



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen
FEKN90, Företagsekonomi
Examensarbete på Civilekonomprogrammet
VT 2015

Styrelsearbete – mer än ett uppdrag

*En studie om styrelseledamöters hantering av multipla
styrelseuppdrag*

Författare

Siri Albrecht

Emelie Wentzel

Handledare

Anna Brattström

ABSTRAKT

Titel: Styrelsearbete – mer än ett uppdrag. En studie om styrelseledamöters hantering av multipla styrelseuppdrag.

Seminariedatum: 2015-05-26

Kurs: FEKN90 Examensarbete på Civilekonomprogrammet, 30 högskolepoäng

Författare: Siri Albrecht och Emelie Wentzel

Handledare: Anna Brattström

Nyckelord: Agentteorin, agentkostnader, styrelseledamöter, multipla styrelseuppdrag, hanteringsstrategier

Syfte: Att undersöka hur styrelseledamöter hanterar multipla styrelseuppdrag. Uppsatsen ämnar även reda ut hur en styrelseledamot med multipla styrelseuppdrag kan påverka risken för att agentkostnader uppstår.

Metod: Uppsatsen har en kvalitativ ansats och abduktivt tillvägagångssätt. Studien är en flerfallsstudie av 14 fall som undersökts genom semistrukturerade intervjuer.

Teori: Uppsatsens teoretiska utgångspunkt ligger i agentteorin och tidigare forskning om styrelseledamöter med multipla styrelseuppdrag. Tidigare forskning berör områdena tidsbrist, nätverk, branschexpertis och styrelsearbete som yrke.

Empiri: Intervjuer har genomförts med 14 styrelseledamöter med multipla styrelseuppdrag och tre experter kunniga om styrelsearbete och svenskt näringsliv.

Slutsats: Studien har resulterat i ett bidrag till agentteorin gällande vad som driver agenter att handla i linje med principalens intresse. Vår studie visar att agenterna i studien, styrelseledamöterna, hanterar uppdragen optimalt om de även drivs av intresse och självuppfyllelse. Studien har även resulterat i ett ramverk med rekommendationer och hanteringsstrategier som vägleder ägare och styrelseledamöter i frågan om hur styrelsearbete kan optimeras.

ABSTRACT

Title: Board work – more than an assignment. A study about how directors manage multiple board assignments.

Seminar Date: 2015-05-26

Course: FEKN90 Masters Thesis in Science and Business Administration, 30 ECTS

Authors: Siri Albrecht and Emelie Wentzel

Supervisor: Anna Brattström

Key Words: Agency theory, agency costs, board members, multiple board assignments, coping strategies

Purpose: To examine how directors handle multiple board assignments. The thesis also intends to find out how a director with multiple assignments can affect the risk of agency costs.

Methodology: The thesis has a qualitative and abductive approach. The thesis is a multiple case study of 14 cases investigated through semi-structured interviews.

Theory: The thesis theoretical starting point is the agency theory and previous research about directors with multiple board assignments. Earlier research involves shortage of time, network, industry expertise and board assignments as a profession.

Empirical Foundation: Interviews were conducted with 14 directors with multiple board assignments and three experts knowledgeable about board work the Swedish business world.

Conclusion: The thesis has resulted in a contribution to the agency theory regarding what motivates agents to act in line with principal's interests. Our study shows that the agents in the study, the directors, manage assignments optimally if they are also driven by interest and self-fulfillment. The thesis has also resulted in a framework of recommendations and coping strategies that guide the owners and directors in the question of how the board work can be optimized.

FÖRORD

Vi vill först och främst tacka styrelseledamöterna och experterna som tagit sig tid att medverka i studien. Utan er hjälp och ert engagemang hade uppsatsen inte kunnat genomföras. Vi vill också tacka vår handledare Anna Brattström som ställt upp och bidragit med feedback, hjälp och insikter. Tack till er!

Siri Albrecht

Emelie Wentzel

Lund, 2015-05-18

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1 Praktisk Bakgrund	1
1.2 Teoretisk Bakgrund	2
1.3 Syfte och Frågeställning	3
2. TEORIGENOMGÅNG	4
2.1 Agentteorin	4
<i>2.1.1 Styrelsen som Agent och Ägaren som Principal</i>	5
2.2 Tidsbrist	6
2.3 Styrelsearbete som Yrke	7
2.4 Branschexpertis	7
2.5 Nätverk	8
3. