs för den enskilda styrelseledamotens handlings- och inflytandemöjligheter. Olikheterna i olika förlopp och i olika styrelsers sätt att agera poängterar ytterligare betydelsen av handlingsinsikt som en inflytanderesurs såväl för den samlade styrelsen som för den enskilde ledamoten. Denna betoning av handlingsinsikt är en tolkning som går igen i alla de olika perspektiven och markeras speciellt i de i detta kapitel rekonstruerade sakspecifika aktiviteterna.

Speciellt utifrån de antaganden som det normativa strukturperspektivet bygger på men även utifrån analysperspektivet handlingsföreställningar markeras de sakspecifika aktiviteternas koppling till de tolkningar som sakkomplexitetsbegreppet representerar. I de strategiska aktiviteterna hanterades sakkomplexiteten och inflytandekomplexiteten samtidigt fast på delvis olika arenor. I de sakspecifika aktiviteterna finns det få sekvenser och förlopp som är relaterade till inflytande- och maktrelationer. I huvudsak representerar de olika sekvenserna och förloppen exempel på aktiviteter som har att göra med komplexiteter i själva sakfrågan. Liksom analysen av de strategiska aktiviteterna visade tycks komplexiteten i sakfrågan, till skillnad från inflytandekomplexiteten, i huvudsak hanteras på själva styrelsesammanträdesarenan. Det faktum att de flesta förlopp i de sakspecifika aktiviteterna i huvudsak har att göra med komplexiteter i själva sakfrågan, gör att även de få sekvenser som är relaterade till inflytandekomplexitet hanteras på styrelsesammanträdesarenan.

Liksom de strategiska aktiviteterna så representerar också de sakspecifika aktiviteterna förlopp som är relaterade till ceremoniella, kulturella och institutionaliserade aspekter. Dessa aspekter representerar ett tredje tolkningsmönster vid sidan om sakkomplexiteten och inflytandekomplexiteten - ett tolkningsmönster som följer antaganden som har att göra med organisationsteoretiska begrepp som institutionalisering och kultur. Ett empiriskt exempel på detta tredje tolkningsmönster är den samlade styrelsens sätt att motivera/legitimera sin existens genom att fatta de formella besluten vid de kritiska händelser som de olika sakspecifika aktiviteterna representerar (se vidare kapitel 8 för en genomgång av dessa tre tolkningsmönsters relationer till varandra).

Vid sidan av dessa mer generella tolkningar av de tidigare presenterade analyserna skall jag avslutningsvis lyfta fram ytterligare några tolkningar utifrån de valda analysperspektiven. När det gäller det normativa strukturperspektivet markerar de sakspecifika aktiviteterna den samlade styrelsens roll i balansen mellan lönsamhet och tillväxt. Den starka outsiderdominansen med dessas tonvikt på lönsamhetskrav gör att styrelsen kan balansera alltför starka expansionssträvanden från den operativa ledningens sida - en strukturell inflytandemöjlighet som framförallt är relaterad till tillvaratagandet av organisationen sett som en kapitalmängd (jfr avsnitt 3.3.3.). Fallbeskrivningarna indikerar att detta tillvaratagande av organisationen sett som en kapitalmängd snarare upprätthålls av de normativa strukturer som gäller för styrelsearbetet än de som gäller för den operativa ledningen.

Med avseende på det aktivitetsstrukturella perspektivet betonas den samlade styrelsens roll som nätverksskapande instrument. I de studerade sakspecifika aktiviteterna använder den operativa ledningen denna nätverksfunktion för att hantera själva sakfrågan. Precis som när det gäller ägarinflytandet är emellertid denna roll att se som en indirekt bas för inflytande och handling.

När det gäller handlingsperspektivet markeras VD-arnas planmässighet i sina respektive sätt att hantera de olika aktiviteterna samt aktiviteternas sekventiella förlopp. Detta förhållningssätt från den operativa ledningens sida gör att styrelsearbetet, till skillnad från de strategiska aktiviteterna, får prägeln av ställningstagande till färdiga lösningar.

Den sista reflektionen jag vill poängtera i detta sammanfattande avsnitt är relaterad både till handlingsperspektivet och till urvalskriterierna. Från den operativa ledningens horisont är det väsentligt att få den samlade styrelsen att förstå problemställningarna innan man kan föreslå konkreta förändringar. Denna förståelse-förändringsstrategi kan strukturellt sett förstärkas genom en starkare insiderbetoning i styrelsen. Å andra sidan indikerar fallbeskrivningarna att en stark insidergrupp försvårar den samlade styrelsens påverkansmöjligheter. Det är exempelvis svårare för outsiderledamöterna att förändra den operativa ledningens ställningstaganden om den operativa ledningen i styrelsen representeras av flera ledamöter. Den nödvändiga balansen mellan förståelse-förändringsdimensionen och outsiderledamöternas påverkansmöjligheter är en frågeställning som är företagsberoende och har framförallt att göra med den totala kompetensstrukturen hos outsiderledamöterna.

Sammantaget ger analyserna av de sakspecifika aktiviteterna och analyserna av de strategiska aktiviteterna, enligt min mening, en bild av styrelsearbetets villkor sett utifrån perspektivet faktiskt handlande. Denna bild ger upphov till delvis annorlunda tolkningar än de som endast utgår från ett strukturellt perspektiv eller från ett ensartat handlingsperspektiv (jfr. kapitel 1). I detta kapitel och i det förra har jag nöjt mig med att beskriva de analys- och tolkningsmönster, som en konfrontation av de framtagna teoretiska analysperspektiven med de olika kritiska styrelseaktiviteterna gett upphov till. I det nästföljande kapitlet skall jag försöka lyfta upp analysen på en mer abstrakt plattform och presentera några begrepp, modeller och analysverktyg, som utifrån ett helhetsperspektiv och utifrån ett mer normativt plan har med styrelsearbete i stora företag att göra.

Detta avslutande kapitel har dels prägeln av en sammanfattning av några av de, enligt min mening, mest väsentliga generella bidragen i arbetet, men är också att se som ett försök att skapa brohuvuden mellan de övriga kapitlen.

8. Styrelsearbetets villkor i stora företag

I detta avslutande kapitel skall jag diskutera de presenterade analysavsnitten med utgångspunkt från studiens syften (se avsnitt 8.1). Avsikten är inte att summera alla de reflektioner som vuxit fram under arbetes gång utan jag kommer istället att koncentrera mig på några av de teman som jag själv upplever som centrala och som är av generell karaktär.

Vidare avser jag att redovisa en teoretisk föreställning som representerar ett försök att positionera olika sätt att organisera styrelsearbetet på (se avsnitt 8.2). Dessa styrelsearbetsformer bygger på de insikter och lärdomar som de empiriska observationerna givit mig och kan ses som ett hjälpmedel för att upptäcka likheter och skillnader mellan strukturella villkor i styrelsearbetet.

I avsnitt 8.3 presenteras en teoretisk handlingsmodell för styrelsearbete. Denna handlingsmodell är ett föresök att utifrån ett organisationsteoretiskt perspektiv och utifrån en handlingsorienterad bas systematisera den empiriska verklighet som fallbeskrivningarna i kapitel sex och sju ger uttryck för. Såväl de teoretiskt uppbyggda styrelsearbetsformerna som den teoretiskt uppbyggda handlingsmodellen skall ses som abstraktioner och ekonomiseringar av verkligheten som i sin tur kan bidra till och fungera som vägledning för hypotes- och teoriuppbyggnad om styrelsearbete i stora företag.

Avslutningsvis skall jag ta upp några forskningområden som jag uppfattar som relevanta att gå vidare med utifrån de i detta arbetet framtagna beskrivningarna och analyserna (se avsnitt 8.4).

8.1 En övergripande återblick

Huvudsyftet med detta arbete har varit att beskriva styrelsearbete på koncernnivå i stora företag. Orsaken till att jag valt att arbeta med ett kartläggande huvudsyfte får, som jag tidigare nämnt, framförallt ses mot bakgrund av den ringa empiriska och teoretiska kunskap som finns om styrelsearbete. Min förhoppning är att denna bok i någon mån medverkat till en ökad kunskap om och förståelse för under vilka betingelser samt på vilket sätt styrelser i stora organisationer agerar.

Jag har emellertid inte närmat mig forskningsuppgiften helt förutsättningslöst som det kartläggande huvudsyftet vid första anblicken kan ge vid handen. De delsyften som har arbetats fram vid sidan av huvudsyftet anger med vilka "glasögon" jag har angripit det kartläggande syftet. I det följande skall jag presentera några av de centrala teman som vuxit fram när jag har presenterat och svarat på de frågeställningar som delsyftena bygger på. Delsyftena följer i princip de framtagna föreställningarna om normativa strukturer, aktivitetsstrukturer och handlingsföreställningar i styrelsearbetet. För att få en total redogörelse av de idéer och reflektioner som förts fram i arbetet bör läsaren, vid sidan av detta avslutande kapitel ta del av avslutningsavsnitten i respektive kapitel (se framförallt avsnitt 3.4, avsnitt 4.4, avsnitt 6.4 samt avsnitt 7.4).

När det gäller det första delsyftet att identifiera och beskriva de normativa och formella villkor som styrelsen och dess ledamöter har att agera efter är det framförallt två teman jag vill lyfta fram, nämligen de ideologiska strukturernas fördelning över tiden samt resursfördelningsnormens betoning av styrelsens balanserade engagemang.

På lång sikt och i strategiska frågeställningar är kapitalideologin, med dess tonvikt på ägar- och vinstmotiv, den utan tvekan mest väsentliga normativa strukturen för den samlade styrelsens agerande (jfr Sjöstrand, 1985). Ju kortare tidsperspektivet är och ju mer sakorienterade frågorna är desto relevantare blir de konktrakts- och specialistideologiska aspekterna. Det är också så att beslutssnabbheten i styrelsen blir en väsentlig normativ struktur ju kortare tidsperspektivet är. Resursfördelningsnormen, med dess betoning på styrelsens och ledamöternas balanserade engagemang, är det andra temat jag vill poängtera i anslutning till de normativa strukturerna. Till skillnad från VD-positionen, som kräver ett

maximalt engagemang i sakfrågor, visar resursfördelningsnormen att styrelseledamotspositionen kräver ett balanserat engagemang för att säkra den nödvändiga transformationen mellan arbetande, produktiva resurser och vilande, finansiella resurser. Ledamotspositionen är i termer av engagemang och handlingskraft helt skiljd från VD-positionen. För de ledamöter som har erfarenhet av VD-positionen gäller det att förstå och faktiskt agera efter dessa rollolikheter (jfr. framförallt med kap. 3).

Beträffande det andra delsyftet att identifiera och beskriva sättet att över tiden organisera styrelsearbetet vill jag vid sidan av redovisningen av sammansättnings- och ledamotskarakteristika lyfta fram de förda resonemangen kring sammansättningskompetenser (personlig kompetens, omvärldskompetens, resursfördelningskompetens och huvudmannakompetens) och resonemangen kring gruppsykologiska faktorer (symbolfunktion, mellanhandsfunktion, övertalningsfunktion och energifunktion). Dessa kompetenser och faktorer anger ett antal väsentliga dimensioner i den samlade styrelsens sätt att arbeta. Överhuvudtaget är det väsentligt att lyfta fram personfrågornas betydelse i styrelsearbetet. Styrelsen har inte bara att kontrollera och bedöma den operativa ledningskapaciteten i företaget utan måste också kontrollera och bedöma sitt eget arbete. Fungerande relationer i styrelsen såväl som fungerande relationer i förhållande till den operativa ledningen är centrala nyckelfrågor som ligger inom den samlade styrelsens ansvarsområde. Vill man utvidga rensomanget kring personfrågornas betydelse är det dessutom så att de gemensamma styrelseledamöterna tycks ha en uppgift i det enskilda företaget att skapa fungerande relationer i förhållande till den totala företagsamheten (jfr. framförallt med kap. 4).

Sammantaget ger resonemangen kring dessa två delslyften om normativa strukturer och aktivitetsstrukturer en föreställning om de ramar som styrelsen har att agera inom. I avsnitt 8.1. skall jag ytterligare generalisera mitt resonemang om de ramar styrelsen har att agera inom genom att försöka besvara frågeställningen om det finns något idealt sätt att organisera styrelsearbetet på.

Ett tredje delsyfte som jag har arbetat med är knutet till att med hjälp av organisationsteoretiska antaganden om handling presentera teoretiska föreställningar till styrelsens sätt att agera. Denna analys mynnar ut i ett resonemang kring tre typer av handlingsförlopp i en styrelses sätt att agera; sakförlopp, maktförlopp och institutionaliseringsförlopp. Dessa förlopp uppträder samtidigt men analytiskt

finns det anledning att skilja dem åt, eftersom de representerar olika innehållsmässiga aspekter och ställer olika resurs- och kompetenskrav på styrelsen (för en utvidgning av detta resonemang se avsnitt 8.3; jfr. också med kap. 5).

Det fjärde delsyftet att pröva styrelsens roll som beslutsfattande organ mot bakgrund av de normativa strukturerna, aktivitetsstrukturerna och handlingsföreställningarna visar i en mängd dimensioner att styrelsens agerande skiljer sig från dessa ramar (jfr. med avsnitt 6.4 och avsnitt 7.4). Denna slutsats är i sig ett tillräckligt skäl för att arbeta efter en sammansatt ansats där hänsyn tas till såväl strukturella som handlingsorienterade frågeställningar. I denna summering av arbetets huvudsakliga bidrag vill jag framförallt lyfta fram fem aspekter som betonats i analysen av de faktiska styrelseaktiviteterna. Dessa fem aspekter, behovet av handlingsinsikt i styrelsearbetet, den operativa ledningens roll att sätta ramar för styrelsens verksamhet, skillnaden mellan formella och informella arenor, skillnaden mellan handlingskraft och inflytande samt styrelsens roll som legitimeringsinstrument, är alla väsentliga iakttagelser för att komma åt frågeställningar som har med den samlade styrelsens faktiska agerande att göra.

Analysen av de strukturella ramar som styrelsen har att agera efter visade behovet av verksamhetsinsikt och beslutsinsikt i styrelsearbetet. Verksamhetsinsikt i meningen att det gäller för den samlade styrelsen och för dess enskilda ledamöter att ha kunskap om de ägar- och verksamhetsförhållanden som gäller för företaget. Beslutsinsikt i meningen att det är väsentligt för styrelsen och dess ledamöter att generera för företaget optimala, formella avgöranden i de frågor som styrelsen har att hantera. Analysen av styrelsaktiviteterna visar att vid sidan av verksamhetsinsikt och beslutsinsikt är det väsentligt för den samlade styrelsen och dess enskilda ledamöter att ha insikt om styrelsens sätt att internt agera. Att ha insikt om relationer, attityder och handlande i styrelsen såväl som mellan styrelsen och den operativa ledningen är en väsentlig förutsättning för ett effektivt fungerande styrelsearbete. Jag skulle t o m vilja gå så långt i min argumentering att denna handlingsinsikt är överordnad verksamhets- och belsutsinsikten. Styrelseledamotspositionen kräver att ledamoten mobiliserar energi för att få ett inflytande. Varken ledamotens ägarbas eller personliga kompetens räcker för att ge ledamoten ett faktiskt inflytande. Att ha insikt om det faktiska styrelsearbetet blir mot denna bakgrund av avgörande betydelse för ledamotens inflytandemöjligheter. Det räcker inte att ha allmän kunskap om verksamheten och att ha kunskap om att fatta affärsmässiga avgöranden.

Enligt den maktföljande handlingsföreställningen har de aktörer som kontrollerar vad som kommer upp på respektive vad som inte kommer upp på styrelsens bord ett avgörande inflytande på styrelsens verksamhet. I de tre studerade styrelserna är det den verkställande ledningen som kontrollerar vilka aktiviteter som den samlade styrelsen tar del av. Det är således i stor utsträckning den verkställande ledningen som sätter ramarna för styrelsens verksamhet. Om det dessutom är så att ordförande och VD är överens om ett ärendes hantering så har dessa båda - med tyngdpunkt på VD - inte bara kontroll över de ramar som styrelsen agerar efter utan också över utfallet av styrelsens agerande.

Ett tredje centralt tema som analysen av styrelsens faktiska handlande ger vid handen är att maktförlopp i huvudsak hanteras på informella arenor vid sidan av själva styrelsesammanträdet. På sammanträdesarenan hanteras i huvudsak tvetydigheter i själva sakfrågan.

Såväl den som normativt rättesnöre fungerande kapitalideologin som det faktum att många av ledamöterna i de studerade styrelserna har erfarenhet av VD-arbete gör att det faktiska styrelsearbetet kännetecknas av handlingskraft och beslutssnabbhet. Detta innebär att den samlade styrelsen ofta först kommer in i värderings- och valsituationerna i olika ärenden. Styrelsen får sällan möjlighet att föra diskussioner av förberedande karaktär utan tar i princip ställning till redan färdiga förslag. Denna handlingskraft leder i sin tur till att möjligheterna till inflytande i olika aktiviteter minskar. I vissa fall kan denna beslutssnabbhet leda till en ökad grad av passivitet från styrelsens sida. Om den samlade styrelsen, å andra sidan, aktivt skulle delta i alla steg i olika aktiviteter skulle risken för överbelastning i styrelsearbetet öka. Att hitta en balans mellan handlingskraft och inflytande i styrelsearbetet blir mot denna bakgrund väsentligt för ett effektivt fungerande styrelsearbete.

Det sista centrala temat jag vill lyfta fram mot bakgrund av det fjärde delsyftet är den samlade styrelsens symbolroll såväl i företaget som gentemot externa intressenter. Denna symbolroll är framförallt kopplad till styrelsens roll som formell fattare av för företaget viktiga beslut. Därvid legitimerar styrelsen företagets totala verksamhet. Styrelsen står som en garant för att de fattade besluten är legitima såväl inom företaget som utanför företaget.

Det är min förhoppning att min kartläggning av styrelsearbetet via de fyra delsyftena ökar förståelsen för och kunskapen om under vilka betingelser styrelser i

stora företag arbetar. En sak kan man vara övertygad om och det är att framtidens näringsliv inte kommer att bli mindre komplicerat än det näringsliv vi omgetts av under 70-talet och 80-talets början. Kraven på styrelsen och dess ledamöter kommer att öka. Mot denna bakgrund är det väsentligt att bedriva utvecklingsarbete kring styrelsearbetets villkor i näringslivet (se vidare avsnitt 8.4.). Jag skulle kunna avsluta arbetet med denna kortfattade summering av några centrala teman som vuxit fram under arbetets gång. Men jag vill lyfta perspektivet ytterligare i jämförelse med de tidigare analyserna och spela upp några idéer som har att göra med om det finns någon ideal styrelsearbetsform respektive var de avgörande besluten fattas. Dessa båda avsnitt skall ses som ett försök att tänja de tidigare analyserna, som nära följt de ramar som de teoretiska utgångspunkterna och de empiriska observationerna bygger på, till ett mer spekulativt perspektiv.

8.2 Finns det någon ideal styrelsemodell?

För den som har möjlighet att studera styrelsearbete på nära håll eller för den som är aktivt verksam som styrelseledamot är det en självklarhet att styrelsearbetet ser olika ut i olika styrelser. När det gäller organisatoriska ramar är skillnaderna stora mellan olika styrelsers sätt att positionera sig i förhållande till dessa ramar. På samma sätt skiljer sig aktivitetsmönstrena i olika styrelser. Även om det utifrån ett organisationsteoretiskt perspektiv inte finns någon ideal styrelsemodell finns det anledning att försöka vidareutveckla de olika klassificeringar som exempelvis begreppen insiderstyrelser och outsiderstyrelser representerar.

För att renodla beskrivningarna som de framtagna styrelseaktiviteterna ger uttryck för har jag konstruerat fyra styrelsearbetsformer.[1]

1. Konstitutionellt styrelsearbete
2. Rationellt styrelsearbete
3. Ideologiorienterat styrelsearbete
4. Kollegialt styrelsearbete.

Dessa styrelseformer har jag konstruerat på basis av de empiriska observationerna samt på basis av de teoretiska föreställningar om arbets- och organisationsformer som bl a utvecklats i Ouchis (1980) och Sjöstrands (1985) arbeten. Arbetsformerna representerar ett försök att i hypotesgenererande och spekulativt syfte besvara frågeställningen om det finns någon ideal styrelsearbetsform. De representerar ett försök att utvidga och abstrahera de tidigare gjorda analyserna. Vidare representerar arbetsformerna ett kontinuum där dessa arbetsformer bildar fyra urskiljbara former på kontinuumet. De skall således inte tolkas som idealiska styrelsearbetsformer.

Avsikten i detta avsnitt är att beskriva och tolka dessa fyra styrelsearbetsformer med hjälp av ett antal strukturellt orienterade begrepp. Sammantaget ger dessa strukturella egenskaper i termer av övergripande styrstruktur, strategisk struktur, ledarskapsstruktur, effektivitetsstruktur och organisationsstruktur en uppfattning om olika strukturella mönster i de fyra styrelsearbetsformerna (se figur 8.1 nedan). Valet av dessa strukturegenskaper grundar sig på de resonemang som fördes i kapitel tre och fyra om styrelsens arbetsformer och funktionssätt. På ett övergripande plan representerar de fem strukturella egenskaper som är centrala för att beskriva arbetsformer i en styrelse eller i någon annan företagsledande gruppering.

TYPOLOGI / EGENSKAPER	Konstitutionellt styrelsearbete	Rationellt styrelsearbete	Ideologiorienterat styrelsearbete	Kollegialt styrelsearbete
Styrstruktur	regler	kontrakt	idéer	samhörighet
Strategistruktur	överlevnad, trygghet	kompetens	tillväxt	förändring
Organisationsstruktur	byråkrati	marknad	nätverksstruktur	klan
Ledarskapsstruktur	konservativ, försiktig	målorienterad, direktiv	risktagande, utveckling	stödjande förtroende
Effektivitetsstruktur	stabilitet, kontroll	produktivitet	legitimering	konsensus, mognad

Figur 8.1. Strukturella egenskaper i fyra styrelsearbetsformer.[2]

Begreppen i figur 8.1. ger en uppfattning om vad som utifrån ett strukturellt perspektiv karakteriserar styrelseaktiviteterna i Borg, Korg och Torg. Termerna konstitutionellt, rationellt, ideologiorienterat och kollegialt styrelsearbete representerar ett försök att renodla de olika strukturegenskaperna i fyra arbetsformer.

Den konstitutionella styrelsearbetsformen kännetecknas av en styrstruktur där regler och regelsystem utgör ett dominerande inslag. Regler i form av beloppsgränser för vilka ärenden som skall tas upp på styrelsesammanträdena eller exempelvis regler för hur styrelsesammanträdena över verksamhetsåret skall organiseras. Strategistrukturen och effektivitetsstrukturen är inriktad på överlevnad, stabilitet och kontroll. Styrelsearbetet kännetecknas av i huvudsak kontrollerande och övervakande uppgifter. Ledarskapsstrukturen i styrelsearbetet kännetecknas av en konservativ och försiktig hållning speciellt gentemot den operativa ledningen. Överhuvudtaget representerar den konstitutionella styrelsearbetsformen en på byråkratiska och formella regler uppbyggd arbetsform. Även om styrelsearbetet såsom det är definierat i denna skrift ligger närmre de ideologi-(nätverks)orienterade och kollegiala formerna är det väsentligt att lyfta fram denna konstitutionella arbetsform. Denna arbetsform ger uttryck för styrelsearbetets huvudsakliga karaktär i rutinmässiga ärenden och i perioder då verksamheten kännetecknas av ett fåtal kritiska situationer som den samlade styrelsen tar aktiv del i.

Den rationella styrelsearbetsformen präglas av en målorientering. Den samlade styrelsens styr- och strategistruktur kännetecknas av en på kompetens uppbyggd kontraktsstruktur. Styrelseledamöterna bygger upp kontrakt med varandra för att a priori få en instrumentell uppfattning om olika ledamöters och ledamotsgrupperingars handlingsutrymme. Det strategiska innehållet i dessa "icke-skriftliga" kontrakt baseras framförallt på de enskilda ledamöternas kompetens. Ägarförhållanden spelar en underordnad roll i förhållande till ledamotens huvudsakliga kompetensbas. Ledarskapsstrukturen i styrelsearbetet kännetecknas av en målorientering och är i förhållande till de konstitutionella arbetsformerna av mer intervenerande karaktär. I effektivitetsmening styrs styrelsearbetet av en orientering mot produktivitet och effektivitet i enlighet med de antaganden som kapitalideologin ger uttryck för. Den ideala organisationsstrukturen i denna rationella arbetsform ligger i linje med marknadsstrukturformen.[3] I de studerade aktiviteterna är det konstitutionella respektive det rationella agerandet speciellt tydligt i de handlingsförlopp som karakteriseras av mindre osäkerhet om processuella förhållanden och om konsekvenserna av de olika förloppen. Betraktar man styrelsear-

betet utifrån ett normativt perspektiv utgör framförallt det rationella agerandet en betydelsefull ram med dess betoning på snabbhet i beslutsfattandet och dess betoning av effektivitetsnormer baserat på kapitalideologiska överväganden.

Den ideologiorienterade styrelsearbetsformen betonar styrelsearbetets gränsreglerande funktioner. Den samlade styrelsen upprätthåller inte minst en symbolisk funktion som bygger på att legitimera den totala verksamheten i förhållande till externa grupperingar. Den övergripande styrstrukturen präglas framförallt av ideologiska argument. Den samlade styrelsens agerande bygger i mindre utsträckning på formella regler och kontraktstänkande. Istället bildar den gemensamma ideologiska strukturen plattformen för styrstrukturerna i styrelsearbetet. Resurstillväxt tenderar att utgöra den mest väsentliga parametern i det strategiska agerandet. Med tillväxt och ideologi som dominerande inslag i strategi- och styrstrukturen följer att styrelsearbetet i huvudsak representeras av en dynamisk och flexibel organisationsstruktur. Ledarskapsstrukturen kännetecknas av ett högre risktagande än de konstitutionella och rationella formerna. I de valda strategiska och sakspecifika aktiviteterna i de tre styrelserna redovisas för åtskilliga sekvenser som kännetecknas av att den samlade styrelsen förändrar agerandet från ett konstitutionellt och rationellt förhållningssätt till ett mer nätverksorienterat förhållningssätt. De öppnare diskussionerna, det större risktagandet, det nätverksorienterade arbetssättet, den ökade medvetenheten om legitimeringsaspekter och om externa grupperingar är alla exempel på ett styrelseagerande som ligger i linje med de strukturella egenskaper som den ideologiorienterade arbetsformen ger uttryck för. Den ideologiorienterade arbetsformen ställer i förhållande till de konstitutionella och rationella arbetsformerna större krav på ett kollektivt agerande från den samlade styrelsens sida.

Den sista arbetsformen, det kollegiala styrelsearbetet, betonar ytterligare det kollektiva agerandet. I denna kollegiala arbetsform betonas samhörighet som ett dominerande inslag i styrstrukturen. Organisatoriskt överensstämmer styrelseagerandet med de värderingar som klanbegreppet är uppbyggt kring. Istället för hierariska organisationsstrukturlösningar i styrelsearbetet betonas strukturlösningar som har med värde- och preferensinternalisering att göra.[4] Om den ideologiorienterade arbetsformen betonar risktagande i ledarskapsstrukturen så karakteriseras ledarskapsstrukturen i den kollegiala formen av förtroende och stödjande inslag. Effektivitetsstrukturen i sin tur präglas av konsensusagerande. De tematiskt framtagna aktiviteterna följer snarare de ideologiorienterade och kollegiala

arbetsformerna än de konstitutionella och rationella. Eftersom de studerade aktiviteterna definitionsmässigt är valda för att representera kritiska händelser där osäkerheten bland de deltagande aktörerna är stor såväl när det gäller själva handlingsförloppen som de olika förloppens utfall kan det presenterade kontinuumet tolkas som att ju större den upplevda osäkerheten är bland de deltagande aktörerna desto större sannolikhet att styrelsearbetet i strukturell mening följer de karakteristika som de ideologiorienterade och kollegiala arbetsformerna ger uttryck för.

Sammantaget representerar dessa fyra styrelsearbetsformer en teoretisk konstruktion som förmedlar en strukturell insikt om styrelsearbetets organisation i stora företag. I kapitel fyra förmedlade jag liknande strukturella konstruktioner om styrelsearbetes villkor. Dessa konstruktioner uttrycktes i termer av styrelsekompetenser och gruppsykologiska faktorer i styrelsearbetet. Skillnaden mellan den i detta avsnitt förmedlade teorikonstruktionen och de i kapitel fyra presenterade styrelsekompetenserna och gruppsykologiska faktorerna är att de i kapitel fyra presenterade tolkningarna utgår från ett ensartat strukturellt perspektiv medan den i detta avsnitt presenterade teorikonstruktionen bygger på en koppling mellan ett handlingsperspektiv och ett strukturperspektiv. Även om de olika styrelsekompetenserna och de gruppsykologiska faktorerna ger uttryck för väsentliga dimensioner att beskriva styrelsearbetet på är det min uppfattning att den begreppskarta som de fyra styrelsearbetsformerna konstrueras kring ger en både djupare och bredare strukturell insikt om styrelsearbete i stora företag. I detta sammanhanget är det väsentligt att poängtera att vi befinner oss långt från de schablonbilder av styrelsekategoriseringar som insider-outsiderklassificeringar ger uttryck för eller som dualistiskt uppbyggda organisationsstrukturer ger uttryck för. Även om detta styrelsearbetskontinuum endast tjänar som ett exempel på ytterligare en styrelsekategorisering är det väsentligt att slå fast att den är utvecklad utifrån faktiskt agerande. Det kontinuum som representeras av begreppen konstitutionellt, rationellt, ideologiorienterat och kollegialt agerande kan tjäna som utgångspunkt och exempel för att beskriva, analysera och genomföra strukturella förändringar i styrelsearbetet.

De fyra arbetsformerna som presenterats i detta avsnitt skall ses som renodlade strukturella typer som samtliga i större eller mindre utsträckning finns representerade i de flesta styrelser. Det förhåller sig inte så att en styrelses arbete kan beskrivas med endast en av de presenterade arbetsformerna. Däremot kan man förvänta sig att finna styrelser som domineras av några av de begreppskombinationer som de fyra arbetsformerna ger uttryck för.

Avslutningsvis skulle jag vilja poängtera en del tolkningar mot bakgrund av de framtagna styrelsearbetsformerna. En första sådan slutsats har jag redan redovisat. Den har att göra med att i kritiska händelser, som de framtagna aktiviteterna är exempel på, tenderar de ideologiorienterade och kollegiala formerna att betonas i förhållande till de konstitutionella och rationella formerna. Denna slutsats indikerar att ju större osäkerhet om handlingsförlopp och dess utfall ju längre till höger rör vi oss på det kontinuum som de presenterade arbetsformerna ger uttryck för. För det andra skulle jag i förlängningen av denna tolkning vilja poängtera att om vi definierar företagsledning i stora företag som ett arbete som alltmer förknippas med ökad osäkerhet om orsak-verkanförhållanden och styrelsearbetet som i hierarkisk mening befinnade sig långt från den faktiska marknaden och den faktiska produktionen så finns det anledning att lyfta fram de ideologiorienterade och kollegiala arbetsformerna visavi de konstitutionella och rationella. Den tredje slutsatsen är relaterad till frågeställningen om det finns någon ideal styrelsemodell. Den högkvalitativt arbetande styrelsen är en styrelse där såväl den enskilde ledamoten som den samlade styrelsen har en förmåga att spela över hela den karta som representeras av de fyra arbetsformerna. Denna förmåga att spela över hela kontinuumet måste dessutom paras med en förmåga att hålla sig inom ramen för de strukturella egenskaper som utmärker respektive arbetsform; att inte blanda ihop diametralt olika strukturella egenskaper med varandra. Mindre effektivt styrelsearbete kan, enligt min mening, få sin strukturella förklaring genom att den samlade styrelsen och de enskilda ledamöterna arbetar efter strukturella kombinationer som sinsemellan är varandra motsatta - en hierarkisk styrelseorganisationsform kopplas exempelvis samman med en betoning på konsensusagerande och risktagande, etc.

Jag har i detta avsnitt presenterat en teoretisk konstruktion som förmedlar en insikt om strukturella förhållanden. Med termerna konstitutionellt styrelsearbete, rationellt styrelsearbete, ideologiorienterat styrelsearbete och kollegialt styrelsearbete har jag förmedlat en uppfattning om strukturförhållanden i styrelsearbetet som skiljer sig från gängse strukturella kategoriseringar som exempelvis bygger på insider-outsiderklassificeringar.

Om detta avsnitt kan ses som ett försök att förmedla insikt om strukturella förhållanden så representerar nästa avsnitt ett försök att förmedla insikt om handling i styrelsearbetet.

8.3 Var fattas de avgörande besluten?

Man behöver inte nödvändigtvis vara organisationsforskare för att vara intresserad av frågeställningen var de avgörande besluten fattas i en organisation. Lagstiftaren har åtskilliga gånger försökt att via formella regler synliggöra var de avgörande besluten fattas. Såväl förhandlingsparagraferna i medbestämmandelagen som lagen om styrelserepresentation för de anställda kan ses som exempel från lagstiftarens sida att formellt synliggöra beslutsgången i viktiga frågor i enskilda organisationer. Även den som arbetar nära styrelsen eller aktivt deltar i styrelsearbetet fascineras av de frågetecken som är knutna till frågeställningen var de avgörande besluten fattas. Jag har i tidigare analyser redogjort för min övergripande uppfattning när det gäller beslutsfattande i styrelsearbetet. För det första är det viktigt att utgå från att beslutsfattande i styrelsearbetet inte går att formellt ange. Skeenden i styrelsen måste positioneras på annat sätt än med hjälp av exakta formella angivelser. För det andra är olika handlingsförlopp överordnat själva beslutsfattandet som studieobjekt. För att svara på frågan var de avgörande besluten fattas måste man som forskare primärt studera handlingsförlopp och inte enbart söka efter avgörande beslutspunkter. För det tredje är det, enligt min mening, mer fruktbärande att utgå från de strukturella betingelser som den samlade styrelsen har att agera inom än att utgå från handlingssekvenser när man som forskare skall följa olika handlingsförlopp. Att beskriva de strukturella förutsättningarna i handlingsförlopp är en viktigare forskningsuppgift än att beskriva olika faser i handlingsförlopp.

I förra avsnittet argumenterade jag för att styrelsearbetet skiljer sig åt i olika företag. Den strukturella insikt som de fyra styrelsearbetsformerna förmedlade visade emellertid att det trots företagsberoende går att finna en gemensam begreppsbestämning för strukturella förhållanden i styrelsearbetet. De framtagna strategiska och sakspecifika aktiviteterna i de tre börsföretagsstyrelserna visar att styrelsearbetet inte bara är beroende av företagssituationella faktorer utan också är beroende av vilka aktiviteter som den samlade styrelsen tar del i. Liksom för de strukturella förhållandena kommer jag i detta avsnitt att argumentera för att det existerar en gemensam begreppsram för att beskriva och tolka olika skeenden och handlingsförlopp i styrelsesammanhang. Denna handlingsmodell för styrelsearbete består i princip av tre olika men sinsemellan sammanhängande delar.

Den första delen har att göra med att identifiera själva styrelsearenan och identifiera de handlingsförlopp som kännetecknar skeenden på styrelsearenan. I den andra delen behandlas ett antal innehållsmässiga särdrag i de identifierade förloppen. Slutligen består handlingsmodellen av en identifikation av de rollresurser som är tongivande för respektive förlopp och som de enskilda ledamöterna respektive den samlade styrelsen utnyttjar och bär med sig i de olika förloppen. I det följande skall jag mot bakgrund av de framtagna aktiviteterna och efter det ovan angivna stegvisa förfarandet redovisa för denna handlingsmodell. Avsikten är att presentera en handlingsmodell för styrelsearbete som förmedlar en insikt om hur faktiskt handlande går till i en styrelse.

Figur 8.2. En schematisk kategorisering av olika handlingsförlopp på styrelsearenan.

En första viktig positionering när det gäller handlingsförlopp i styrelser är att bestämmma det strukturella omfånget av styrelsearenan. Uppenbarligen är det inte tillräckligt att definiera styrelsearenan som liktydigt med styrelsens sammanträden. Många aktiviteter och skeenden sker utanför själva styrelsesammanträdena. Enligt min mening konstitueras styrelsearenan via de engagemang i företaget som de enskilda ledamöterna tar aktiv del i. Till skillnad från ärendehanteringen på själva styrelsesammanträdena som kännetecknas av en sekventiell ordning så innebär denna breda bestämning av styrelsearenan att de flesta situationer kännetecknas av att olika ärenden hanteras samtidigt eller utan någon specifik ordning. Som jag visat i analyserna av de strategiska respektive de sakspecifika aktiviteterna går det att tolka de olika förloppen utifrån tre perspektiv; sakförlopp, maktförlopp och institutionaliseringsförlopp[5] (se figur 8.2 ovan). En del förlopp har att göra med komplexiteten i sakfrågan. Det existerar en osäkerhet om hur själva sakfrågan skall definieras och vilka konsekvenser olika lösningsalternativ har. De underliggande antagandena i detta sakförloppsperspektiv bygger på att

handlingar initieras för att det finns problem som den samlade styrelsen har i uppgift att lösa. Handlingsförloppen kännetecknas av att de är problemlösningsorienterade. I den teoretiska beskrivningen av handlingsföreställningar representeras dessa sakförlopp framförallt av de sekventiella, inkrementalistiska och icke-sekventiella handlingsföreställningarna (för en teoretisk genomgång se avsnitt 5.1). Dessa handlingsföreställningar indikerar att det i många situationer existerar en komplexitet i sakfrågan som har att göra med tvetydigheter i antagandena och informationen bakom sakfrågans framställning eller att det råder en osäkerhet om olika alternativa framtida konsekvenser eller att det råder en osäkerhet om själva ärendets hantering. De tematiskt framtagna aktiviteterna visar olika förlopp som karakteriseras av att de i huvudsak har att göra med komplexiteter i själva sakfrågan.

De beskrivna strategiska och sakspecifika aktiviteterna visar också att det finns en typ av förlopp som inte så mycket är relaterad till själva sakfrågornas lösning utan har att göra med olika makt- och inflytandeförlopp. Dessa förlopp kännetecknas av att de har med olika intressen som är involverad i sakfrågan att göra. Dessa intressen markeras i de beskrivna fallen exempelvis av att olika koalitioner och grupperingar utkristalliseras i styrelsen och att de olika förloppen kännetecknas av förhandlingar mellan dessa olika grupperingar. Det är framförallt de maktföljande och koalitionsföljande handlingsföreställningarna som teoretiskt representerar dessa förlopp (för en teoretisk genomgång se avsnitt 5.1). I de beskrivna aktiviteterna tenderar dessa maktförlopp och sakförlopp att positivt samvariera med varandra. Om osäkerheten i den sakmässiga hanteringen av aktiviteten i fråga är stor tenderar intressemotsättningar och maktinslag få ett större utrymme. På samma sätt tenderar oklara intresse- och inflytandemotsättningar att leda till ökad komplexitet i hanterandet av sakfrågan.

Den tredje förloppskategorin när det gäller styrelseaktiviteter kan ses som en residual till sakförloppen och maktförloppen. I de beskrivna aktiviteterna finns det förlopp som varken kännetecknas av komplexiteter i sakfrågan eller av maktförlopp. Dessa förlopp har mer att göra med hur tingens ordning alltid har drivits i styrelsearbetet.[6] Dessa institutionaliserade förlopp är framförallt relaterade till de stabila interaktionsmönster och stabila arbetsstrukturer som kännetecknar styrelsearbetet (för en genomgång av dessa strukturer se kap. 4). Även om de valda aktiviteterna är valda för att representera icke-rutinmässiga och kritiska aktiviteter så indikerar de beskrivna aktiviteterna på förlopp som endast existerar av den anledning att de alltid har existerat. Dessa förlopp är, enligt min mening,

framförallt relaterade till den samlade styrelsens sätt att legitimera sitt berättigande i såväl företaget som till externa intressenter utanför företaget. I många situationer är dessa förlopp inte alls relaterade till sakförlopp eller maktförlopp utan lever s a s sitt eget liv som legitimeringsinstrument.

Som tolkningarna i analyserna av de strategiska och sakspecifika aktiviteterna ger uttryck för uppträder dessa olika förlopp samtidigt. Analytiskt finns det emellertid anledning att skilja dem åt eftersom de representerar delvis olika innehållsmässiga aspekter.

Så här långt har jag positionerat och bestämt vad som konstituerar styrelsearenan. Vidare har jag redovisat för tre olika förlopp som kännetecknar aktiviteterna på denna styrelsearena. När vi diskuterar om var de avgörande besluten fattas i styrelsen är det väsentligt att hålla isär dessa olika förlopp. De representerar delvis olika innehållsmässiga aspekter och ställer olika krav på de inblandade aktörerna och leder till olika slutsatser när det gäller att beskriva och tolka när och var de olika avgörandena faktiskt bestäms. I nästa steg i denna handlingsmodell för styrelsearbete skall jag redovisa för de olika förloppens innehållsmässiga karakteristika (se figur 8.3 nedan).

Figur 8.3. En schematisk kategorisering av olika handlingsförlopps huvudsakliga innehållsmässiga karakteristika på styrelsearenan.

För att förstå de dominerande innehållsformerna i sakförloppen i de tre studerade börsföretagsstyrelserna är det viktigt att ha klart för sig att de flesta ledamöterna i de tre styrelserna i huvudsak ser sina uppgifter som att hantera strategiska såväl som operativa frågeställningar på ägarnivå i företaget. I förhållande till de formella ramar som lagstiftaren ger uttryck för där dessa ägarfrågor i hu-

vudsak skall hanteras inom stämmans ram representerar de tre styrelserna exempel på en professionalisering av ägarfrågorna i meningen att det i huvudsak är styrelsen och inte stämman som har reellt ansvar och reella befogenheter att hantera dessa frågor. De aktiviteter på styrelsearenan som domineras av sakförlopp kännetecknas av att de är relaterade till ägarfrågorna och ligger normativt nära de antaganden som kapitalideologin bygger på. De strategiska och operativa ledningsfrågorna hanteras nästan uteslutande på VD-nivån i de tre studerade styrelserna. Den samlade styrelsen är således inte inblandad i det direkta ledningsarbetet. Sakförloppen på styrelsearenan tenderar som de beskrivna aktiviteterna visar att följa de antaganden som den i avsnitt 3.3.3 presenterade resursfördelningsnormen ger uttryck för. Den samlade styrelsens roll i detta sammanhang är att finna en balans mellan de vilande resurserna och de arbetande resurserna (jfr. avsnitt 3.3.3). En övervikt åt de arbetande, produktiva resurserna kan leda till tröghet och minskat handlingsutrymme vid förändrade förutsättningar. En övervikt åt de vilande, finansiella resurserna innebär att ett mindre produktivt överskott uppstår än som är möjligt, vilket i sin tur innebär att de finansiella resurserna inte kan fullgöra sin transformationsuppgift att lagra och omvandla de produktiva resursernas överskott. De sakproblem som den samlade styrelsen och de enskilda ledamöterna brottas med är i de flesta fall kopplade till denna balans mellan de finansiella och de produktiva resurserna. Det är väsentligt att förstå att komplexiteter i själva sakfrågan är relaterade till denna ägarstrategiska och abstrakta nivå och inte så mycket till komplexiteter i alternativgenerering och komplexiteter i problemidentifieringen av olika konkreta förslag. Sakförloppen på styrelsearenan har i denna mening en delvis annorlunda karaktär än de sakförlopp som gängse teorier ger vid handen (se avsnitt 5.1.).[7]

Om sakförloppen på styrelsearenan kan representeras med resonemang hämtade från resursfördelningsnormen och från resonemang hämtade från sekventiella, inkrementalistiska och icke-sekventiella handlingsföreställningar så kan maktförloppen representeras med begrepp som förhandling, koalitionsbildning och konflikt.[8] I princip kan de aktiviteter på styrelsearenan som domineras av maktförlopp representeras med de modeller och begrepp som de maktföljande och koalitionsföljande handlingsföreställningarna ger uttryck för (se avsnitt 5.1). De diskussioner som förs i anslutning till dessa maktförlopp är inte så mycket relaterade till samspelet mellan produktiva och finansiella resurser utan har mer att göra med hur olika intressegrupperingar skall jämkas samman och hur olika aktiviteter taktiskt skall manövreras för att åstadkomma konsensusavgörande i styrelsen (jfr. exempelvis

med den beskrivna sakspecifika aktiviteten i avsnitt 7.2.). Det är viktigt att i det här sammanhanget påpeka att min uppfattning när det gäller maktförlopp är att de är nödvändiga för att uppnå ett effektivt styrelsearbete. Om en styrelse inte har förmåga att hantera olika intressen och inte har insikt om olika aktörers potentiella och reella inflytande är det, enligt min mening, svårt för den samlade styrelsen att uppfylla de krav på bevakning och kontroll som styrelsen reellt sett är ålagd att hantera. För min del ser jag maktförlopp som en faktisk och också nödvändig ingrediens i styrelsearbetet. Att hantera dessa maktförlopp och kunna tolka dessa ingår som en viktig ingrediens i styrelsearbetet. Inte minst med tanke på den osäkerhet och komplexitet som de flesta aktiviteter i styrelsen är behäftade med. Att sedan låta maktspel ta överhand från perspektivet att den samlade styrelsen har att arbeta utifrån det enskilda företaget är en helt annan sak och är i de fall sådana maktspel förekommer exempel på styrelser och ledamöter som inte har kompetens och förmåga att hantera aktivitetsförlopp där olika intressen står mot varandra. De beskrivna strategiska och sakspecifika aktiviteterna visar att maktförlopp förekommer relativt ofta speciellt då om osäkerheten är stor om de olika aktiviteternas utfall. Att undergräva de olika intressena som står mot varandra i sådana situationer kan leda till ödesdigra misstag inte minst med tanke på förtroende- och ansvarsaspekter.

De "bör-antaganden" som de normativa strukturerna respektive aktivitetsstrukturerna ger uttryck för kan dels representera ett möjligt sätt att bestämma de ramar som styrelsen har att agera inom, men de anger också ett mönster för vilka handlingar som den samlade styrelsen förväntas utföra samt vilka värderingar styrelsen förväntas arbeta efter. Innehållsmässigt styrs institutionaliseringsförloppen till en stor del av de normativa börmönster som de strukturella ramarna bygger på. I dessa institutionaliseringsförlopp framträder framförallt styrelsens symboliska funktion. Den samlade styrelsen legitimerar sin existens som högsta förvaltande organ i företaget genom att utföra institutionaliserade handlingar som nästintill kan karakteriseras som rituella och ceremoniella handlingar.[9] På samma sätt utför den samlade styrelsen institutionella handlingar för att legitimera företagets verksamhet gentemot externa intressenter. Dessa legitimeringshandlingar ger uttryck för den samlade styrelsens förmåga att avbilda de förväntningar som gäller för styrelsearbetet i stort i företaget och har mindre att göra med den samlade styrelsens problemlösningsförmåga. Speciellt den typ av icke-återkommande, kritiska aktiviteter som fallbeskrivningarna är ett uttryck för kopplas institutionella handlingsförlopp samman med legitimeringsdimensioner. I rutinartade ärenden är de institutionella förloppen mer kopplade till oreflekterade

handlingsmönster av karaktären "så har vi alltid gjort" än till de här presenterade legitimeringstolkningarna.

I tidigare kapitel, främst då i kapitel fem, sex och sju, har jag såväl teoretiskt som empiriskt djupare presenterat innehållsmässiga aspekter när det gäller olika handlingsförlopp på styrelsearenan, därför finns det ingen anledning att i denna presentation av handlingsmodellen tränga djupare än att konstatera att de dominerande innehållsformerna är knutna till resursfördelningsnormen och styrelsens transformativa funktion när det gäller sakförlopp, till förhandling och koalitionsbildning när det gäller maktförlopp och till legitimering när det gäller institutionaliseringsförlopp. I det sista steget i denna handlingsmodell för styrelsearbete skall jag redovisa för de rollresurser som dominerar den samlade styrelsens respektive de enskilda ledamöternas agerande på styrelsearenan (se figur 8.4 nedan).

Figur 8.4. En schematisk handlingsmodell för icke-återkommande, kritiska aktiviteter i styrelsearbetet.

Som figuren ovan visar så förknippas de olika förloppen med delvis olika resurser. Den viktigaste iakttagelsen när det gäller rollresurser som de deltagande aktörerna begagnar sig av i handlingsförlopp på styrelsearenan är att den samlade styrelsen oftast uppträder som en kollektiv aktör på styrelsearenan. Jag har i tolkningarna av de strategiska och sakspecifika aktiviteterna analyserat denna kollektiva styrelseroll och i det sammanhanget framförallt betonat betydelsen av de

enskilda ledamöternas insikt om hur den kollektiva aktören den samlade styrelsen agerar. Denna handlingsinsikt är i resursmening överordnad den nödvändiga insikten om verksamheten som de enskilda ledamöterna också måste besitta. Att veta hur den samlade styrelsen handlar är inte minst väsentligt med tanke på att styrelsen ansvars- och befogenhetsmässigt skall fungera som ett kollektiv till skillnad från den operativa ledningen där VD formellt sett är ensamt ansvarig och ensamt svarar för verksamhetens skötsel. När det gäller de rollresurser som de deltagande aktörerna på styrelsearenan huvudsakligen utnyttjar sig av är det därför väsentligt att både ta hänsyn till perspektivet den samlade styrelsen och perspektivet den enskilde ledamoten. Samtidigt som det gäller att vara medveten om betydelsen av handlingsinsikt i styrelsearbetet.

De rollresurser som dominerar i de aktiviteter där själva sakfrågan utgör huvudtemat är de som man utifrån ett traditionellt organisatoriskt perspektiv vanligen förknippar med styrelsearbetet. I detta sammanhang är det väsentligt att påpeka att formellt sett har ingen enskild styrelseledamot rätt att ta beslut och ge direktiv till en VD. När det gäller styrning av verksamheten och i det beslutsfattande som har med denna styrning att göra fungerar styrelsen som ett kollektiv. Kontrollfunktionen är emellertid varje enskild ledamot skyldig att utöva. I sakförlopp domineras den samlade styrelsens rollresurser av de antaganden som monitorfunktionen ger uttryck för (jfr. avsnitt 3.2.1. och avsnitt 3.3.3). Den samlade styrelsen upprätthåller bevakande och kontrollerande roller gentemot den operativa ledningen och den totala verksamheten. Roller som har med att verksamheten som kapital överlever och växer.[10] För att upprätthålla denna monitorfunktion är det väsentligt att styrelsen uppträder som ett kollektiv. På ledamotsnivån är det också denna strävan efter kollegialitet som är det utmärkande resurskänneteckenet.

När det gäller de förlopp på styrelsearenan där olika intressen är inblandade och där maktförhållanden i styrelsen utgör en viktig beskrivnings- och förklaringsparameter utgör inte monitorfunktionen en dominerande rollresurs för den samlade styrelsen. Istället domineras den samlade styrelsens agerande resursmässigt av interaktionsförmågan. Att skapa ett prestigelöst och diskussionsmässigt öppet klimat är en viktig rollresurs för styrelsen i dessa maktförlopp. På ledamotsnivån domineras maktförloppen av resurser som är relaterade till den enskilde ledamotens förmåga att mobilisera såväl sin egen tid och energi som andra ledamöters tid och energi.

Min tolkning av innehållsformerna i institutionaliseringsförloppen ligger nära de analyser som lyfter fram legitimeringsaspekter på handlande. Av dessa tolkningar följer att den samlade styrelsen såväl som de enskilda ledamöterna agerar för att legitimera sin existens i företaget. Styrelsen handlar för att avbilda de förväntningar och värderingar som olika företagsinterna och externa grupperingar ställer på styrelsearbetet. Dessa förlopp är i många situationer delvis oberoende av sak- och maktförloppen. De rollresurser som dominerar när det gäller dessa institutionaliseringsförlopp är sådana som har att göra med att ge styrelsen och dess ledamöter en identitet gentemot utomstående aktörer inom såväl som utanför företaget. De rollresurser som dominerar på styrelsenivå i detta sammanhanget är kopplade till att skapa en kollegial identitet i styrelsarbetet. Denna kollegiala identitet bygger på att den samlade styrelsen skall gemensamt och utifrån konsensusagerande sluta överenskommelser med utgångspunkt från det enskilda företaget. Rollresurserna på ledamotsnivån är knuten till kompetensaspekter (jfr. med avsnitt 4.2 om styrelsekompetenser). I dessa institutionaliseringsförlopp gäller det för den enskilde ledamoten att argumentera för ett kollektivt agerande och att den samlade styrelsen är kompetent att utföra de uppgifter som ledamöterna är ålagda att hantera.

Sammantaget ger denna karta av rollresurser en uppfattning om vilka resurser som dominerar strategiskt och sakspecifikt agerande på styrelsearenan. Utifrån perspektivet den kollektivt agerande styrelsen dominerar resurser som har att göra med monitorrollen, skapandet av positivt interaktionsmönster samt den kollektiva och konsensusbetingade identiteten. Utifrån perspektivet den enskilde styrelseledamoten ger begreppen strävan efter kollegialt agerande, mobilisering och kompetens en uppfattning om vilka rollresurser som dominerar faktiskt handlande i styrelsearbetet. Tillsammans förmedlar dessa rollsresurser en insikt om vilka resurser som den enskilde styrelseledamoten har att spela med i sådana faktiska aktiviteter som de empiriska observationerna ger uttryck för.

Sammanfattningsvis ger den här redovisade handlingsmodellen för styrelsearbete i stora företag en uppfattning om hur faktiska aktiviteter i styrelsen kan beskrivas och tolkas. Den teoretiska basen i handlingsmodellen bygger på de i kapitel fem presenterade handlingsföreställningarna medan den empiriska basen utgörs av de beskrivna styrelseaktiviteterna i de tre utvalda börsföretagen. Vid sidan om handlingsmodellens avbildande och beskrivande dimension innehåller den också en förklarande dimension. Den anvisar en möjlig väg för att förklara frågeställningar som har att göra med var de avgörande besluten fattas i styrelsesammanhang.

Inte i meningen att fastställa exakta angivelser i tid och rum utan i meningen att den bidrar till en förståelse för styrelseaktiviteter som i sin tur möjliggör potentiella förklaringar av de förlopp och beslutsaktiviteter som pågår på styrelsearenan. Enligt min mening är modellens framlyftande av maktförlopp och institutionaliseringsförlopp speciellt värdefullt i dessa avseenden. För att förstå, beskriva och tolka styrelseaktiviteter är det nödvändigt att använda begrepp och modeller som inte bara tar hänsyn till sakförlopp. Handlingsmodellen representerar således ett försök att förmedla en helhetsbild.

Jag har i detta och det förra avsnittet redovisat för två teoretiska konstruktioner; en som förmedlar en strukturell insikt om hur styrelsearbetet utifrån strukturella antaganden organiseras (se avsnitt 8.2) och en konstruktion som förmedlar en insikt om handling i styrelsearbetet (detta avsnitt). Jag har i analyserna av de strategiska och sakspecifika aktiviteterna argumenterat för att det inte går att föreslå vilken typ av strukturell styrelseorganisation som passar till olika handlingar. Denna frågeställning är felställd eftersom de olika förloppen är beroende av varandra och i faktiska situationer inte särskiljs utan sker samtidigt. De empiriska fallbeskrivningarna indikerar att de renodlade sakförloppen ofta organiseras och hanteras utifrån ett konstitutionellt och/eller rationellt arbetssätt medan maktförlopp och institutionaliseringsförlopp ofta hanteras efter ideologiorienterade och kollegiala arbetssätt (se figur 8.5 nedan).

Figur 8.5. En schematisk skiss över olika hypotetiska förloppsoch strukturformstyngdpunkter mot bakgrund av de empiriska observationerna.

I diskussionerna kring styrelsearbetets villkor i stora företag är det, enligt min mening, väsentligt att inte endast utgå från de antaganden som de konstitutionella och rationella arbetssätten samt sakförloppen ger vid handen. För att förstå styrelsearbetets villkor måste de ideologiorienterade och kollegiala arbetssätten samt maktförlopp och institutionaliseringsförlopp tas med i bilden. Kort sagt det är väsentligt för att förstå styrelsearbetets villkor att utgå från faktiskt handlande och den vägen försöka bilda sig en helhetsorienterad uppfattning om styrelsearbetet. De i detta avslutande kapitel redovisade teorikonstruktionerna baserade på tidigare genomgången teori och empiri representerar en möjlig teoretisk begreppsapparat för att beskriva, förstå och tolka styrelsearbetets villkor i stora företag.

8.3 Några tankar kring fortsatt empirisk och teoretisk prövning av styrelsearbete i stora företag

Arbetets kartläggande syfte och det faktum att styrelsearbete i stora företag utgör ett i Sverige relativt obeforskat område innebär att en hel del intressanta frågeställningar läggs åt sidan. I detta avsnitt skall jag uppehålla mig vid några av dessa åsidosatta frågeställningar och på så sätt lämna några synpunkter på behov och inriktning av fortsatt forskning.

Ett första sådant område där det, enligt min mening, finns ett behov av fortsatt forskning är relaterat till de formella strukturernas, framförallt då lagstiftningens, begränsade styrmöjligheter. Om detta arbete representerar en organisationsteoretisk ansats på styrelsearbete skulle en sådan ansats innebära en tonvikt på en associationsrättslig ansats. Sett ur ett normativt strukturellt perspektiv spelar de rättsliga normerna en avgörande roll i styrelsearbetet; dels som ett formellt regelsystem för att bestämma styrelsens handlingsutrymme men associationsrätten har också en betydande ideologisk bäring för styrelsearbetet. Att beforska under vilka betingelser aktiebolagslagen har vuxit och växer fram blir mot denna bakgrund en väsentlig forskningsuppgift. Vidare vore det en intressant forskningsuppgift att vidareutveckla de strukturella och handlingsorienterade

skillnader som föreligger mellan det faktiska styrelsearbetet och de formella organisations- och uppgiftsramar som aktiebolagslagen bygger på. Den tes som jag har drivit i detta arbete visar att det aldrig går att få ett heltäckande regelsystem. Dels på grund av att styrelsearenan sådan som jag definierar den inbegriper dimensioner som inte går att positionera och bestämma utifrån ett strukturellt perspektiv. Dels på grund av att handlingar i styrelsen påverkar de formella strukturernas utformning. Min första rekommendation för fortsatt forskning är att precis som detta arbete kartlägga styrelsearbetets villkor men att göra detta utifrån ett renodlat associationsrättsligt perspektiv.

Jag har i detta arbete koncentrerat mig på styrelsearbete. I den mån jag har diskuterat ägarfunktionens roll i företaget har jag gjort det med utgångspunkt från styrelsearbetet. Jag har positionerat en aktiv ägarfunktion i styrelsearbetet som bestående av i huvudsak två olika delar. En del har att göra med att bevaka och kontrollera ledningskapaciteten i företaget. Den andra delen har att göra med att bevaka och kontrollera kapitalförsörjningen i företaget. Min syn på ägarfrågornas betydelse i styrelsearbetet har präglats av att vidareutveckla den strukturella syn på ägarfunktionen som dominerat tidigare utredningar och forskning (jfr. bl a avsnitt 3.2.1) till att inbegripa såväl handlingsdimensioner som inflytandedimensioner. Beskrivningarna av de olika styrelseaktiviteterna levererar bevis för att den strukturella ägarmakten inte automatiskt leder till motsvarande handlings- och inflytandemöjligheter. Den strukturella ägarmakten leder till en möjlighet att deltaga på styrelsearenan - en möjlighet som inte automatiskt leder till ökade handlings- och inflytandemöjligheter (jfr. framförallt med kapitel 6 och 7). Min andra rekommendation bygger på att vidareutveckla de begränsningar den här studien visar med avseende på ägarmakten på styrelsearenan. Mitt förslag bygger på att till skillnad från denna studie renodla ägarfunktionen och till skillnad från tidigare utredningar och forskning utgå från ett handlings- och inflytandeperspektiv och inte från ett ensartat strukturellt perspektiv när det gäller ägarfunktionens betydelse i det enskilda företaget.

I många sammanhang jämförs styrelsens arbetsuppgifter och roll i företaget med den verkställande ledningens. Denna jämförelse mynnar ofta ut i ett resonemang om styrelsens svaga ställning gentemot den verkställande ledningen. Detta arbete visar att denna utsaga vilar på en felaktig grund. Den samlade styrelsens normativa och faktiska roll och uppgifter bestäms utifrån andra utgångspunkter än den verkställande ledningens - en generell jämförelse mellan styrelsen och den verkställande ledningen kan svårligen göras om hänsyn inte tas till dessa normativa

och faktiska skiljaktigheter. Den tes jag har drivit bygger på styrelsens balanserade engagemang i konkreta, operativa frågor och att förhållandet mellan styrelsen och den verkställande ledningen snarare är en fråga om ömsesidig förståelse och ömsesidigt förtroende än om vilka grupperingar som har ett övertag i olika situationer (för en genomgång av dessa tolkningar se främst kapitel 3, 6 och 7). En frågeställning som ligger nära relationerna mellan styrelsen och den verkställande ledningen är vilka ansvars- och befogenhetsområden som styrelsen har att arbeta efter. De empiriska observationerna visar att styrelsen både formellt och reellt har ett stort ansvar för de olika aktiviteterna men samtidigt har den samlade styrelsen i förhållande till sitt ansvar låga styrambitioner. Min tredje rekommendation för fortsatt forskning bygger på att utifrån VD-funktionen studera kopplingen mellan styrelsens och VDs faktiska och potentiella ansvars- och befogenhetsområde.

Detta forskningsarbete är empiriskt uppbyggt kring två olika ansatser. För det första har jag empiriskt försökt ange en ögonblicksbild över ett antal sammansättningskarakteristika och ledamotskarakteristika i börsföretagsstyrelserna. För det andra har jag studerat tre börsföretagsstyrelsers arbete under en femårsperiod. Den empiriska basen i detta sistnämnda material har bestått av ett antal kritiska händelser som dessa tre börsföretagsstyrelser tagit aktiv del i under den senaste femårsperioden. Det vore en intressant forskningsuppgift att med ungefärligen samma teoretiska ansats arbeta efter en annorlunda empirisk uppbyggnad. Det jag främst tänker på är att göra en longitudinell studie av styrelsearbete i stora företag. Tidshorisonten i styrelsearbetet är betydligt längre än i det operativa ledningsarbetet. Mot bakgrund av detta vore det intressant att med ett kombinerat handlings-strukturperspektiv (jfr. avsnitt 8.2 och 8.3) följa en styrelses arbete under en längre period än en femårsperiod exempelvis från fyrtio- och femtiotalen fram till idag. De framtagna styrelseaktiviteterna visar att den samlade styrelsen tenderar i förhållande till den operativa ledningen att uppträda speciellt aktivt i situationer som kan karakteriseras som kritiska för företaget (jfr. exempelvis avsnitt 6.2). En annan intressant forskningsuppgift vore att med samma teoretiska ansats som i detta arbete studera styrelsearbete i företag som går dåligt eller på någon annat sätt står inför en krissituation. Den fjärde rekommendationen för fortsatt forskning har att göra med att arbeta efter en annan empirisk uppbyggnad. Med utgångspunkt från resultaten i detta arbete tycks speciellt longitudinella studier av styrelsearbete och styrelsearbete i krisföretag vara intressanta vidareutvecklingar.

I nästan alla företagsformer och samhällsformer har tillvägagångssättet att upprätta en styrelse gjort sig gällande när det gäller att överföra den direkta kontrollen av såväl immateriella som materiella tillgångar från en huvudmannagrupp till individuella förvaltare. Att inrätta styrelser är således ett vanligt sätt att organisera ledningsarbetet oavsett associationsform. Mot bakgrund av denna studie som fokuserar på styrelsearbete i stora aktiebolag är det framförallt styrelsearbete i liknande stora organisationer fast i andra associationsformer som kan vara intressanta jämförelseobjekt (för en studie av styrelsearbete i kooperativa organisationer se Lundgren & Broman, 1985). Jag skulle dock vilja vidga detta jämförande perspektiv till att också innefatta dotterbolagsstyrelser i stora koncerner samt styrelser i små och medelstora företag. I förhållande till andra styrelsers sätt att arbeta spelar styrelserna i de stora aktiebolagen en icke obetydlig normativ roll, därför är det enligt min uppfattning speciellt viktigt att ta med styrelser i de stora aktiebolagen i jämförande studier. Den femte rekommendationen för fortsatt forskning har att göra med att jämföra styrelsearbete i olika associationsformer.

Detta är några av de många viktiga framtida forskningsområden där det, enligt min mening, finns ett behov av teoretiska analyser baserade på systematiska empiriska studier. Att arbeta med en kartläggande uppgift på ett relativt obeforskat område och att dessutom göra det utifrån en organisationsteoretisk ansats är ett omfångsrikt och ambitiöst arbetssätt. Min förhoppning är att jag i min iver att kartlägga styrelsearbetet i stora företag utifrån denna organisationsteoretiska plattform inspirerar andra forskare att fortsätta på den väg som detta arbete representerar och stegar ut. Min nyfikenhet har i alla fall inte stillats under detta arbetets gång - tvärtom!

Summary in English

A. Background and Objectives

The establishment of a board is, in practice, required in virtually all contacts involving the transfer of control over assets from an owner-group to individual administrators. In large companies, this means that most major questions must be dealt with by an administrative board. In formal terms, Swedish Company Law states that:

> "The Board is responsible for the organizations of the company and for the administration of the affairs of the company".
> ABL 1975 8 kap. 6 §

This book is concerned with the conditions of the board's work. More specifically it deals with the conditions which apply to boards in large companies within the framework of corporation law.

Since no significant empirical research into the functioning of boards has been carried out in Sweden, I have decided to adopt a descriptive approach. This overall objective, to describe the conditions of the work of the board in Swedish public companies, has been broken up into a number of subobjectives.

The first subobjective is to identify and describe organizational structures, ideological structures and legal structures which determine the normative and formal conditions within which the board has to operate.

The second subobjective is to study the board's working methods over time. The composition of the board, the characteristics of its members and the method of conducting its work are surveyed.

A third subobjective is to present theoretical explanations of the board's actual methods of working, applying organizational theoretical assumptions and models.

The fourth subobjective is to test ideas about the board's role as a decision-making organ in the company by studying how the boards of three public companies have actively participated in the creation of corporate strategies and in their handling of more specific matters. The method involves the description and analyses of the forms for the board's work, its method of functioning and its competence in relation to concrete board activities, on the basis of the three subobjectives outlined above.

B. Disposition and Execution of the Study

The design of this study is based on a description of the actual work of the board. The tool which I have used to describe the actual work of the board is organizational theory. My narrowing-down of the research area, using organizational theory, indicates that there are three approaches which are especially significant in describing the actual operations of the board. One approach is associated with the norms which the board applies: whose intentions, and which intentions does the board follow. The second approach is associated with the recurrent methods the board applies over time and how the board is organized. A third approach involves an examination of how the board acts when confronted with critical problems. I describe these three approaches in Chapters 3, 4 and 5. The three approaches are then analysed in Chapters 6, 7 and 8, against a background of strategic and concrete/specific activities in three boards.

The descriptions of these three approaches are based on three methods which differ from one another to some extent. The first approach, which is termed Normative Structures in the book, is described on the basis of an explorative interview study, linked with organizational-sociological theory. The answer to the question "What norms does the board follow?" is basically, that a mixture of structural, ideological and legal aspects determine the normative frameworks of the board. However, capital ideology dominates over the other normative structures, while the legal structures largely determine the board's involvement in various questions.

As regards the second approach, which has been termed Activity Structures, I apply a total population method to describe the regular patterns which characterize the work of the board. Using a data-base consisting of over 30 000 infor-

mational items about public company boards and their members, the composition, membership and working characteristics of these boards are analysed. The main points of interest involve questions such as how the board is constituted, how does it function as a group and how the work of the board is organized.

The third approach is described on the basis of a purely theoretical perspective and represents an attempt to illustrate the course of events in the board by applying organizational-theoretical concepts and models. Three types of action concepts are derived from this description, all closely associated with board activities: sequential action concepts, non-sequential action concepts and power-associated action concepts.

These three approaches, normative structures, activity structures and action concepts are analysed in Chapters 6, 7 and 8 with respect to six critical, non-repetitive activities. These six case descriptions are based on interviews and the documentation which was available and cover the boards of three public companies. The case descriptions follow both strategic and more specific activities in the boardrooms of these companies. These analyses of the operations of these three boards provide a total picture of the conditions for the board's work as seen from an organizational-theoretical perspective and from the perspective of actual decisions and patterns of behaviour. To some extent, these analyses give rise to interpretations which differ from comments which are purely based on a structural perspective. The analyses of activities indicate that the actual work of the board cannot be readily summarized in terms of simple structural recommendations or causal relationships.

C. Conclusions

At first glance, the main descriptive objective might be regarded as a completely open-minded approach to the research assignment. On the other hand, however, the subobjectives, with their associated questions which have been tackled alongside the main objective, indicate the "tinting of the spectacles" which I have used in approaching the main descriptive objective. In the following pages, I wish to present some of the central themes which have emerged when I attempted to penetrate and answer the questions on which the subobjective are based. In principle, the subobjectives comply with the ideas about normative structures, activity structures and action concepts in the work of the board.

As regards the objective of identifying and describing the normative and formal conditions which the board and its members have to follow, I wish to primarily

emphasize the distribution of ideological structures over time and the stress on the resource distribution norms of the board's balanced involvement. In the long term and when dealing with strategic matters, the capital ideology, with its emphasis on the ownership and profit motives, is the most significant normative structure for the collective activity of the board. The shorter the time perspective and the more concrete the questions, the more relevant the contract and specialist ideological aspects appear to become. I also find that, as the time perspective becomes shorter, rapidity in boardroom decision-taking becomes an important normative structure. The resource distribution norm, with its emphasis on the balanced involvement of the board and its members, is the second theme which I wish to focus on in relation to the normative structures. In contrast with the managing director's position, which requires a high degree of involvement in concrete questions, the resource distribution norm indicates that the position of board members requires balanced involvement to ensure the necessary transformation between working/productive resources and financial resources. In terms of involvement and action, the position of board members is completely different from that of the managing director. Board members who have previous experience as managing directors have to understand and comply with these different roles.

As regards the second subobjective - identifying and describing the method of organizing the work of the board over time I wish to emphasize, the discussion of compositional competences (personal competence, environmental competence, distribution competence and owner competence) and the discussion of group psychological factors (symbolic function, intermediary function, persuasive function and energy function). These competences and factors indicate a number of important dimensions in working methods for the collective board. It is important to emphasize the significance of personality questions in the work of the board. The board is not only charged with directing and assessing the operative management capacity in the company but must also check and assess its own work. Working relationships within the board and working relationships in relation to operative management are key questions which lie within the collective board's actual area of responsibility.

The discussion of these two subobjectives concerning normative structures and activity structures gives a picture of the frameworks within which the board operates.

A third subobjective which I have studied involves the presentation of theoretical ideas about the board's methods of acting, applying organizational-theroretical

assumptions. This analysis leads to a discussion of three types of action processes in the board: the concrete process, the power process and the institutionalization process. These processes occur simultaneously, but from the analytical point of view there is good reason to distinguish between them, since they may have different contents and place differing demands on the resources and competence of the board.

Descriptions and analyses of the board activities which have been presented indicate that the board's actual actions differ from the structural frameworks in a number of dimensions. This conclusion is, itself, a justification of a composite approach which takes into account both structural and action-oriented questions. I would particularly like to present five aspects which have been emphasized in the analysis of the actual board activities. These five aspects - the need for action insights into the work of the board, operative management's role in establishing frameworks for the board's operations, the difference between formal and informal arenas, the difference between action and influence and the board's role as a legitimizing instrument - are all important observations in approaching questions associated with the actual behaviour of the collective board.

The analysis of the structural frameworks which the board has to comply with, indicates a need for operational insights and decision insights into the work of the board. The operations insights are important in the sense that the collective board and its individual members must understand the ownership, production and strategic conditions which apply for the company. The decision insights are of interest in the sense that it is important for the board and its members to generate decisions which are optimal for the company. The analysis of boardroom activities indicates that it is also important for the collective board and its individual members to have insights into the board's methods of operating at an internal level. Insights into relationships, attitudes and action, both within the board and in relation to operative management, are an important basis for efficient boardroom operations. I would go so far as to say that this action insight is more important than operational and decision insights. The status of board members requires that members mobilize their energy to achieve influence. Neither the member's ownership basis nor personal competence are sufficient to give a member any actual influence. Seen against this background, possession of the appropriate insights is a decisive factor for the board member in gaining influence. It is not enough merely to have general knowledge about operations or to be competent in taking business decisions.

In accordance with the power action concept, the actors who control what is discussed and what is not discussed by the board have decisive influence on boardroom operations. In the boards which have been studied, operational management controls the activities which the collective board are informed about. Thus, to a large extent, operational management establishes the frameworks for the operations of the board. If, in addition, the chairman and the managing director are agreed as to how a particular matter should be dealt with, this pair, particularly the managing director, not only control the frameworks which the board follows but also control the outcome of the board's actions.

A third central aspect, derived from the analysis of the board's actual actions, indicates that power processes are mainly dealt with in informal arenas outside the actual boardroom meeting. The boardroom arena is mainly concerned with ambiguous aspects of concrete, specific questions.

The actual work of the board is characterized by energetic and rapid decision-making, partly because many board members, in the cases studied, have previous experience of working as a managing director and partly due to the role of capital ideology as a normative legal guideline in the work of the board. This means that the collective board often deals with evaluation and choice situations first. The board seldom has the opportunity to conduct discussions of a preparatory nature but tends, instead, to adopt attitudes towards proposals which have already been thoroughly prepared. The energy shown by the board in its behavior tends to lead to reduced influence. In some cases, rapid decision-making can lead to an increased degree of activity on the part of the board. If, on the other hand, the collective board were to participate in each stage of a multitude of activities, there would be a risk of overloading the board. Seen against this background, it would appear to be important for an effective and efficient board to establish a balance between energy and influence.

The final central aspect which I would like to focus on in connection with the fourth subobjective and actual board room activities, is the collective board's symbolic role, both within the company and vis-à-vis external interest groups. This symbolic role is closely linked to the board's role as a formal taker of decisions which are important for the company. As the formal decision-maker, the board legitimizes the company's total operations. The board guarantees that decisions taken are legitimate, both within the company and outside it.

In Chapter 8, as a final conclusion, I have decided to change the perspective in comparison with the previous analyses by discussing certain ideas as to whether

there is an ideal form for boardroom operations and also as to where key decisions are actually taken.

In the case of forms for the work of the board, I discuss differences and similarities in constitutional, rational, ideology-oriented and collegial forms. These forms of work are compared in relation to control forms, strategic forms, organizational structure, leadership/management and efficiency. If we turn to the action model for the work of the board, it is based on a combination of the concrete, power and institutionalization processes which have been mentioned previously. The case descriptions indicate that purely concrete processes are often dealt with on the basis of constitutional and/or rational forms of work, while the power processes and the institutionalizing processes are coped with in accordance with the ideology-oriented and collegial forms of work. This concluding organizational-theoretical extension indicates that it is important not to rely too exclusively on constitutional and rational forms of work and on the concrete processes - in discussions of boardroom operations in large companies. The ideology-oriented and collegial forms of work and the power process and the institutionalizing process must also be taken into consideration if we wish to understand the conditions for the board's work.

In this summary, I have deliberately confined the description of my research to a general perspective. If I had entered into a discussion of specific empirical and theoretical questions, this summary would not have presented a representative picture of the survey perspective which characterizes this study. I hope, however, that the summary inspires the reader to go further and read the entire study.

Fotnoter

NOTER TILL KAPITEL 1

1. Jfr. exempelvis med Human Relation-traditionen, Barnards och Simons arbeten, strukturfunktionalistskolan, systemteoretiker och andra traditioner inom organisationsteorin (för en genomgång av en institutionell ekonomisk teori se exempelvis Sjöstrand, 1985).

2. Jfr. exempelvis med Silverman (1970), Scott (1981). Pfeffer (1982) eller någon annan ögonblicksstudie över den organisationsteoretiska forsknings- och teorifronten.

3. För liknande tillvägagångssätt se exempelvis Pugh et als (1968), Leavitt (1978), Ouchi (1980), Van de Ven & Astley (1981) och Sjöstrand (1985).

4. Andra beteckningar för denna syn på organisationers kontrollutrymme är exempelvis kontraktsteori och transaktionskostnadsanalys (se också avsnitt 3.2.).

5. Såväl Homans (1950) som Scott (1970) har på ett fruktbärande sätt analyserat handlande i organisationer utifrån uppräkningar som följer den här angivna. Homans (s. 33) delar upp handlandet i aktiviteter, interaktioner och affektiva aspekter medan Scott (s. 100) resonerar kring normativa, beteendeorienterade och sociala strukturer. Denna uppdelning i normativa strukturer och aktivitetsstrukturer påminner också om Stymnes (1970) uppdelning i värderingar och konkreta strukturer (jfr också Hannan, 1971, och Freeman, 1978).

6. Jfr. Sjöstrand (1985: kapitel 1) för ett närliggande teoretiskt resonemang med avseende på detta samtidighetssynsätt.

7. Det bör i detta sammanhang på pekas att ABL inte tillhandahåller någon definition vad det gäller distinktionen storbolag/småbolg (se dock ABL 10 kap. 3 § om revisorstillsättning). Ägarmässigt definieras ibland fåmansbolag som bolag där minst 75 % av aktierna ägs direkt eller indirekt av högst två personer.

8. Jfr. med kapitel 4.

9. För en övergripande diskussion av bryggan mellan den traditionella metodläran och en kvalitativt inriktad forskningssociologi se exempelvis Kaplan (1964), Mitroff (1974 och 1978) Lindholm (1979) och Enderud (1984).

10. Jfr. exempelvis med Glauser & Strauss (1967) och Brunsson (1981) för forskningsstrategier där data och teorifragment i växelspel med varandra successivt kan relateras till varandra.

11. Jfr. med de av Crozier & Friedberg (1980:appendix) presenterade metodologiska övervägandena i anslutning till deras strategiska metod.

12. Till en del innehåller dessa strukturorienterade avsnitt också analyser baserade på de framtagna kvantitativa empiriska data om olika styrelsekarakteristika (jfr. kapitel 4).

13. Jfr. exempelvis med Ödman (1979) och Broch et al (1981) för en genomgång av kvalitativa metoders användningsområde och innebörd inom samhällsvetenskaperna.

14. För en övergripande metoddiskussion av detta vägval se Broch et al (1981:kap. 2).

15. För en genomgång av olika klassificeringar av intervjuobservationer se Galtung (1967). Galtung delar upp sitt intervjuobservationsschema efter en stimulivariabel och en responsvariabel.

16. Mättidpunkt för observationerna är den 1 januari 1980 respektive den 1 januari 1976 (vissa små undantag har dock gjorts p g a materialtillgänglighet.

17. FINDATA-systemet omfattar de börsnoterade bolagen förutom bank- och försäkringsbolagen och innehåller redovisningsdata på koncernnivå från 1970 (i vissa fall från 1966).

18. I Galtungs (1967) schema skulle denna insamlingsmetod betecknas som verbala handlingar och skrifter utifrån ett oformellt kontextuellt stimuli.

19. Jfr. också Winter (1981) och Enderud (1984:kap. 2).

20. För en metodologisk diskussion av strukturella faktorers bäring vad det gäller faktiskt handlande se exempelvis McKelvey (1975) Gergen (1978) och Hodd & Dunsire (1981).

21. Enligt Galtungs (1967) intervjuschema har jag i denna fas främst arbetat med samtal, intervjuer med öppna svarskategorier och systematiskt observation.

22. Framförallt bygger denna metodologiska varudeklaration på de av Crozier & Friedberg (1980), Ackoff (1981), Pfeffer (1982) och Enderud (1984) föreslagna vägvalen för organisationsteoretisk forskning.

NOTER TILL KAPITEL 2

1. De flesta organisationsteoretiska studier visar att människors agerande i organisationer inte låter sig fångas med hjälp av enkla och enstaka perspektivval. Att utgå från ett tvåkomponentstänkande som representeras av begreppen struktur och handling är, enligt min mening, snarare en icke tillräcklig fragmentisering än en tillräcklig. Det är omöjligt att här referera alla de organisationsteoretiska studier som utgår från detta grundläggande synsätt om komplexitet i människors agerande i organisationer. Utrymmet räcker inte till. Det finns emellertid anledning att anteckna några av de tongivande verk som påverkat min syn på människors agerande i organisationer och som indirekt styrt mitt val att utgå från begreppen struktur och handling såsom exempelvis Roethlisberger & Dickson (1939), Merton (1949) Gouldner (1955) och Crozier (1964).

2. De organisationsteoretiska bidrag jag refererar till i det här sammanhanget är framförallt Webers auktoritetstyper (se Lundqvist, 1983), Gouldners regeltypologisering (se Merton, Broom & Cottrell 1959), Etzionis strukturdiskussion i

anknytning till hans organisationstypologisering (se Etzioni, 1961) och Pughs organisationsstrukturdimensioner (1968). Dessa har alla utifrån ett strukturellt perspektiv karakteriserat och typologiserat olika organisationsformer och organisationsfenomen. Jfr. också Blau (1957), Blau & Scott (1963), Cohen (1968), Blau & Schoenherr (1971) och Blau (1974).

3. Denna placering av strukturbegreppet är nära knuten till Webers uppfattning om handlingstyper och värdereferens (jfr. exempelvis med Aron, 1982).

4. Scott (1970:142) uttrycker kopplingen mellan kontinuitet och struktur på följande vis:

> "The difference is not, then, whether one's observation are made over time as against one point in time ... Rather, the difference is one of selective emphasis. Does the analyst look for and emphasize continuity och regularity or does he focus on variation and change?"

I det här sammanhanget refererar Scott till Nadel (1957) för en liknande uppfattning av sturkturbegreppets särart i förhållande till processuella dimensioner.

5. Detta synsätt ligger nära funktionalisternas tolkning av kopplingen mellan struktur och handling. Funktionalisterna tar ju sin utgångspunkt i legitimerade, institutionaliserade och beständiga karakteristika (jfr. exempelvis Davis, 1949, Parsons, 1951 och Gamson, 1974).

6. Denna betoning på kontinuitet, regelbundenhet och generaliserbarhet som strukturperspektivet anger gör att en del strukturorienterade forskare som exempelvis Blau & Scott (1963) anser att organisationer är mindre komplicerade forskningsobjekt än andra fenomen i samhället. Tilläggas bör emellertid att Blau & Scott dock noterar att strukturella karakteristika inte förklarar allt vad som händer i organisationer.

7. Se exempelvis Parsons (1937) samt Pareto (1927), Durkheim (1950) och Geerth & Mills (1948).

8. Jfr. med Scotts (1981:136) diskussion kring analysval och perspektivval.

9. Jfr. Parsons (1937 och 1951) diskussion kring AGIL-systemet och framförallt de resonemang som har med måluppfyllelse och adaption visavi externa förhållanden att göra.

10. Scott (1970:103) definierar och resonerar kring begreppet på följande vis:

> "Although we may define a normative structure as an integrated set of values, norms and roles characterizing a particular group, it is clear that some normative structures are more integrated than others. Some groups will exhibit a much more coherent and consistent patterns of norms, values, and roles than with others. We cannot assume that all groups will exhibit a highly consistent normative structure, but we will want to examine the extent to which the normative elements are integrated into a consistent system."

11. Jfr. också Scott (1970:102) samt Scott (1981) för en diskussion kring de bägge strukturperspektivens olika analysnivåtyngdpunkter.

12. Jfr. Crozier & Friedberg (1980:51). Crozier & Friedbergs grundläggande ut-

gångspunkt med avseende på strukturella aspekter i organisationer är nära knutet till de strukturella och situationsberoende perspektiv som forskare som exempelvis Thompson (1967), Perrow (1970), Hickson et al (1971) och Galbraith (1973) representerar.

13. Jfr. med Crozier & Friedbergs (1980:30) definition av makt (se också Emerson, 1962).

    "As vague as it is, such a formulation has the advantages of not taking for granted a theory of essence of power, of being applicable to any form of power, and especially of drawing attention to what we consider the essential point: the relational character of power... Thus power is a relation and not an attribute of the actors".

14. Överlevnadsantagandet utgör ett dominerande inslag i många företagsekonomiska studier. Jfr. exempelvis med Johanssons (1983) resonemang kring vinst, överlevnad och räntabilitet samt dennes utgångspunkter med avseende på den presenterade räntabilitetsmodellen.

NOTER TILL KAPITEL 3

1. Kant har uttryckt betydelsen av normer på följande vis: "Normer är nödvändiga beståndsdelar i förnuftiga väsens natur."

2. Denna tolkning följer i stora drag de av Morris (1956), Gibbs (1965), Katz & Kahn, (1978, 1966), Cartwright & Schwarz (1973), Sjöstrand (1973) och Moch & Seashore (1981) föreslagna tolkningarna som i sin tur bygger på de klassiska tolkningar som Durkheim, Pareto, Weber och Parsons arbetade med.

3. En väsentlig avgränsning att notera är att beskrivningarna gäller den formella ledningsorganisationsstrukturen i aktiebolag. Att ledningsorganisationer i andra associationsformer inte beskrivs har dels att göra med aktiebolagens internationella genomslagskraft i förhållande till andra associationsformer, dels med aktiebolagsorganisationens normerande roll visavi andra associationsformers organisation.

4. D v s. de organisationsformer som motsvarar den svenska aktiebolagsformen.

5. Urvalet av länder har gjorts utifrån tre kriterier. För det första skall respektive land ha ett decentralt system i meningen att produktions- och verksamhetsbeslut fattas på företagsnivå och inte av överordnade samhällsorgan. För det andra skall respektive land vara en av Sveriges viktigare handelspartners. Det tredje vägledande kriteriet för urvalet av länder är praktiskt till sin karaktär. Det skall finnas tillräckligt mycket referensmaterial om landets företagsledningssystem så att en beskrivning av systemet skall kunna åstadkommas (för en fördjupad diskussion se Lundgren, 1980).

6. Philipson (1980:46) använder samma terminologi för att beskriva kapitalets inre produktionsförhållanden.

7. När det gäller aktiebolagens historiska framväxt utgör de offentliga utredningarna kring aktiebolagslagstiftningarna ur deskriptiva aspekter ett tillförlitligt referensunderlag (se Förslag till lag om aktiebolag, 1908, SOU 1941:9 och SOU 1971:15).

8. Denna beskrivning utgör en summarisk och schematisk genomgång av den for-

mella ledningsorganisationsstrukturen i svenska aktiebolag ur ett organisationsteoretiskt perspektiv. För en fördjupad juridisk bestämning se exempelvis Lind, (1976), Nial, (1976), Kedner (1976), Kedner & Roos, (1977, 79), Bökmark & Svensson, (1978) eller Rodhe, (1981).

9. I det här sammanhanget är inte minst styrelserepresentanterna för de anställda i aktiebolag och ekonomiska föreningar aktuell. Som jag tidigare beskrivit är denna problematik något som ligger utanför ramen för den här studien. För en diskussion kring rekrytering och reglering av de anställdas representanter i styrelsen se exempelvis Hammarström & Brodén, (1972), SIND 1975:4, Nyqvist & Svahn, (1976), Lindencrona, (1978), Andersson & Lindroth, (1979), Lundgren, (1980) och Knocke & Arnell-Gustafsson, (1981).

10. Med outsiders avses de individer som ingår i ledningsorganen men som endast sporadiskt sysslar med organisationens angelägenheter. Med insiders avses de individer som kontinuerligt (dagligen) och på heltid sysslar med organisationens angelägenheter.

11. För en beskrivning och analys av aktieägandet i Sverige se exempelvis SOU 1979:9, SIND 1980:5, SOU 1981:78, SOU 1981:105, SOU 1981:44 och SOU 1982:28. De fyra sist refererade verken utgör delrapporter från löntagarfondsutredningens material kring löntagarna och kapitaltillväxten.

12. Beskrivningarna utgår från aktiebolagsformen om inte annat specifikt anges.

13. Jfr. Lundgren (1980).

14. Se Lundgren 1980:7 för en generell beskrivning av den västtyska associationsrättens uppbyggnad. För litteraturanvisningar för mer ingående studier se Rodhe, 1978.

15. I princip är de anställda representerade i 'Aufsichtsrat' men inte i 'Vorstand'. För en utförligare beskrivning av de anställdas representation i företagsledningsorganen se Lundgren 1980:12.

16. Se Lundgren 1980:18 för en generell beskrivning av den franska associationsrättens uppbyggnad samt Rodhe (1978) för litteraturanvisningar för mer ingående studier av fransk aktiebolagslagstiftning.

17. Se Lundgren, 1980:26 för en generell beskrivning av den brittiska associationsrättens uppbyggnad samt Rodhe (1978) för litteraturanvisningar för mer ingående studier av brittisk aktiebolagslagstiftning.

18. Se exempelvis Shenfield, (1971), Bullock, (1977) Chell, (1980) och Batstone et al, (1983).

19. Se Lundgren, 1980:35 för en generell beskrivning av den amerikanska associationsrättens uppbyggnad samt Rodhe (1978) för litteraturanvisningar för vidare studier.

20. Se Lundgren, 1980:45 för en generell beskrivning av den norska aktiebolagsrättens uppbyggnad samt Rodhe (1978) för litteraturanvisningar för vidare studier.

21. Jfr. exempelvis med framväxten av heltidsengagerad styrelseordförande, framväxten av koncernchefspositionen samt framväxten av direktioner i nära relation till VD-funktionen.

22. Denna koppling mellan ideologiska strukturer och olika positioner och roller i organisationen har teoretiskt såväl som empiriskt utvecklats av exempelvis Gross, Mason & McEachern (1958), Kahn et al (1964) och Sjöstrand (1973 och 1978). De utgår från ett synsätt där individens kognitiva bild av organisationen och de idéer som organisationen står för är väsentlig för de roller som existerar i organisationen.

23. Jfr. också Herman, (1981).

24. Benämningen på denna teoriinriktning är delvis flytande. Transaktionskostnadsanalys, marknads/hierarkianalys och kontraktsrätt är begrepp som innefattas av det här använda transaktionskostnadsteoribegreppet.

25. Jfr. Ståhl (1982 se Företagets intressenter och kontrakt) och Sjöstrand (1985) för ett resonemang kring kopplingen mellan transaktionskostnadsteorin och den traditionella mikroekonomiska företagsteorin.

26. Några typologiseringar som jag anser vara lämpliga utgångspunkter i det här sammanhanget är exempelvis de av Etzioni (1961), Clark & Wilson (1961), Olson (1965) och Ouchi (1980) presenterade och diskuterade.

27. Alchian & Demsetz (1972) använder termen monitor för denna övervakningsoch kontrollfunktion.

28. I Sverige har Coase', Williamsons och Alchian & Demsetz perspektiv bl a tagits upp och vidareutvecklats av Abrahamsson (1982), Eidem (1982), Sjöstrand (1985) och Larsson (1985).

29. Denna slutsats drar Broström (1982) efter en analys av ägarfunktionens delning och mot bakgrund av bl a Berle & Means (1969, 1932) och Haddens (1977, 1972) arbeten (jfr också Keller, 1963, Domhoff, 1970 och Hewitt, 1974).

30. Med utbytesrelationer avser jag framförallt sådana som bygger på nyttoresonemang och nyttoteoretiska utgångspunkter. Mer ömsesidighets- och gemenskapsresonemang faller utanför den typ av utbytesrelation som avses (jfr. Näslund & Wadell, 1969 och Sjöstrand, 1985).

31. Denna teoretiska utveckling har med Veblen (1904) som pionjär vidareutvecklats av forskare som Tanney (1921), Berle & Means (1969, 1932), Burnham (1941), Gordon, (1961), Galbraith, (1967), Nichols (1969) och många andra.

32. Till pionjärverken vid sidan om Berle & Means får framförallt Veblens (1904, 1923) studier om det industrialiserade företaget räknas.

33. Jfr. också Lundgren (1981) och Lundahl & Skärvad (1982).

34. Mooney & Reiley kallade denna tes för "the scalar principle".

35. Jfr. exempelvis med moderna efterföljare som Etzioni (1964), Silverman (1970), Scott (1981) och Pfeffer (1982).

36. Jag avser den typ av studier som McGregor (1960) Likert (1961), och Blake & Mouton (1964) utvecklade i början av sextiotalet och som därefter har fått många efterföljare.

37. Se exempelvis Argyle et al (1958), Patchen (1962) och Day & Hamblin (1964).

38. Se exempelvis Lowen & Craig (1968) och Pfeffer (1977).

39. Se exempelvis Burns & Stalker (1961), Lawrence & Lorsch (1967), Pugh et al (1969) och Hage & Aiken (1969).

40. Jfr. med Normanns resonemang om matchning (speciellt Normann, 1975:kap. 11).

41. se kapitel tre not 8.

42. I det här sammanhanget har jag framförallt påverkats av Tannenbaums syn på hierarkins betydelse (se exempelvis Tannenbaum, 1968 och Tannenbaum & Cooke 1978).

43. Denna paradox har utvecklats av många organisationsteoretiker. General Motors f d VD Alfred Sloan har kommenterat denna paradox på följande vis:

> "First he said that the responsibility attached to the top manager of each division should in no way be limited. Each division was to be headed by a top manager and be complete "in every necessary function" so that it could exercise "its full initiative and logical development".
>
> However "certain central organizational functions are absolutely essential for the logical development and proper control of the corporation's activities".
>
> citat efter Dessler, 1980:137

44. När det gäller informationsflöden mellan lägre hierarkiska nivåer och styrelsen så är det ett område som faller utanför studiens ramar.

45. Det bör påpekas att det var först i 1944 års aktiebolagslag som VD-posten identifierades som juridiskt begrepp - ett exempel på lagstiftningens praxiskodifierande roll.

46. Eftersom stämmoförfarandet bygger på att majoriteten av det på stämman närvarande aktiekapitalet utser styrelsen innebär det att den härskande aktieägargruppen åtminstone potentiellt har ett stort inflytande på styrelsens verksamhet.

47. Första gången begreppet aktiebolag användes av lagstiftaren i sin rätta betydelse var i samband med 1848 års aktiebolagslagstiftning.

48. En liknande tudelning av monitorbegreppet presenteras av Abrahamsson (1982) i hans resonemang om transaktionskostnadsteorins användbarhet inom organisationsteorin.

49. Jfr. med Taxells (1946) resonemang kring olika uppfattningar om styrelsens rättsliga ställning.

50. Bland de aktörer som vill åstadkomma förändring upplevs den stabilitet som den löst sammansatta struktur ger upphov till snarare som negativt än som positivt (jfr. Pfeffer & Salancik, 1978:69).

NOTER TILL KAPITEL 4

1. Som jag tidigare nämnt existerar det åtskilliga definitioner av strukturbegreppet inom organisationsteorin. Den jag avser i det här sammanhanget och som ligger nära "läroboksdefinitionen" är relaterad till sättet att formellt organisera, koordinera, ansvars- och auktoritetsbestämma verksamheten, d v s att beskriva och ange vad som ligger bakom den formella skriftliga organisationsplanen (se exempelvis Drucker, 1954 och Koontz & O'Donnel, 1964).

2. Jag tror det är väsentligt att i en studie som denna tränga utanför det traditionella sättet att beskriva aktivitetsstrukturer. Genom att arbeta med de angivna dimensionerna fås en mer verklighetsnära bild över organisationsstrukturer i styrelsen (jfr. Daft & Wigintons, 1979, Cummings, 1981 och Mirvis, 1981 resonemang kring nödvändigheten att arbeta efter andra beskrivningsmönster än de gängse).

3. Jfr. med Stinchcombes (1968:kapitel 6) definition av aktivitetsstrukturbegreppet. Hans diskussion kring 'attention-related concepts', 'variability' och 'ecological concepts' är nära knutet till min syn på aktivitetsstrukturbegreppet.

4. Jfr. exempelvis med Parsons (1960), Daltons, (1959), Downs (1967) och Meyer & Rowans (1977) resonemang kring att legitimera företagets existens i ett större samhälleligt system.

5. Jfr. exempelvis med March (1966) och Enderud (1976) i deras resonemang kring inflytande i beslutsprocesser.

6. Detta konstaterande gör ingen åtskillnad mellan latent och aktiv påverkan. Vid en sådan tolkning skulle förmodligen ledamotsrollen positioneras annorlunda i förhållande till begrepp som kontroll, makt och påverkan. Faktum kvarstår dock att det latent i ledamotsrollen ligger stora möjligheter till kontroll och makt (jfr. Herman, 1981:kapitel 2).

7. Uppdelningar av styrelsens funktioner i verkställande, förvaltande och ägande bygger på styrelsen sett som en organisationsform och inte som en rättsform.

8. Överhuvudtaget bygger mitt synsätt på att studiet av relationer i exempelvis en styrelse eller någon annan gruppering underlättas genom en bättre kunskap om studieobjektens formella karakteristika och egenskaper (jfr. Cartwright, 1965).

9. Vissa undantag har dock gjorts med avseende på mättidpunkt på grund av materialtillgänglighet.

10. Jfr. exempelvis med de styrelsestorleksresonemang som Bergstrand (1980), Dahlgren & Moberg (1983), Lundgren & Broman (1985) samt Koontz (1967) och Vance (1983) för.

11. Jfr. exempelvis med de empiriska studierna av gruppstorlek av Slater (1958), Steiner (1966) och Hare (1976).

12. Den sistnämnda representationsformen - de offentliga ledamöterna - avskaffades 1980.

13. Jfr. dock med not 12 ovan.

14. Se exempelvis Barnlund (1959), Hall & Watson (1970) och Felsenthal & Fuchs (1976) för empiriska resonemang kring gruppbeslut respektive individbeslut.

15. Jfr. exempelvis Slater (1958) och Sjölund (1974).

16. Detta gäller dock ej för bankerna där Bankinspektionen menar att bankerna bör ha många insiders i styrelsen. Bankerna är överhuvudtaget en företagsgrupp som i många avseenden skiljer sig från övriga grupper beträffande styrelsekarakteristika.

17. Den låga mandattiden beror på att företaget bildades i mitten på 1970-talet.

18. Mandattiden i börsföretagen visar också på en annan ideologisk bas än den som existerar i offentliga förvaltningar där behovet av kontinuitet och stabilitet över tiden säkras på tjänstemannanivå och inte på styrelsenivå (jfr. Sjöstrand, 1985).

19. Jfr. med Selznicks (1948, 1949, 1952, 1957), Thompsons (1967) och Meyer & Rowans (1977) resonemang om företagsledningens legitimerande och institutionaliserande funktion visavi den totala företagsamheten.

20. För en diskussion kring kooptationsbegreppet se exempelvis Selznick (1949), Thompson (1967) och Pfeffer (1972 och 1982).

21. Jag tänker här främst på demografiska studier och 'community studies' (se exempelvis Kessel, 1962, Hunter, 1963, Kanter, 1977, Katz 1982 se också Tuschman, 1977).

22. Se dock not 12 ovan.

23. Se Holmberg (1982) för en utförlig beskrivning av VD-karakteristika.

24. På grund av utrymmesskäl har jag valt att inte i alla lägen presentera det bakomliggande materialet i form av tabeller eller figurer. Detta gäller speciellt de situationer som visar upp ett likartat mönster analysmässigt.

25. Se exempelvis Louden (1982) för ett resonemang kring ledamotskompetenser i styrelsearbetet.

26. Denna dispens meddelas av kommerskollegium eller regering.

27. Jfr. exempelvis med SOU 1941:9 och SOU 1971:15.

28. Detta synsätt att försöka analysera kompetenser som möjliggör en transformation från det latenta till det manifesta bygger i huvudsak på Stinchcombe's (1968) resonemang kring kompetensbegreppet (jfr också Gamson, 1974).

29. För en jämförelse mellan relationen osäkerhet och personlig kompetens se exempelvis Borum (1976:kapitel 4).

30. Denna syn på omvärldsfaktorer ligger i linje med den resursberoendeinriktning som bl a finns utvecklad i Pfeffer & Salanciks (1978) arbete.

31. I det här sammanhanget finns det anledning att referera till Parsons (1951, 1960 och 1968) resonemang kring organisationens roll i förhållande till ett större samhälleligt system. Vidare finns det anledning att utifrån denna före-

tagsamhetsprincip associera till Thompsons (1967) och hans efterföljares resonemang kring behovet att skydda kärnteknologin i organisationen. I det här sammanhanget är det emellertid mer fråga om företagsledningens och styrelsens buffertroll i fråga om de idéer, kulturer och normer som organisationen representerar.

32. Den här anförda distinktionen ligger nära det av bl a Olsen (1978) diskuterade behovet av politisk organisering och förhandlingsorganisationsbegreppet. Förhållandet gentemot företagsamheten har med politisk organisering att göra, medan förhållandet gentemot marknaden är relaterad till företagsledningens traditionella kapital-och produktionsledningsroll.

33. Jfr. Barnards och Simons arbeten (Barnard, 1938 och Simon, 1945).

34. I det här sammanhanget är det dock viktigt att konstatera att varje styrelseledamot juridiskt sett har samma ansvar oavsett funktion eller hur denne valts.

35. Jag tänker på de anställdas representation i styrelsen.

36. De nämnda verken får snarast ses som mina inspirationskällor med avseende på interorganisatoriska och gränsreglerande aspekter.

37. Ser man organisationen som ett öppet system blir organisationens omvärld odefinierbar och flytande, vilket därmed leder till att den här valda uppbyggnaden av organisationen, å ena sidan, och dess omvärld, å andra sidan, inte är kritisk och av ringa praktiskt såväl som teoretiskt intresse (för diskussion se exempelvis Katz & Kahn, 1966 och Leksell, 1981).

38. De referensverk som jag i huvudsak arbetat med och som denna tudelning bygger på är Childs (1972), Aldrichs (1978) och Goodmans (1982).

39. För en genomgång se exempelvis Goodman (1982), Pfeffer (1982) och McKelvey (1982). Vanliga engelska termer för denna inriktning är 'population ecology' eller 'natural selection models'.

40. Se också Miles, Snow & Pfeffer (1974) för ytterligare diskussion kring strategiska valinriktningar.

41. Se också Daems (1983) och Chandler & Daems (1980) för dessa strategiska kooptationsmöjligheter för den enskilda organisationen.

42. Se exempelvis Mills (1959), Domhoff (1967, 1970 och 1979), Levine (1972), Alford (1975), Leibenstein (1976) och Marwick (1980) för diskussion kring företagsledarelitbegreppet.

43. Se exempelvis Zeitlin (1974) och Herman (1981) för amerikanska förhållanden samt Florence (1961) och Francis (1980) för brittiska förhållanden.

44. Jfr. Meyer (1972), Galbraith (1973), Ouchi & Maguire (1975) och Ouchi (1981) för andra typer av kontrollinstrument som impersonella strukturella instrument, produktions(output)kontroll, målutvecklingskontroll och intern informationskontroll.

45. Studiet av gemensamma styrelseledamöter är inte så utbrett i Sverige (se dock Carlson, 1945 och 1951, Engwall, 1967, SOU 1968:7 och SIND 1975:4). Internationellt sett är denna typ av studier vanligare (se exempelvis

Dooley, 1969, Pfeffer, 1972, Futatsugi, 1973, Allen, 1974, Mueller 1974 och 1978, Mariolis, 1975, Stanworth & Giddens, 1975, Cuyvers & Meeusen, 1976, Daems, 1978, Johnson & Apps, 1979, Scott, 1979, Pennings, 1980, Burt et al., 1980 och Mizruchi, 1982; jfr. också med kapitel 1).

46. De variansanalyser och multipla regressionsanalyser som gjorts på materialet visar upp ett liknande mönster i förhållande till den presenterade korrelationsmatrisen. Enda skillnaden är att variansanalysen visade upp ett signifikant negativt samband mellan antalet finansiella institutioner ett börsföretag har anknytning med och organisatorisk effektivitet, vilket leder in på de förda resonemangen om att företag med ett större externt kapitalbehov har en lägre frekvens ledamöter med finansiell anknytning.

47. Jfr. med Useems (1982) analys och resonemang kring 'upper class' principle', 'corporate principle' och 'classwide principle'. De av mig presenterade slutsatserna överensstämmer med Useems term 'classwide principle'.

48. Denna slutsats visar betydelsen av gemensamma styrelseledamöter som informationsinstrument och inte som kontrollinstrument. Speciellt kopplingen med finansiella institutioner som banker, investmentbolag och försäkringsbolag är relaterade till information och informationsutbyte (för amerikanska förhållanden se exempelvis Scott, 1979, Aldrich, 1979 och Mintz & Schwartz, 1981).

49. I det här sammanhanget kommer vi in på vilka möjligheter denna samlade företagsledarelit har att samlas i privata klubbar, informella associationer och i andra liknande sammanhang (för amerikanska förhållanden se exempelvis Bendix & Lipset, 1966, Sampson, 1971, Stanworth & Giddens, 1975 och Useem, 1982). Dessa frågeställningar ligger utanför undersökningsramen för den här studien sägas kan emellertid att ungefärligen samma typ av socialt mönster som i USA beträffande företagsledarna existerar i Sverige. Dessutom är det så att de gemensamma styrelseledamöterna bildar en mer sammanhängande struktur än samtliga börsföretagsstyrelseledamöter. Dessa ledamöter är dessutom mer aktiva i ärenden som har med den samlade företagsamheten att göra.

50. En sak är att konstatera att de dominerande aktörerna inom gruppen börsföretagsstyrelseledamöter har i mångt och mycket gemensamma värderingar kring ledningsarbete, socialt utgör en relativt sammanhängande struktur där det finns inslag av mera formellt orienterade strukturer via klubbar, branschförbund etc. En helt annan sak är att dra slutsatser om gemensamt agerande i olika för företagsamheten betydelsefulla frågor.

51. Åtta till tio möten är en vanligt förekommande antalsprecisering när det gäller antalet styrelsemöten per år i stora organisationer. En antalsprecisering som jag inte finner någon anledning att argumentera mot. Tilläggas bör dock att organisationer med mer stabil utvecklingstendens tenderar att ha färre ordinarie styrelsemöten än andra.

52. Liksom i andra gruppsammanhang existerar det i styrelsesammanhang ett grupptryck och ett grupptänkande som följer ett konformitetstryck i beslutsprocessen. Detta konformitetstryck är oftast starkare ju mer osäkerhet och tvetydighet som är involverad i aktiviteten i fråga (jfr Shaw, 1981).

53. Till skillnad från "objektiva" uppfattningar som bygger på betydelsen av att fatta snabba beslut så är det min uppfattning att ett långsammare beslutsförfarande är ett viktigt kännetecken för ett effektivt styrelsearbete. Spe-

ciellt mot bakgrund av detta konformitets- och konsensustryck (jfr. Haft, 1981).

54. De variationer som existerar är olika uppdelningar med avseende på vem som är VD, koncernchef och ordförande. I sammanhanget bör det emellertid påpekas att koncernchefspositionen (jfr. Chief Executive Officer) inte är en juridisk position i svensk lagstiftning, vilket kan leda till ansvarighetsproblem i kritiska situationer.

55. I jämförelse med exempelvis kooperativa styrelser (se Lundgren & Broman, 1985) så arbetar börsföretagsstyrelserna med betydligt mer omfattande protokoll och strukturella arbetsmönster.

56. Utan att närmare empiriskt precisera är denna strukturella arbetsdimension den som skiljer börsföretagens styrelsearbete mest från exempelvis kooperativt styrelsearbete (jfr. Lundgren & Broman, 1985).

57. För amerikanska förhållanden har Harris (1977) angivit att varje outsiderledamotsuppdrag tar cirka två veckors heltidsarbete i anspråk varje år.

58. Se exempelvis Sjölund (1974) för ett sammanfattande resonemang om gruppbildning och gruppstrukturer.

NOTER TILL KAPITEL 5.

1. Det är väsentligt att redan inledningsvis slå fast att jag med begreppet handling avser intentionella handlingar samt att handlingsbegreppet står för något mer än beslutsfattande. Att likställa beslut med handling innebär enligt den av mig använda terminologin att inte tillräcklig hänsyn tas till de beständiga strukturella förutsättningarna. Min tolkning av handlingsbegreppet ligger nära de av bl a Crozier & Friedberg (1980) och Daudi (1984) föreslagna. Den huvudsakliga skillnaden är att jag relaterar handlingsbegeppet till empiriska strukturella situationer medan Crozier & Friedberg och Daudi arbetar med handlingsorganisatoriska och handlingsfilosofiska antaganden för att relatera handling till strukturella förhållanden.

2. Mitt intresse med avseende på handlingsbegreppet bygger således inte på att följa och söka olika beslutsprocesser utan bygger istället på att följa och försöka representera och analysera intentionella kritiska aktiviteter som den samlade styrelsen och de enskilda ledamöterna tar aktiv del i. Med utgångspunkt från denna bestämning är handlingsbegreppet överordnat själva fattandet av beslut och det blir därmed mera intressant att koppla strukturella villkor med styrelsens handlande än att koppla styrelsens aktiviteter med endast fattandet av enskilda beslut (jfr. exempelvis med Bachrach & Baratz, 1970, Allison, 1971, Pettigrew, 1973, Stymne, 1974, Crozier & Friedberg, 1980 och Daudi, 1984).

3. Närmare bestämt utgjordes det empiriska omfånget av de företag som den 1 januari 1980 var noterade på Stockholms Fondbörs A1-lista.

4. Jfr. exempelvis med Pfeffer (1972), Bacon & Brown (1977), Pennings (1980) och Harrison (1981) för ensartade strukturella studier. Gustavsens (1972) och Batstones (1983) studier av styrelsearbete är exempel på studier som ligger närmre mitt angreppssätt. Bägge dessa studier behandlar utifrån delvis olika perspektiv faktiskt styrelsearbete. Gustavsen har ett associationsrättsligt perspektiv medan Batstone utgår från ett organisationsteoretiskt

perspektiv i utvärderingen av paritetssammansättningen i brittiska postverkets styrelse.

5. För en diskussion av åtskillnaden mellan den formella administrativa ordningen och den kreativa företagsamheten se framförallt Hayek (1975, 1976 och 1979), men också Pfeffer (1982) och Peters & Waterman (1982) behandlar och utgår delvis från att det existerar en analytisk och empirisk skillnad mellan administrativ ordning och spontanitet/kreativitet.

6. Jfr. exempelvis med Lundgren & Broman (1985:kap. 5).

7. Jfr. exempelvis med Cyert & March (1963) och Bass (1983) för en liknande bestämning.

8. I detta sammanhang finns det anledning att reda ut distinktionen mellan handling, problemlösning och beslut. Min bestämning av handlingsbegreppet innebär att handling är överordnat problemlösning och beslutsfattande. Handlingsprocesser kan innehålla lösandet av flera problem och fattandet av flera beslut. Utgångspunkten handling innebär också att fokus inte är att representera och finna problemlösningsprocesser och beslutsfattande. Istället utgör fokus de intentionella aktiviteter som den samlade styrelsen tar aktiv del i. Med detta synsätt betonas också betydelsen av strukturella förhållanden som ett väsentligt analysinstrument. Handlingsbegreppet tar hänsyn till strukturella förhållanden medan beslutsbegreppet bygger på att finna optimala lösningar utan hänsyn till strukturella betingelser (jfr. exempelvis med Shull, Delbecq & Cummings, 1970 och Brunsson & Jönsson, 1979).

9. Jfr. exempelvis med Stricklin (1966) och Enderud (1982) för en liknande utgångspunkt.

10. Jfr. med Enderud (1982:kap. 1) och Lundgren & Broman (1985:kap. 5).

11. Jfr. exempelvis med Schaefer (1971)

12. För en djupare genomgång av den neoklassiska handlingssynen se exempelvis Elvestedt (1979), Enderud (1982:kap. 1) och Bass (1983).

13. Jfr. med not 12 ovan och Lundgren & Broman (1985:kap. 5).

14. För en empirisk prövning av Barnards och Simons handlingssyn se exempelvis de ursprungliga empiriska studierna av Simon (1955), Cyert, Simon & Trow (1956), Cyert, Dill & March (1958) och Cyert & March (1963).

15. Jfr. exempelvis med Pfeffer (1982), Enderud (1982) och Bass (1983) för olika sätt att presentera handlingsmodeller och handlingsföreställningar.

16. Jfr exempelvis med Blumberg (1968) och Hirschman (1970).

17. Även Barnard (1938) får räknas till ursprungsförfattarna för denna begränsningsföreställningstradition. Skillnaden på ett övergripande plan mellan Barnards (1938) syn på handlingar i organisationen och den av framförallt Simon företrädda ligger i att Barnard till skillnad från Simon mer uttryckligen betraktar organiserandet och organisationen som en möjlighet att åstadkomma rationalitet i handlandet, medan Simon betraktar organisationen som ett verktyg som de deltagande aktörerna kan använda för egna syften och ambitioner.

18. Denna syn på strukturella förhållanden förklarar varför min tyngdpunkt i strukturavsnitten ligger minst lika mycket på att observera socialpsykologiska mönster som att beskriva mer normativt orienterade karakteristika. Precis som Simon argumenterar jag för att faktiskt handlande är en även utifrån strukturella synvinklar validare utgångspunkt än mer normativa inslag som tradition, associationsrättsliga mönster, ideologiska strukturer etc.

19. March & Simon (1958) argumenterar för att i och med att handlingar inte bygger på neoklassiska antaganden om maximering eller på fullständig informationsinhämtning och alternativgenerering tenderar handlande följa etablerade mönster i organisationen. Dessa stabila och etablerade mönster definierar March & Simon (1958) som organisationsstrukturen och via strukturella förhållanden kan handlande förutsägas och kontrolleras (se också Simon, 1964).

20. Hoffman (1982) för ett resonemang utifrån neoklassiska utgångspunkter om hur man kan förbättra problemlösningsförmågan i ledningsgrupper. Detta resonemang kan samtidigt ses som ett försök att vidareutveckla den neoklassiska handlingssynen mot en begränsningsföreställning.

21. Jfr. exempelvis med Mintzberg (1983:kap. 6).

22. Se Maier (1963) för en djupare diskussion av handlingskraft och problemlösningsorienterat beslutsfattande.

23. Jfr. dock med Cyert & March (1963) koalitionsbegrepp.

24. Jfr. också med Wildavsky (1964) och Dror (1969) för ett resonemang kring Lindbloms modell.

25. Jfr. exempelvis med Polanyi (1967) om 'tacit knowing', med March & Olsen (1976) om slumpmässiga handlingsprocesser och med Schön (1983), Tyrstrup (1984) och Sjöstrand (1985) om reflektion i handling.

26. Jfr. exempelvis med Schutz (1962), Berger & Luckman (1966), Garfinkel (1967), Harrison (1978) och andra fenomenologiska inriktningar.

27. För empiriska exempel på detta synsätt se exempelvis Mintzberg et al (1976).

28. Jfr. not 26 samt Schutz (1967) och Goffman (1974).

29. Begreppet anarkistisk skall inte förstås i betydelsen "kaos" utan betecknar snarare att handlingsprocessen inte kan analyseras med utgångspunkt från sekventiella antaganden.

30. Jfr. med March & Olsen (1976).

31. Jfr. med de i March & Olsen (1976) framtagna fallstudierna.

32. Se exempelvis Enderud (1982:100) och Pfeffer (1982:214) för en diskussion kring slumpmässiga handlingsmodeller.

33. Se Pfeffer (1982:233) om administrativa processers irrationella förlopp.

34. Se Cohen, March & Olsen (1972) och March & Olsen (1976) för en beskrivning av soptunnemodellen.

35. Den följande beskrivningen av "soptunnemodellen" bygger i huvudsak på Enderuds (1982) beskrivning av densamma.

36. Se Danielsson & Malmberg (1979) för en diskussion kring bärande idéer och utlösande faktorer i handlingsförlopp.

37. Jfr. Hedberg (1977) om organisationen som scen för mänskligt handlande.

38. Efter Enderud (1982:113).

39. Jfr. med Bachrach & Baratz (1970) om icke-beslut.

40. Se exempelvis Hernes (1975), Daudi (1984) och Sjöstrand (1985).

41. Jfr. exempelvis med Emerson (1962) och Crozier & Friedberg (1980).

42. Denna och de följande figurerna följer i princip de av Christensen & Jensen (1980) utvecklade konstruktionerna.

43. se not 39 ovan.

44. Jfr. exempelvis med Stevens (1963), Tedeshi (1970), Gamson (1974), och Bachrach & Lawler (1981) för liknande teoretiska konstruktioner.

45. Jfr. exempelvis med Barnard (1938) och Cyert & March (1963).

46. Jfr. med Crozier & Friedberg (1980:kap. 3).

47. Jfr. exempelvis med Merton (1975).

48. Den presenterade modellen bygger i princip på den av Ackoff (1981:kap. 8) utvecklade omvärldshandlingsmodellen.

49. Se exempelvis Crozier (1964, 1973, med Friedberg 1980), Pfeffer (med Salancik 1978, 1981, 1982) och Hickson et al (1971).

50. För andra förklaringstyper se exempelvis Enderud (1982:kap. 1).

51. Jfr. exempelvis med Parsons, Blaus och Sjöstrands arbeten.

52. Jfr Benson (1977).

"The structure may be studied and orderly relations between its components may be observed as if it were not a human product. Hence, conventional, theoretical approaches and positivistic methodologic may contribute to the description of these orderly patterns".
citat Benson, 1977:5

53. Jfr. exempelvis med Glaser & Strauss (1967) metodologiska arbete.

54. Jfr. med Enderud (1984:kap. 5) för en genomgång av vad teoretiska konstruktioner kan användas till.

55. Skånegripen och Independent Leasings har valts bort för att de noterades på A1-listan under undersökningsperioden.

56. Med kritiska aktiviteter avser jag händelser som både kan öppna möjligheter

och betyda hot (jfr. Johannisson 1981). För en liknande aktivitetsuppdelning se Harrison (1972), Handy (1976) och Legge (1978).

57. Förutom dessa sakskäl följer min koncentration på icke-återkommande, kritiska aktiviteter devisen "att människors karaktär avspeglas bäst i kritiska situationer."

58. Intervjuguiden var i princip uppdelad i fyra delar. Den första delen behandlade företagsspecifika frågor och tog framförallt fasta på vilka restriktioner och möjligheter det valda företaget hade brottats med de senaste åren.

    Den andra delen behandlade ledamotsspecifika frågor. I denna del koncentrerades intresset kring rekryteringsfrågor, kompetensfrågor och sammansättningsfrågor. Diskussioner fördes om såväl respondenten som övriga styrelseledamöter.

    Den tredje delen i intervjuguiden var den mest centrala och behandlade ett antal aktiviteter som den samlade styrelsen tagit aktiv del i under den senaste femårsperioden. Material till denna del hämtades framförallt från styrelseprotokoll. De olika frågeställningarna kompletterades också efterhand som jag intervjuade de stämmovalda ledamöterna. Det är framförallt från denna del i intervjuguiden som jag har hämtat empiriskt material för de sakspecifika respektive strategiska aktiviteterna. Vid sidan av de strategiska respektive de sakspecifika aktiviteterna diskuterades också återkommande aktiviteter och finansiella aktiviteter. Principen i denna tredje del byggde på att respondenterna fick reagera på aktiviteterna sådana som de hade beskrivits i styrelseprotokollen.

    Den fjärde och sista delen behandlade ett tiotal utsagor om styrelsearbetets villkor i stora företag. Dessa utsagor fick respondenten kommentera med utgångspunkt från sitt arbete som styrelseledamot i det valda företaget. Utsagorna behandlade framförallt informations-, organisations-, ansvars- och befogenhetsfrågor i styrelsearbetet.

    Sammanlagt tog intervjun cirka två timmar att genomföra. Intervjun genomfördes i princip som ett samtal om styrelsearbetet i det valda företaget, där guiden framförallt fungerade som en checklista och ett körschema för diskussionen.

NOTER TILL KAPITEL 6

1. För en diskussion kring praktikfallsmetodikens för- och nackdelar se exempelvis Valdelin (1974), Hägg & Hedlund (1978) och Yin (1981a och 1981b).

2. För en genomgång av den hermeneutiska kunskapssynen se exempelvis Berger & Luckman (1966), Schutz (1967), Goffman (1967), Lindholm (1979) Ödman (1979) och Andersson (1979).

3. Se not 1 ovan.

4. Teoretiskt bygger detta tillvägagångssätt på de strategitekniker som fått benämningen "SWOT"."SWOT" står för en förkortning av de engelska termerna weaknesses, opportunities, threats, and strengths (se exempelvis Steiner, 1969, Enderud, 1980 och Spångberg, 1982).

5. Jfr. exempelvis med Axelrod (1978).

6. Detta tillvägagångssätt att arbeta efter principen "rätt man på rätt plats" tyder inte på någon större initiativkraft internt i styrelsen att utveckla den samlade styrelsens kompetens.

7. En av de få variabler den samlade styrelsen själv kontrollerar i olika aktiviteter är just de ideologiska strukturerna. Denna ideologiska variabel ligger s a s innanför den samlade styrelsens kontrollzon (jfr. avsnitt 5.1.6).

8. Jfr. med Haft (1981) om konformitetstryck kontra motsättningar i styrelsearbetet.

9. Jfr. exempelvis med Hofstede (1980), Sathe (1983) och Christensen & Molin (1983) för kulturstrukturer som legitimeringsprocesser för handling.

NOTER TILL KAPITEL 7

1. Såväl styrelsehandböcker (se avsnitt 4.3) som exempelvis lagstiftning (se avsnitt 3.1) och agency-theory (se avsnitt 3.2) fokuserar när det gäller styrelseaktiviteter på återkommande, rutinmässiga aktiviteter.

2. Jfr. med Crozier & Friedberg (1980).

3. Jfr. exempelvis med Selznick (1949), Meyer & Rowan (1977), Meyer & Scott (1983) och Sjöstrand (1985) för teorier om organisationer som institutionaliserade system.

4. För en strukturorienterad diskussion av den operativa ledningens självförvaltningstendenser se avsnitt 3.2.2.

5. För en diskussion av nätverksbegreppet se exempelvis Benson (1975), Aldrich (1979), Hägg & Johansson (1982) och Kotter (1982).

6. Jfr. SOU 1941:9.

7. Jfr. med Bateson (1972) och Christensen & Molin (1983) för en diskussion av detta förståelse-förändringsperspektiv.

NOTER TILL KAPITEL 8

1. Min användning av ideala styrelsearbetsformer ligger nära den tolkning som exempelvis Simmel, Rickert och Marx men kanske framförallt Weber ger vid handen. De fyra styrelsearbetsformerna skall således uppfattas som pragmatiska forskningsinstrument utan anspråk på generell giltighet (jfr. exempelvis Henderson & Parsons (1947), Geerth & Mills (1977), Aron (1982) Eliaeson (1982) och Sjöstrand (1985) för resonemang kring Webers metodologiska idealtypskonstruktion).

2. Jfr exempelvis Vance (1971) och Gustavsen (1972) för liknande uppdelningar i olika styrelseroller (se också Etzioni (1961), Clark & Wilson (1961), Olson (1965) och Sjöstrand (1985) för liknande strukturuppdelningar; se också kapitel 2).

3. Min uppdelning av styrelsearbetsformerna i organisationsstrukturtermer bygger i princip på Ouchis arbeten (se exempelvis Ouchi, 1980 och Ouchi, 1981).

4. Jfr. med Ouchis (1980) och Sjöstrands (1985) klanbegrepp.

5. Med en liknande begreppsuppdelning men utifrån ett strategi- respektive ett organisationsstrukturperspektiv har Tichy (1983) respektive Bolman & Deal (1984) arbetat.

6. Jfr. exempelvis med Zucker (1977), Meyer & Rowan (1977) och Meyer & Scott (1983).

7. De gängse sakförloppen såsom de neoklassiska modellerna visar är relaterade till lösandet av enskilda problem och lägger speciell tonvikt vid beslutstillfället. Resursfördelningsnormen anvisar en annan tonvikt och karaktär för sakförloppen på styrelsearenan.

8. Jfr. exempelvis med Thompson (1967), Crozier & Friedberg (1980) och Bachrach & Lawler (1981a respektive 1981b).

9. Styrelseledamöterna deltar inte bara i konkreta sakförlopp och maktförlopp. Man tänker och formar också sina verklighetsuppfattningar tillsammans. Denna idé- och värderingsmässiga identitet finns teoretiskt representerad i olika teorier om organisationer som institutionaliserade system (jfr. Selznick. 1949, Etzioni, 1961, Meyer & Rowan, 1977). Detta institutionaliserade agerande utgör praktiska legitimeringsinstrument för handling och mobilisering av koordination och effektivitet i styrelsen (jfr. Gouldner, 1976). Handlandet kan således förklaras och förstås med sakargument, maktargument och legitimeringsargument (jfr. Pfeffer & Salancik, 1978 samt Meyer, Scott & Deal och Meyer i Meyer & Scott, 1983).

10. Denna bok betonar styrelsens 'voice'-funktion (jfr. Hirschmans (1970) analys av konsumentens exit respektive voicealternativ) och styrelsens aktiva roll när det gäller kapitalförsörjning och resursfördelningsåtgärder (jfr. Andersson, 1983).

Litteraturförteckning

ABRAHAMSSON, B., 1982, 1975, Organisationsteori. Stockholm: Almqvist & Wiksell.

ABRAHAMSSON, B., 1982. Transaktionskostnadsanalys: en länk mellan nationalekonomi och organisationsteori. Ekonomisk Debatt 1982-7.

ABRAHAMSSON, B., 1983, Organisationsteorin, den institutionella ekonomin och de institutionella företagen. Stockholm: Arbetslivscentrum.

ACKOFF, R.L., 1981, Creating the corporate future. New York: Wiley.

ALCHIAN, A., 1959, Uncertainty, evolution and economic theory. Journal of Political Economy.

ALCHIAN, A., 1965, The basis of some recent advances in the theory of management of the firm. Journal of Industrial Economics -nov.

ALCHIAN, A. & DEMSETZ, H., 1972, Production, information costs, and economic organization. American Economic Review, 62.

ALDRICH, H., 1979, Organizations and environments. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

ALFORD, R., 1975, Paradigms of relations between state and society. I Lindberg, L.,. Alford, R., Cronch, L & Offe, C. (eds), Stress and contradiction in modern capitalism. Lexington, Mass.: Heath.

ALLEN, M.P., 1974, The structure of interorganizational elite cooptation. American Sociological Review, 39.

ALLEN, M.P., 1978, Economic interest groups and the corporate elite. Social Science Quarterly, 58.

ALLISON, G., 1971, Essence of decision. Boston: Little Brown.

ALLPORT, F.H., 1962, A structuronomic conception of behavior: individual and collective. Journal of Abnormal and Social Psychology, 64.

ANDERSSON, A. & LINDROTH, C., 1979, Styrelserepresentation för anställda i företag med 25-99 anställda. Stockholm: Arbetslivscentrum.

ANDERSSON, D., 1983, Vad gör kapitalisterna? Stockholm: Tidens förlag.

ANDERSSON, G., 1979, Samverkan mellan småföretag. Lund: Studentlitteratur.

ANDERSSON, G., 1982, Kan vi lära oss något om styrelsearbete i småföretag från en årsredovisning? Växjö: Unversitetet (stencil).

ANDERSSON, S., 1979, Positivism kontra hermeneutik. Göteborg: Korpen.

ARGYLE, M., GARDNER, G. & CIOFFI, F., 1958, Supervisory method related to productivity, absenteeism and labor turnover. Human Relations, 11.

ARON, R., 1982, Sociologiskt tänkande II. Lund: Argos. (orig. Main currents in sociological thought, II, 1967).

AXELROD, R., 1978, The structure of decision. Princeton: Princeton University Press.

BACHRACH, P., & BARATZ, M.S., 1970, Power & poverty, London: Oxford University Press.

BACHRACH, S.B. & LAWLER, E.J., 1981a, Power and politics in organizations. San Franciso: Jossey-Bass.

BACHRACH, S.B. & LAWLER. E.J., 1981b, Bargaining. San Franciso: Jossey-Bass.

BACON, J., 1967, Corporate directorship practices. New York: National Industrial Conference Board, Studies in Business Policy No 125.

BACON, J., 1973, Corporate directorship practices: membership and committees of the board. New York: The Conference Board No 588.

BACON, J. & BROWN, J., 1975, Corporate directorship practices: Role, selection and legal status of the board. New York: The Conference Board.

BACON, J. & BROWN, J., 1977, The board of directors: Perspectives and practices in nine countries. New York: The Conference Board.

BAKER, J. C., 1945, Directors and their functions. Boston: Harvard University.

BARAN, P.A. & SWEEZY, P.M., 1970, Monopoly capital. Harmondsworth: Pelican.

BARNARD, C.I., 1938, The functions of the executive. Cambridge, Mass.: Harvard University.

BARNLUND; A., 1959, A comparative study of individual, majority and group judgment. Journal of Abnormal & Social Psychology, 58.

BASS, B.M., 1983, Organizational decision making. Homewood, Illinois: Irwin.

BATESON, G., 1972, Steps to an ecology of mind. London: Batham.

BATSTONE, E., FERNER, A.B. & TERRY, M., 1983, Unions on the board. Oxford: Basil Blackwell.

BAUMOL, W., 1967, Business behavior, value, and growth. New York: Mac Millan.

BELL, L.D., 1973, The coming of post-industrial society: A venture in social forecasting. New York: Basic Books.

BEM. D.J., 1967, Self-perception. Organizational Behavior and Human Performance, 2.

BENDIX, R. & LIPSET, S.M.(eds), 1966, Class, status and power. New York: Free Press (2nd upp.).

BENSON, J.K., 1975, The interorganizational network as a political economy. Administrative Science Quarterly, 20.

BENSON, J.K., 1977, Organizations: A dialectical view. Administrative Science Quarterly, 22.

BERGER, P.L. & LUCKMAN, T.H, 1966, The social construction of reality. New York: Doubleday.

BERGSTRAND, L-E., 1980, Aktiv styrelseledamot. Lund: Studentlitteratur.

BERLE, A. & MEANS, G., 1968, 1932, The modern corporation and private property. New York: Harcourt.

BIERSTEDT, R., 1963, The sociel order. New York: McGraw-Hill.

BLAKE, R. & MOUTON, J., 1964, The managerial grid. New York: Gulf

BLAU, P.M., 1957, Formal organization: Dimensions of analysis. American Journal of Sociology, 63.

BLAU, P.M. & SCOTT, W.R., 1963, Formal organisations: A comparative approach. London: Routledge & Kegan Paul.

BLAU, P.M., 1964, Exchange and power in social life. New York: Wiley.

BLAU, P.M. & SCHOENHERR, R.A., 1971, The structure of organizations. New York: Basic Books.

BLAU, P.M., 1974, On the nature of organizations. New York: Wiley.

BLUMBERG, P., 1968, 71, Företagsdemokrati i sociologisk belysning. Stockholm: Rabén & Sjögren (sv. översättning).

BOLMAN, L.G. & DEAL, T., 1984, Modern approaches to understanding and managing organizations. San Francisco: Jossey-Bass.

BORUM, F., 1976, Organisation, magt og forandring, Köpenhamn: Busck.

BOULTON, W.R., 1978, The evolving board. Academy of Management Review, 3.

BROCH, T., KRARUP, K., LARSEN, P. & RIEPER, O. (red.), 1981, 1979, Kvalitativa metoder. Köpenhamn: Nyt fra samfundsvidenskaberne.

BROOKES, C., 1979, Boards of directors in British industry. London: Department of Employment.

BROSTRÖM, A., 1982, MBLs gränser - den privata äganderätten. Stockholm: Arbetslivscentrum.

BROWN, C.C., 1976, Putting the corporate board to work. New York: MacMillan.

BRUNSSON, N. (red.), 1981, Företagsekonomi-sanning eller moral? Lund: Studentlitteratur.

BRUNSSON, N. & JÖNSSON, S., 1979, Beslut och handling. Stockholm: Liber.

BULLOCK, A., 1977, Committe of inquiry on industrial democracy. London: HM50.

BURNHAM, J., 1941, The managerial revolution. New York: John Day.

BURNS, T. & STALKER, G., 1961, The managemant of innovation. London: Tavistock.

BURT, R., CHRISTMAN, K.& KILBURN, H., 1980, Testing a structural theory of corporate cooptation. American Sociological Review, 45.

BURT, R.S., 1980, Cooptive corporate actor networks. Administrative Science Quarterly, 25.

BÖKMARK, J. & SVENSSON, B., 1978, Nya aktiebolagslagen 1975. 6:e uppl. Stockholm: Norstedts.

CAMPBELL, D., 1969, Variation and selective retention in socio-cultural evolution. General Systems, 16.

CARLSON, S., 1945, Företagsledning och företagsledare. Stockholm: Nordisk Rotogravyr.

CARLSON, S., 1951, Executive behavior. Stockholm: Strömbergs.

CARTWRIGHT, B. & SCHWARTZ, R., 1973, The innovation of legal norms. American Sociological Review, 38.

CARTWRIGHT, D., 1965, Influence, leadership, control. I March J. (ed), Handbook of organizations. Chicago: Rand McNally.

CHANDLER, A., 1962, Strategy and structure. Cambridge, Mass.: MIT Press.

CHANDLER, A., 1977, The visible hand: The managerial revolution in America. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

CHANDLER, A. & DAEMS, H., 1980, Managerial hierarchies. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

CHELL, E., 1980, Worker directors on the board: Four case studies. Employee Relations, 2.

CHILD, J., 1972, Organizational structure. Environment and performance: The role of strategic choice. Sociology, 6.

CHRISTENSEN, S. & DAUGAARD-JENSEN, P-E., 1980, Magt og deltagelse. Köpenhamn: Handelshojskolen.

CHRISTENSEN, S. & MOLIN, J., 1983, Organisationskulturer. Köpenhamn: Akademisk Forlag.

CLARK, P. & WILSON, J., 1961, Incentive systems: A theory of organizations. Administrative Science Quarterly, 6.

CLEGG, S., 1975, Power, rule and domination. London: Routledge & Kegan Paul.

COASE, R.H., 1937, The nature of the firm. Economica vol. IV.

COHEN, M., MARCH, J.B. & OLSEN, J.P., 1972, A garbage can model of organizational choice. Administrative Science Quarterly, 17.

COHEN, P.S., 1968, 1978, Modern social theory. London: Heineman.

COPELAND, M.T. & TOWL, A.R., 1947, The board of directors and business managemant. Boston: Harvard University.

MacCRIMMON, K.R., 1974, Managerial decision making. I McGuire J.W. (ed), Contemporary management. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall.

CROZIER, M., 1964, The bureaucratic phenomenon. Chicago: The University of Chicago Press.

CROZIER, M., 1973, The stalled society. New York: Viking Press.

CROZIER, M. & FRIEDBERG, E., 1980,1977, Actors & systems. Chicago: The University of Chicago Press.

CUMMINGS, L., 1981, Organizational behavior in the 1980s. Decision Sciences, 12.

CUYVERS, L. & MEEUSEN, W., 1976, The structure of personal influence of the Belgian holding companies. European Economic Review, 8.

CYERT, R., DILL, W.R. & MARCH, J.G., 1958, The role of expectations in business decision making. Administrative Science Quarterly, 3.

CYERT, R., SIMON, H.A. & TROW, D.B., 1956, Observation of a business decision. Journal of Business, 29.

CYERT, R.M. & MARCH, J.G., 1963, A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

DAEMS, H., 1978, Holding company and corporate control. Leiden: Leiden University.

DAEMS, H., 1983, The determinants of the hierarchical organization of industry. I Goldberg, W. (ed), Mergers. Aldershot: Gower.

DAFT, R. & WIGINTON, P., 1979, Language and organization. Academy of Management Management Review, 4.

DAHL, R.A., 1957, The concept of power. Behavioral Science, 2.

DAHLGREN, B. & MOBERG, K., 1983, Nyckeln till styrelserummet. Lund: Studentlitteratur.

DAHRENDORF, R., 1957, Class and class conflict in industrial society. London: Allen & Unwin.

DALTON, M., 1959, Men who manage. New York: Wiley.

DANIELSSON, A., 1977, Företagsekonomi - en översikt. Lund: Studentlitteratur.

DANIELSSON, A. & MALMBERG, A., 1979, Beslut fattas. Stockholm: SAF.

DAUDI, P., 1984, Makt, diskurs och handling. Lund: Studentlitteratur.

DAVIS, K., 1949, Human society. New York: MacMillan.

DAVIS, G.B., 1972, A systematic approach for managing a doctoral thesis. Bryssel: EIASM-Working Paper.

DAY, R. & HAMBLIN, R., 1964, Some effects of close and punitive styles of supervision. American Journal of Sociology, 70.

DEMSETZ, H., 1959, The nature of equilibrium in monopolistic competition. Journal of political economy - feb.

DESSLER, G., 1980, Organization theory: Integrating structure and behavior. New York: Prentice-Hall.

DOMHOFF, W., 1967, Who rules America? Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

DOMHOFF, W., 1970, The higher circles: The governing class in America. New York: Random House.

DOMHOFF, W., 1974, The bohemian grove and other retreats: A study in ruling class cohesiveness. New York: Harper & Row.

DOMHOFF, W., 1979, The powers that be: Process of ruling class domination in America. New York: Random House.

DOOLEY, P., 1969, The interlocking directorate. American Economic Review, 59.

DOWNS, A., 1967, Inside bureaucracy. Boston: Brown.

DROR, Y., 1969, Muddling through - science or inertia. I Etzioni, A. (ed.), Readings on modern organizations. New Jersey: Prentice-Hall.

DRUCKER, P., 1954, The practice of management. New York: Harper.

DUNN, M., 1980, The family office: Coordinating mechanism of the ruling class. I Domhoff, W. (ed), Power structure. Beverly Hills: Sage.

DURKHEIM, E., 1950, The rules of sociological method. Chicago: Glencoe.

ECKHOFF-kommittén, 1971, Instilling om demokrati i bedriftslivet. Oslo: Statsministerns kontor.

EIDEM, R., 1982, Ägandekoncentration eller konkurrens på aktiemarknaden. I SOU 1981:105.

ELIAESON, S., 1982, Bilden av Max Weber. Stockholm: Norstedts.

ELVESTEDT, U., 1979, Beslutsanalys - en interaktiv ansats. Stockholm: EFI.

EMERSON, R.E., 1962, Power-dependence relations. American Sociological Review 27.

EMERY, F. & TRIST, E., 1965, The causal texture of organizational environments. Human Relations, 1.

ENDERUD, H. & NIELSEN, J.C., 1980, Organisationsteori og konsulentstrategier - en model for strategisk udvikling og organisationsaendringer. Erhvervsøkonomisk Tidskrift nr. 4.

ENDERUD, H., 1982, 1976, Beslutninger i organisationer. Köpenhamn: Fremad.

ENDERUD, H. (red.), 1984, Hvad er organisationssociologisk metode? Köpenhamn: Samfundslitteratur.

ENGWALL, L., 1967, Styrelsekaraktäristika samt deras påverkan av yttre faktorer. Stockholm: Stockholms Universitet (stencil).

ETZIONI, A., 1964, Modern organizations. New Jersey: Prentice Hall.

ETZIONI, A., 1967, Mixed scanning: A third approach to decision making. Public Administration Review, 27.

ETZIONI, A., 1975, 1961, A comparative analysis of complex organizations. New York: Free Press.

FAMA, E. & JENSEN, M., 1983, Separation of ownership and control. Journal of Law & Economics vol. 26.

FAYOL, H., 1949, 1919, General and industrial management. London: Pitman.

FELSENTHAL, E. & FUCHS, A., 1976, Experimental evaluation of five designs of redundant organizational systems. Administrative Science Quarterly, 21.

FIEDLER, F.E., 1967, A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill.

FLORENCE, S., 1961, Ownership, control and suceess of large companies. London: Sweet and Maxwell.

FORSBLAD, P., 1980, Företagsledares beslutsinflytande. Stockholm: EFI.

FRANCIS, A., 1980, Families, firms and finance capital. Sociology, 14.

FREEMAN, J.H., 1978, The unit of analysis in organizational research. I Meyer M.W et al (eds.), Environments and organizations. San Francisco: Jossey Bass.

FRENCH, J. & RAVEN, B., 1959, The bases of social power. I Cartwright, D., Studies in Social Power. Ann Arbor: ISR.

FURUBOTN, E.G. & PEJOVICH, S., 1972, Property rights and economic theory: a survey of recent literature. Journal of Economic Literature, 1137-1162.

FUTATSUGI, Y., 1973, The measurement of interfirm relationships. Japanese Economic Studies.

Företagets intressenter och kontrakt, SAF, 1982. Stockholm: Norstedts.

Förslag till Lag om Aktiebolag, 1908. Stockholm: Isaac Marcus.

GALBRAITH, J.K., 1967, The new industrial state. Boston: Houghton Mifflin (sv. övers. 1970).

GALBRAITH, J.K., 1973, Economics and the public purpose. Boston: Houghton Mifflin.

GALBRAITH, J.R., 1973, Designing complex organizations. Reading, Mass: Addison-Wesley.

GALTUNG, J., 1967, Theory and methods of social research. Oslo: Universitetsforlaget.

GAMSON, W.A., 1974, Power and discontent. Homewood, Illinois: Dorsey Press.

GARFINKEL, H., 1967, Studies in ethnomethodology. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.

GEERTH, H.H. & MILLS, C.W., 1977, 1948, From Max Weber. London: Routledge & Kegan Paul.

GERGEN, K.J., 1978, Toward generative theory. Journal of personality and social psychology, 36.

GIBBS, J., 1965, Norms: The problem of definition and classification. American Journal of Sociology, 5.

GLASER, B.G. & STRAUSS, A.L., 1967, The discovery of grounded theory. Chicago: Aldine.

GOFFMAN, E., 1974, Frame analysis. New York: Harper & Row.

GOMBRICH, E.H., 1960, Art and illusion. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

GOODMAN, P. (ed), 1982, Change in organizations. London: Jossey-Bass.

GORDON, R.A., 1961, Business leadership in the large corporation. Berkeley: University of California Press.

GOULDNER, A.W., 1955, Patterns of industrial bureaucrazy. Glencoe, Illinois: Free Press.

GOULDNER; A., 1976, The dialectics of ideology and technology. London: MacMillan.

McGREGOR, D.V., 1960, The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill.

GREINER, L., 1972, Evolution and revolution as organizations grow. Harvard Business Review, 4.

GROSS, N., MASON, W & McEACHERN, A., 1958, Explorations in role analysis. New York: Wiley.

GUSTAVSEN, B., 1972, Industristyret. Oslo: Tanum.

HADDEN, T., 1977, 1972, Company law and capitalism. London: Widenfeld & Nicolson.

HAFT, R., 1981, Business decisions by the new board: Behavioral science and corporate law. Michigan Law Review, 80.

HAGE, J. & AIKEN, M., 1969, Routine technology, social structure, and organizational goals. Administrative Science Quarterly, 14.

HALL, A. & WATSON, D., 1970, The effects of a normative intervention on group decision-making performance. Human Relations, 23.

HAMMARSTRÖM, O. & BRODÉN, B., 1972, Anställda i styrelsen. Stockholm: Företagsdemokratidelegationen.

HANDY, C., 1977, 1976, Understanding organizations. Harmondsworth: Penguin Books.

HANNAN, M.T., 1971, Aggregation and disaggregation in sociology. Lexington, Mass: Lexington.

HANNAN, M. & FREEMAN, J., 1977, The population ecology of organizations. Amercian Journal of Sociology, 82.

HARE, A., 1976, 1961, Handbook of small group research. New York: The Free Press of Glencoe.

HARRIS, L., 1977, A survey of outside directors of major publicly owned corporations. New York: Harris & associates.

HARRISON, A., 1978, Making and thinking. Indianapolis: Hackett.

HARRISON, R., 1972, Understanding your organization´s character. Harvard Business Review, 50.

HARRISON, R., 1981, The committee structure of corporate boards of directors. Stanford University (unpublished paper).

HAYEK, F.A., 1975, 1976, 1979, Law, legislation and liberty; volume I, II, III. Chicago: The Univerity of Chicago Press.

HEDBERG, B., 1977, Organisationen som scen för mänskligt handlande. Stockholm: Arbetslivscentrum (Stencil).

HELMICH, D., 1976, Matching: Board size and executive span. Journal of Business Research, 4.

HENDERSON, A.H. & PARSONS, T. (eds), 1947, The theory of social and economic organization (Max Weber). Glencoe, Illinois: Free Press.

HENKE, J.W., 1982, The board of directors and strategic planning: A survey of board chairmen. Michigan State University.

HERMAN, E., 1981, Corporate control, corporate power. Cambridge, Mass: Cambridge University Press.

HERMANSSON, C.H., 1959, Koncentration och storföretag. Stockholm: Arbetarkultur.

HERMANSSON, C.H., 1965, Monopol och storfinans - de 15 familjerna. Stockholm: Rabén & Sjögren.

HERMANSSON, C.H., 1979, Kapitalister I, Monopol. Stockholm: Arbetarkultur.

HERMANSSON, C.H., 1981, Kapitalister II, Storfinans. Stockholm: Arbetarkultur.

HERNES, G., 1978, 1975, Makt og avmagt. Oslo: Universitetsforlaget.

HEWITT, C.J., 1974, Elites and the distribution of power in British society. I Stanworth, P. & Giddens, A. (eds), Elites and power in British society. Boston: Cambridge University Press.

HICKSON, D.J., HININGS, C.R., LEE, C. SCHNECK, R. & PENNINGS, J.M., 1971, Strategic contingencies. Theory of interorganizational power. Administrative Science Quarterly, 16.

HICKSON, D.J., BUTLER, R.J., AXELSSON, R. & WILSON, D., 1978, Decisive coalitions. I King, B., Streufert, S. & Fiedler, F. (eds), Managerial control and organizational democracy. Washington: Wiley.

HIRSCHMAN, A.O. & LINDBLOM, C.E., 1962, Economic development, research and development, policy making. Behavioral Science, 7.

HIRSCHMAN, A.O., 1970, Exit, voice and loyalty. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

HODD, L. & DUNSIRE, A., 1981, Bureaumetrics. Farnborough: Gower.

HOFFMAN, L.R., 1982, Improving the problem-solving process in managerial groups. I Guzzo, R.A. (ed), Improving group decision making in organizations. New York: Academic Press.

HOFSTEDE, G., 1980, Culture consequences. London: Sage.

HOLMBERG, I-L., 1982, Företagsledarskiften i börsbolagen. Stockholm: EFI.

HOMANS, G.C., 1950, The human group. New York: Harcourt.

HUNTER, F., 1963, Community power structure. New York: Anchor.

HÄGG, I. & HEDLUND, G., 1978, Case studies in social science research. Bryssel: EIASM Working Paper.

HÄGG, I. & JOHANSSON, J. (red.), 1982, Företag i nätverk. Stockholm: SNS.

JENSEN, M.C. & MECKLING, W.H., 1976, Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, 3.

JOHANNISSON, B., 1981, Den organisatoriska smältdegeln. Malmö: Liber.

JOHANSSON, S-E., 1983, Företagets lönsamhet, finansiering och tillväxt. Lund: Studentlitteratur.

JOHNSEN, E., 1973, Målbevidst virksamhedsledelse. Köpenhamn: Busck.

JOHNSON, P. & APPS, R., 1979, Interlocking directorates among the U.K.'s largest companies. Antitrust Bulletin, 24.

JURAN, J.M., 1962, The evolution of a board of directors. Hamilton, N.Y: The Presidents Professional Association, Special Study No. 4.

JURAN, J.M. & LOUDEN, J.K., 1964, The board meeting. Hamilton, N.Y.; The Presidents Professional Association, Special Study No. 20.

KAHN, R., WOLFE, D., QUINN, R. & DIEDRICK, J., 1964, Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity. New York: Wiley.

KANTER, R., 1977, Men and women of the corporation. New York: Basic Books.

KAPLAN, A., 1964, The conduct of inquiry. New York: Crowell.

KATZ, D. & KAHN, R.L., 1978, 1966, The social psychology of organizations, 2nd ed. New York: John Wiley.

KATZ, R., 1982, The effects of group longevity on communication and performance. Administrative Science Quarterly, 27.

KAYSEN, C., 1957, The social significance of the modern corporation. American Economic Review, 47.

KEDNER, G., 1976, Kommentar till aktiebolagslagen. Lund: Studentlitteratur.

KEDNER, G. & ROOS, C.M., 1979, 1977, Aktiebolagslagen band 1, 2. Stockholm: Norstedts.

KELLER, S., 1963, Beyond the ruling class. New York: Random House.

KELLEY, H., 1971, Attribution in social interaction. New Jersey: General Learning Press.

McKELVEY, B., 1975, Guidelines for the empirical classification of organizations. Administrative Science Quarterly, 20.

McKELVEY, B., 1982, Organizational systematics: Taxonomy, evolution, clas sification. San Francisco: University of California Press.

KESSEL, J., 1962, Governmental structure and political environment. American Political Science Review, 56.

KINLEY, F.R., 1962, Corporate directorship practices. New York: National Industrial Conference Board, Studies in Business Policy, No. 103.

KNOCKE, W. & ARNELL-GUSTAFSSON, U., 1981, MBL och facklig styrelserepresentation. Stockholm: Arbetslivscentrum.

KOENIG, T. & GOGEL, R., 1981, Interlocking corporate directorships as a social network. American Journal of Economics and Sociology, 38.

KOONTZ, H. & O'DONNEL, C., 1964, Principles of management. New York: McGraw-Hill.

KOONTZ, H., 1967, The board of directors and effective management. New York: McGraw-Hill.

KOTTER, J.P., 1982, The general managers. New York: Free Press.

KOUTSOYIANNIS, A., 1979, 1975, Modern microeconomics. London: MacMillan.

LARSSON, B., 1985, Ägarbaserad styrning i koncernorganisation. Stockholm: EFI Working Paper.

LASSWELL, H. & KAPLAN, A., 1950, Power and society. New Haven: Yale University Press.

LAUENSTEIN, M.C., 1979, Building and operating an effective board of directors. New York: The Presidents Association, Special Study No. 70.

LATTIN, N.D., 1971, The law of corporations. New York: The Foundation Press.

LAWRENCE, P. & LORSCH, J., 1967, Organization and environment. Homewood, Ill.: Irwin.

LAYARD, R., (ed), 1972, Cost-benefit analysis. Harmondsworth: Penguin Books.

LEAVITT, H.J., 1978, Managerial psychology. 4th ed. Chicago: University of Chicago Press.

LEGGE, K., 1978, Power, innovation and problem-solving in personnel management. London: McGraw-Hill.

LEIBENSTEIN, H., 1976, Beyond economic man. Cambridge Mass: Cambridge University Press.

LEKSELL, L., 1981, Headquarter-subsidiary relationships in multinational corporations. Stockholm: EFI.

LEVINE, J.H., 1972, The sphere of influence. American Sociological Review, 37.

LIDÉN, L., 1974, 1965, Makten över företaget. Stockholm: SNS.

LIDÉN, L., RAMEL, S., SALÉN, S. & SUNDBERG, O. (red), 1979, Ägandemakt på avskrivning. Stockholm: SNS.

LIKERT, R., 1961, New patterns of management. New York: McGraw-Hill.

LIND, J., 1976, Aktiebolagslagen. Stockholm: Liber.

LINDBLOM, C.E., 1959, The science of muddling through. Public Administration Review, 2.

LINDENCRONA, G., 1978, Arbetstagare och aktieägare i aktiebolagsstyrelser. Stockholm: Norstedts.

LINDHOLM, S., 1979, Vetenskap, verklighet, paradigm. Stockholm: AWE/Gebers.

LOUDEN, J.K. & JURAN, J.M., 1965, The executive committe of the board. Hamilton, N.Y: The Presidents Professional Association, Special Study No. 21.

LOUDEN, J.K., 1982, 1975, 1966, The effective director in action. New York: AMACON.

LOWIN, A. & CRAIG, J.R., 1968, The influence of level of performance on managerial style. Organizational Behavior and Human Performance, 3.

LUKES, S., 1974, Power: A radical view. London: MacMillan.

LUNDAHL, U. & SKÄRVAD, P-H., 1982, Intressemodellen i teori och praktik. I Företagets intressenter och kontrakt, SAF. Stockholm: Norstedts.

LUNDGREN, A., 1980, System för företagsledning - en deskriptiv studie av sju länders formella företagsledningsorganisation. Stockholm: EFI.

LUNDGREN, A., 1981, Styrelsens arbetsformer, funktionssätt och kompetens. Stockholm: EFI.

LUNDGREN, A. & BROMAN, M., 1985, Kooperativt styrelsearbete - att utveckla konsumentkooperativa ledningsteorier. Stockholm: EFI.

LUNDQUIST, A., 1983, Max Weber: Ekonomi och samhälle. Lund: Argos.

MACE, M.L., 1971, Director: Myth and reality. Boston: Harvard University.

MADSEN, B., 1981, Om kvantitative og kvalitative metoders videnskaplighed. I Broch et al., Kvantitative metoder. Köpenhamn: Ngt fra samfundsvidenskaberne.

MAIER, N.R.F., 1963, Problem-solving discussions and conferences: Leadership methods and skills. New York: McGraw-Hill.

MANNE, H.G., 1965, Mergers and the market for corporate control. Journal of Political Economy - April.

MANSFIELD, E., 1975, 1970, Microeconomics. New York: Norton.

MARCH, J.G. & SIMON, H.A., 1958, Organizations. New York: John Wiley.

MARCH, J. & OLSEN, J., 1976, Ambiguity and choice in organizations. Bergen: Universitetsforlaget.

MARCH, J., 1966, The power of power. I Easton, D. (ed), Varieties of political theory. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

MARIOLIS, P., 1975, Interlocking directorates and control of corporations. Social Science Quarterly, 56.

MARIOLIS, P. & JONES, M.H., 1982, Centrality in corporate interlock networks: Reliability and stability. Administrative Science Quarterly, 27.

MARRIS, R., 1964, The economic theory of managerial capitalism. Glencoe, Ill.: Free Press.

MARWICK, A., 1980, Class: Image and reality in Britain, France and the USA since 1930. New York: Oxford University Press.

MERTON, R.K., 1957, 1949, Social theory and social structure. Glencoe, Illinois: Free Press.

MERTON, R.K., BROOM, L. & COTTRELL, L.S., 1959, Sociology today. New York: Basic Books.

MERTON, R.K., 1975, Structural analysis in sociology. I Blau, P. (ed), Approaches to the study of social structure. New York: Free Press.

MEYER, M., 1972, Bureaucratic structure and authority. New York: Harper & Row.

MEYER, J.W. & ROWAN, B., 1977, Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, 83.

MEYER, M., 1979, Change in public bureaucracies. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

MEYER, J.W. & SCOTT, W.R., 1983, Organizational environments. San Francisco: Jossey-Bass.

MILES, R., SNOW, C., & PFEFFER, J., 1974, Organization-environment: Concepts and issues. Industrial Relations, 13.

MILES, R. & SNOW, C., 1978, Environmental strategy and organization structure. New York: McGraw-Hill.

MILLS, C.W., 1956, The power elite. New York: Oxford University Press.

MINTZ, B. & SCHWARTZ, M., 1981, Interlocking directorates and interest group formation. American Sociological Review, 46.

MINTZ, B. & SCHWARTZ, M., 1981, The structure of intercorporate unity in American business. Social Problems, 29.

MINTZBERG, H., 1975, The manager's job: Folklore and fact. Harvard Business Review, 53.

MINTZBERG, H., RAISINGHANI, D. & THEORET, A., 1976, The structure of "unstructured" decision processes. Administrative Science Quarterly, 21.

MINTZBERG, H., 1983, Power in and around organizations. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

MIRVIS, P., 1981, Personal correspondence: Review of organizations and organization theory. Boston: Boston University.

MITROFF, I.I., 1974, The subjective side of science. Amsterdam: Elsevier.

MITROFF, I.I., & KILMAN, R.H., 1978, Methodological approaches to social science. San Francisco: Jossey-Bass.

MIZRUCHI, M., 1982, The American corporate network. Los Angeles: Sage.

MOCH, M. & SEASHORE, S., 1981, How norms attracts behaviors in and of corporations. I Nystrom, P. & Starbuck, W., (eds), Handbook of organizational design vol. 1. New York: Oxford University Press.

MOONEY, J. & REILEY, A., 1931, Onward industry. New York: Harper & Row.

MOORE, G., 1979, The structure of a national elite network. American Sociological Review, 44.

MORRIS, R.T., 1956, A typology of norms. American Sociological Review, 21.

MUELLER; R.K., 1974, Board life: Realities of being a corporate director. New York: AMACON.

MUELLER, R.K., 1978, New directions for directors. Lexington, Mass.: Lexington.

MUELLER, R.K., 1979, Board compass. Lexington, Mass: Lexington.

MUELLER, R.K., 1981, The incomplete board. Lexington, Mass.: Lexington.

NADEL, F., 1957, The theory of social structure. Glencoe, Illinois: Free Press.

NIAL, H., 1976, Svensk associationsrätt i huvuddrag. 2:a uppl. Stockholm: Norstedt.

NICHOLS, T., 1969, Ownership, control and ideology. London: Allen & Unwin.

NORMANN, R., 1975, Skapande företagsledning. Stockholm: Aldus.

NYMAN, S. & SILBERSTON, A., 1978, The ownership and control of industry. Oxford Economic Papers, 30.

NYQVIST, P. & SVAHN, H., 1976, Styrelserepresentation för anställda. Stockholm: Liberförlag.

NÄSLUND, B. & WADELL, B., 1969, Företagsteori. Stockholm: Stockholms universitet.

OLSEN, J. (ed), 1978, Politisk organisering. Oslo: Universitetsforlaget.

OLSON, M., 1965, The logic of collective action. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

OSOFSKY, J.D., 1971, Children's influence upon parental behavior. Genetic Psychology Monographs, 83.

OUCHI, W. & MAGUIRE, M., 1975, Organizational control: Two functions. Administrative Science Quarterly, 20.

OUCHI, W., 1980, Market, bureaucracies, and class. Administrative Science Quarterly, 25.

OUCHI, W.G., 1981, Theory Z. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

PALMER, D., 1983, Broken ties: Interlocking directorates and intercorporate coordination. Administrative Science Quarterly, 28.

PARETO, V., 1927, Manuel d'economie politique. Paris: Giard. (översatt av Alfred Bonnet).

PARSONS, T., 1968, 1937, The structure of social action. New York: Wiley.

PARSONS, T., 1951, The social system. Glencoe Ill.: Free Press.

PARSONS, T., 1960, Structure and process in modern societies. Glencoe: Free Press.

PATCHEN, M., 1962, Supervisory methods and group performance norms. Administrative Science Quarterly, 7.

PENNINGS, J.M., 1980, Interlocking directorates. Washington: Jossey-Bass.

PERROW, C., 1970, Organizational analysis: A sociological view. Belmont, California: Wadsworth.

PERROW, C., 1979, 1972, Complex organizations. Glenview Ill.: Scott, Foresman and Company.

PETERS, T.J. & WATERMAN, R.H., 1982, In search of excellence. New York: Harper & Row.

PETTIGREW, A., 1973, The politics of organizational decisionmaking. London: Tavistock.

PETTIGREW, A., 1979, On studying organizational cultures. Administrative Science Quarterly, 24.

PFEFFER, J., 1972, Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment. Administrative Science Quarterly, 17.

PFEFFER, J. & SALANCIK, G.R., 1974, Organizational decision making as a political process. Administrative Science Quarterly, 19.

PFEFFER, J., 1977, The ambiguity of leadership. Academy of Management Review, 2.

PFEFFER, J. & SALANCIK, G., 1978, The external control of organizations. New York: Harper Row.

PFEFFER, J., 1980, Power in organizations. Boston: Pitman.

PFEFFER, J., 1982, Organizations and organization theory. Boston: Pitman.

PHILIPSON, D., 1980, Kapitalfunktioner och arbetarnas ställning. Linköping: Ekonomiska institutionen.

POLANYI, M., 1967, The tacit dimension. New York: Doubleday.

PONDY, L.R., 1983, Union of rationality and institution. I Srivastra, S. (ed), The executive mind. San Francisco: Jossey-Bass.

PUGH, D.S., HICKSON, D.J., HININGS, C.R. & TURNER, C., 1968, Dimensions of organization structure, Administrative Science Quarterly, 14.

QUINN, J.B., 1980, Strategies for change. Homewood, Ill.: Irwin.

QUINN, J.B., 1982, Managing strategic change. I Tushman, M.L. & Moore W-L. (eds.), Readings in the management of innovation. Boston: Pitman.

RHENMAN, E., 1964, Företagsdemokrati och företagsorganisation. Stockholm: Norstedts.

RHENMAN, E. & STYMNE, B., 1965, Företagsledning i en föränderlig värld. Stockholm: Aldus.

RHENMAN, E., 1969, Företaget och dess omvärld. Stockholm: Bonniers.

RIESMAN, D., 1950, The lonely crowd. New Haven: Yale University Press.

ROBERTS, N., 1983, Organizational power styles. San Francisco: Stanford University.

RODHE, K., 1978, 1982, Litteraturanvisningar för internationell bolagsrätt. Lund: Studentlitteratur.

RODHE, K., 1978, 1985, Aktiebolagsrätt. Enligt 1975 års aktiebolagslag. Stockholm: Norstedts.

ROETHLISBERGER; F. & DICKSON, W.J., 1939, Managemant and the worker. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

RUMELT, R., 1974, Strategy, structure and economic performance. Boston: Harvard Business School.

SAMPSON, A., 1971, The new anatomy of Britain. London: Hodder & Sloughton.

SATHE, V., 1983, Implications of corporate cultural. Organizational Dynamics 5-23.

SCHAEFER, J.E., 1971, A general theory of organizational decision making. Marguette University: Doctoral dissertation.

SCHUTZ, A., 1962, Collected papers. Haag: Nijhoff.

SCHUTZ, A., 1967, The phenomenology of the social world. Evanston, Ill.: Northwestern University Press.

SCHÖN, D.A., 1983, The reflective practitioner. New York: Basic Books.

SCOTT, J., 1979, Corporations, classes and capitalism. London: Hutchinson.

SCOTT, W.R., 1970, Social processes and social structures. New York: Holt, Rinehart & Winston.

SCOTT, W.R., 1981, Organizations: Rational, natural and open systems. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

SELZNICK, P., 1948, Foundations of the theory of organization. American Sociological Review, 13.

SELZNICK, P., 1949, TVA and the grass roots. Berkeley: University of California.

SELZNICK. P., 1952, The organizational weapon. New York: McGraw-Hill.

SELZNICK, P., 1957, Leadership in administration. Evanston: Row & Peterson.

SFS 1979:748, Fondkommissionslag. Stockholm.

SFS 1979:749, Lag om Stockholms fondbörs. Stockholm.

SHAW, M., 1981, Group dynamics. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

SHELDON, O., 1966, 1923, The philosophy of management. Boston: Pitman.

SHENFIELD, B., 1971, Company boards. London: Allen & Unwin.

SHULL, F., DELBECQ, A. & CUMMINGS, L.L., 1970, Organizational decision making. New York: McGraw-Hill.

SILVERMAN, D., 1970, The theory of organizations. London: Heineman.

SIMON, H., SMITHBURG, D. & THOMPSON, V.A., 1950, Public administration. New York: MacMillan.

SIMON, H.A., 1955, A behavioral model of rational choice. Quarterly Journal of Economics, 69.

SIMON, H.A., 1964, On the concept of organizational goal. Administrative Science Quarterly, 1964.

SIMON, H.A., 1976, 1960, 1957, 1947, 1945, Administrative behavior. New York: Free Press.

SIND 1975:4, Styrelserepresentation för anställda: Stockholm: Statens industriverk.

SIND 1980:5. Ägandet i det privata näringslivet. Stockholm: Liber.

SJÖLUND, A., 1974, 1965, Gruppsykologi. Stockholm: Rabén & Sjögren.

SJÖSTRAND, S-E., 1973, Företagsorganisation - en taxonomisk ansats. Stockholm: EFI.

SJÖSTRAND, S-E., 1978, Organisationsteorier, Lund: Studentlitteratur.

SJÖSTRAND, S-E., 1985, Samhällsorganisation. Lund: Doxa.

SLATER, D., 1958, Contrasting correlates of group size. Sociometry, 129.

SMITH, A., 1909-1911, En undersökning av folkens välstånd, dess natur och orsaker. Öfversättning av E. Sommarin. Lund.

SOU 1941:9, Förslag till lag om aktiebolag m m. Stockholm: Norstedts.

SOU 1968:3, Kreditmarknadens struktur och funktionssätt. Stockholm.

SOU 1968:7, Ägande och inflytande inom det privata näringslivet - koncentrationsutredningen V. Stockholm: Finansdepartementet.

SOU 1971:15, Förslag till aktiebolagslag m m. Betänkande avgivet av aktiebolagsutredningen. Stockholm: Norstedts.

SOU 1979:9, Löntagarna och kapitaltillväxten 2. Stockholm: Liber.

SOU 1979:10, Löner, lönsamhet och soliditet. Stockholm: EFI (särtryck ur SOU 1979:10).

SOU 1981:44, Löntagarna och kapitaltillväxten 5. Stockholm: Liber.

SOU 1981:78, Löntagarna och kapitaltillväxten 6. Stockholm: Liber.

SOU 1981:105, Löntagarna och kapitaltillväxten 8. Stockholm: Liber.

SOU 1982:28, Löntagarna och kapitaltillväxten 9. Stockholm: Liber.

SPÅNGBERG, K., 1982, Strategi i diversifierade företag - huvudkontorets roll. Stockholm: EFI.

STAW, B. & FOX, F., 1977, Escalation: Some determinants of commitment to a previously chosen course of action. Human Relations, 30.

STANWORTH, P. & GIDDENS, A., 1975, The modern corporate economy: Interlocking directorships in Britain. Sociological Review, 23.

Statistisk årsbok 1980. Stockholm.

STEINER, A., 1966, Models for inferring relationships between group size and potential group productivity. Behavioral Science, 273.

STEINER, G., 1969, Top management planning. New York: MacMillan.

STEVENS, C.M., 1963, Strategy and collective bargaining negotiation. Connecticut: Greenwood Press.

STEWART, R., 1976, Contrasts in management. New York: McGraw Hill.

STIGLITZ, J., 1975, The theory of screening, education and the distribution of income. American Economic Review, 3.

STINCHCOMBE, A.A., 1968, Constructing social theories. N.Y: Harcourt, Brace & World Inc.

STRICKLIN, W.D., 1966, Toward a theory of organizational decision making. University of Southern California: Doctoral dissertation.

STYMNE, B., 1970, Values and processes. Lund: Studentlitteratur.

STYMNE, B., 1974, A behavioral theory of strategy formulation. Stockholm: EFI.

Svensk juristmatrikel, 1964. Stockholm.

Svenskar i utlandet, 1969. Stockholm.

Svenska aktiebolag, 1947-48 - (per). Stockholm.

Sveriges Handelskalender 1-79, 1859-(per). Stockholm.

Sveriges Industrikalender, 1895-(per). Stockholm.

Sveriges Statskalender, 1911-(per). Stockholm.

McSWEENEY, E., 1978, Managing the managers. New York: Harper and Row.

SWEEZY, P.M., 1953, The present as history. New York: Oxford University.

TANNENBAUM, A., 1968, Control in organizations. New York: McGraw-Hill.

TANNENBAUM, A. & COOKE, R.A., 1978, Organizational control. I Lammers, C.J. & Hickson, D.J., (eds), Organizations alike and unlike. London: Routledge and Kegan.

TANNEY, R.H., 1921, The acquisitive society. London: Bell.

TAXELL, L-E., 1946, Aktiebolagsstyrelsens kompetens att rättshandla. Åbo: Söderström & Co.

TEDESCHI, J.T., 1970, Threats and promises. I Swingle, P. (ed.), The structure of conflict. New York: Academic Press.

THOMPSON, J.D., 1967, Organizations in action. New York: McGraw-Hill.

TICHY, N.M., 1983, Managing strategic change. New York: Wiley & Sons.

TOURAINE, A., 1971, The post-industrial society. New York: Random House.

af TROLLE, U., 1979, Effektivt styrelsearbete. Stockholm: Affärsförlaget.

TUSCHMAN, M., 1977, Communications across organizational boundaries. Administrative Science Quarterly, 22.

TYRSTRUP, M., 1984, Kan företagsledningsgrupper lära? Stockholm: EFI (stencil).

URWICK, L., 1944, The elements of administration. New York: Harper.

USEEM, M., 1979, The social organization of the American business elite and participation of corporation directors in the governance of American institutions. American Sociological Review, 44.

USEEM, M., 1982, Classwide rationality in the politics of managers and directorates of large corporations in the United States and Great Britain. Administrative Science Quarterly, 27.

VALDELIN, J., 1974, Produktutveckling och marknadsföring. Stockholm: EFI.

VANCE, S., 1964, Boards of directors: Structure and performance. Eugene, Oregon: University of Oregon Press.

VANCE, S., 1968, The corporate director: A critical evaluation. Homewood, Ill.: Irwin.

VANCE, S., 1971, New dimensions for boards of directors. New York: The Conference Board Record.

VANCE, S., 1983, Corporate leadership. New York: McGraw-Hill.

VAN de VEN, A.H. & ASTLEY, W.G., 1981, Mapping the field to create a dynamic perspective on organization design and behavior. I Van de Ven A.H. & Joyce W.F. (eds), Perspectives on organization design and behavior. New York: Wiley.

VEBLEN, T., 1904, The theory of business enterprise. New York: Scribners.

VEBLEN, T., 1923, Absentee ownership and business enterprise in recent times. New York: Scribners.

Vem gör vad i svenskt näringsliv.

Vem och vad, 1930, 1941, 1948, 1962. Helsingfors.

Vem är det , (1) 1912-(per). Stockholm.

Vem är vad i Sveriges näringsliv, 1979-(per). Stockholm.

Vem är vem - Stockholm, 1962, Stockholm.

Vem är vem - Götaland, 1965. Stockholm.

Vem är vem - Norrland, 1968. Stockholm.

Vem är vem - Svealand, 1969. Stockholm.

Vem är vem - Skåne, Halland, Blekinge, 1969. Stockholm.

VROOM, V.H. & YETTON, P., 1973, Leadership and decisionmaking. Pittsburgh: University of Pittsburgh.

WALDO, C.N., 1981, Board of directors' structure, function and financial controls. Saint Louis University.

WARNER, W. L. & UNWALLA, D., 1967, The system of interlocking directorates. I Warner, W.L et al, The emergent American society: Large scale organizations. New Haven: Yale University Press.

WEICK, K.E., 1969, 1978, The social psychology of organizing. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

WEICK, K.E., 1977, Enactment processes in organizations. I Staw, B. & Salancik, G. (eds), New directions in organizational behavior. Chicago: St Clair Press.

WEICK, K.E., 1983, Managerial thought in the context of action. I Srivastva, S. (ed), The executive mind. San Francisco: Jossey-Bass.

WESTERLUND, G. & SJÖSTRAND, S-E., 1979, Organizational myths, London: Harper Row. (Sv. orgiginaluppl. 1975).

WHITT, A., 1980, Can capitalists organize themselves. I Domhoff, W. (ed), Power structure research. Beverly Hills: Sage.

WHYTE, W., 1956, The organization man. N.Y: Simon & Schuster.

WILDAWSKY, A., 1964, The politics of the budgetary process. Boston: Little & Brown.

WILLIAMSON, O.E., 1975, Markets and hierarchies. New York: Free Press.

WILLIAMSON, O.E., 1979, Transaction-cost economies: The governance of contractual relations. Journal of Law and Economics.

WILLIAMSON. O.E., 1981, The markets and hierarchies program of research: Origins, implications, prospects. I Van de Ven, A. & Joyce, W. (eds), Perspectives on organization design and behavior. New York: Wiley.

WINTER, J., 1981, 1973, Problemformulering, undersökning och rapport. Lund: Liber.

WOODWARD, J., 1965, Industrial organization: Theory and practice. Oxford: Oxford University Press.

YIN, R.K., 1981a, The case study crisis: Some answers. Administrative Science Quarterly, 26.

YIN, R.K., 1981b, The case study as a serious research strategy. Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization, 3.

ZALD, M.N., 1969, The power and function of boards of directors: A theoretical synthesis. American Journal of Sociology, 75.

ZEITLIN, M., 1974, Corporate ownership and control: The large corporation and the capitalist class. American Journal of Sociology, 81.

ZELENY, M., 1981, Desciptive decision making and its applications. Applications of Management Science, 1.

ZUCKER, L.G., 1977, The role of institutionalization in cultural persistence. American Sociological Review, 42.

ÖDMAN, P., 1979, Tolkning, förståelse, vetande. Hermeneutik i teori och praktik. Stockholm: AWE-Gebers.

EFIs publikationer sedan 1983

1983

BERGMAN, L., MÄLER, K-G., Oil Price Uncertainty and National Energy Strategies. Research Report.

BERGMAN, L., MÄLER, K-G., NORDSTRÖM, T., YSANDER, B-C., (eds.) Energy and Economic Adjustment. Almqvist & Wiksell International.

BERTMAR, L., ENGSHAGEN, I., WIDHEM, E., Finansiella nyckeltal. Tre mätmetodologiska studier med tillämpning på svensk tillverkningsindustri.

BRETSCHNEIDER, A., Att styra en statlig myndighet. En analys av teoretiska antaganden om mål, människor, organisationer och samhälle i ett urval modeller avseende styrning av statliga myndigheter.

BROSTRÖM, K., HOLMLÖV, P-G., Innovationstransfer. Förstudie I. Två praktikfall om uppfinningar - STU-stödd idéförmedling.

BRUNSSON, N., JOHANNISSON, B., Lokal mobilisering. Om industriers kommunalpolitik och kommuners industripolitik. Doxa Ekonomi.

CLAESSON, K., HILLER, P., Investeringsprocessen i några svenska verkstadsföretag.

FALK, T., Köpa via datorer - Handel utan butiker och grossister genom teledata.

FALK, T., JULANDER, C-R., Köpcentrum i stadskärnan - Inverkan på detaljhandel och konsumenter. EFI/LIBER Förlag.

FÄLT, K., HANSEN, L., HOLMLÖV, P-G., Energisparande i ett antal SABO-företag. En fallstudie. Research Report.

GUSTAVSSON, P., HELLGREN, B., Begreppet makt.

GUSTAVSSON, P., HELLGREN, B., Detaljhandelsanställdas upplevelser av arbetsmiljön.

GUSTAVSSON, P., HELLGREN, B., Medinflytande genom ritningsgranskning?

GUSTAVSSON, P., HELLGREN, B., Skyddsombuds och ritningars betydelse vid förhandsgranskning av planerade arbetsmiljöer.

HELLGREN, B., SILFVERHIELM, M., STJERNBERG, T., Detaljhandelsanställdas inflytande vid centrumetableringar.

JUNDIN, S., Barns uppfattningar om konsumtion, sparande och arbete.

LARSSON, B., Koncernorganisation, Kontroll & Kompetens. Research Report.

LINDQVIST, A., Hushållens skuldsättning. En survey-undersökning av omfattning, inställning samt tillförlitlighet i mätmetoderna. Stencil.

NIBLAEUS, B., Riskspridning vid valutaosäkerhet. En jämförelse av svenska bankers valutakorglån och portföljteoretiska modeller.

NÄSLUND, B., Exchange Rate Variations and the Behavior of Firms.

PHILIPS, Å., STJERNBERG, T., Att utveckla arbetets organisation. Långsiktiga effekter av 70-talets försöksverksamheter.

PHILIPS, Å., STJERNBERG, T., Att mäta organisatoriska effekter. Varför, vad och hur.

SILFVERHIELM, M., GUSTAVSSON, P., HELLGREN, B., Arbetsmiljöstudier i Fältöversten.

STJERNBERG, T., GUSTAVSSON, P., HELLGREN, B., SIFVERHIELM, M., Anställdas inflytande på arbetsmiljö och arbetsorganisation.

STJERNBERG, T., GUSTAVSSON, P., HELLGREN, B., Flöden av beslut.

1984

ANDERSSON, T., RUDENGREN, J., External Capital Flows: The Case of Five Asean Countries. Research Report.

CALLBO, K., DOCHERTY, P., Personalinflytande och datorisering vid industriföretaget. EFI/PTK.

DOCHERTY, P., LOMAN, L., Personalinflytande och datorisering. EFI/PTK.

EKLUND, L., Organiserade former för lokal delaktighet. Tankemodeller av decentraliserad kommunal organisationsstruktur.

ELSÄSSER, M., Marknadsinvesteringar - Två fallstudier av etablering på utländsk marknad. LIBER/EFI.

HEIKENSTEN, L., Studies in Structural Change and Labour Market Adjustment.

HOLMLÖV, P-G., JULANDER, C-R., Reklam i satellit-tv. Konsekvenser för svensk industri.

INGVES, S., Aspects of Trade Credit.

JACOBSSON, B., Hur styrs förvaltningen ? - myt och verklighet kring departementens styrning av ämbetsverken. Studentlitteratur/EFI.

JULANDER, C-R., Extrapriser och veckoannonser.

LOMAN, L., DOCHERTY, P., Personalinflytande och datorisering vid serviceföretaget. EFI/PTK.

Mufindi-projektet, working papers

5. HEDKVIST, F., MASCARENHAS, O., The Mgololo Valley Women Study.

6. MASCARENHAS, O., Rural Women under Rapid Industrialization in Tanzania.

RONNÅS, P., Urbanization in Romania. A Geography of Social and Economic Change since Independence.

SCHWARTZ, B., WOLFF, R., SANDBLOM, B., Kommunal näringspolitik. Industriella samverkansprojekt - uppföljning och erfarenheter från verksamhet på lokal nivå. Statens Industriverk SIND 1984:3. Säljs hos Liber Förlag.

TELL, B., ÖSTMAN, L., (red.), Ekonomisk styrning under inflation. LIBER/EFI.

1985

BERGSTRÖM, C., Supply Disruptions and the Allocation of Emergency Reserves.

BOJÖ, J., under medverkan av HULTKRANTZ, L., Kostnadsnyttoanalys av fjällnära skogar. Fallet Vålådalen. Research Report.

BROSTRÖM, K., HOLMLÖV, P-G., Innovationstransfer. Förstudie 2. Två praktikfall om uppfinningar.

BRUNSSON, N., The Irrational Organization. Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change. Förlag: John Wiley & Sons.

CZARNIAWSKA, B., Public Sector Executives: Manager or Politicians? Research Report.

DOCHERTY, P., WERNGREN, C., WIDMAN, A., Informationsteknologi och verksamhetsutveckling.

FORSS, K., Planning and Evaluation in Aid Organizations. IIB/EFI.

HOLMLÖV, P-G., HANSEN, L., Product Testing and Evaluation. An overview of issues and practises, with an annotated bibliography.

HÖRNGREN, L., Svensk penningpolitik. En översikt. Research Report.

KARLSTRÖM, U., Economic Growth and Migration During the Industrialization of Sweden.

KARLSSON, A., MYRBERG, U., Investmentbolagsrabatten - ett värderingsfenomen. Research Report.

KYLEN, B., Att styra avbrottsskador - ekonomisk riskanalys innan leveransförmågan upphör. Research Report.

LARSSON, B., Ägarbaserad styrning i koncernorganisation. Research Report.

LINDGREN, R., On Capital Formation and the Effects of Capital Income Taxation.

LUNDGREN, A., BROMAN, M., Kooperativt styrelsearbete. EFI/Vår Gård/Kooperativa Institutet.

LUNDGREN, S., Model Integration and the Economics of Nuclear Power.

Mufindi-projektet, working papers

7. RUDENGREN, J., Methods of Socio-Economic Impact Assessment.

8. ÅSHUVUD, J., Potential Ecological Effects of the Southern Paper Mills.

9. CHRISTIANSSON, C., ÅSHUVUD, J., Heavy Industry in a Rural Tropical Ecosystem.

MYHRMAN, J. (red), Svensk kapitalmarknad inför morgondagen.

MÄLER, K-G., Samhällsekonomiska konsekvenser av olika strategier vad gäller framtida avgaskontroll i Sverige. Research Report.

WALLSTEN, L., Företagsköp - med utfallsförbehåll.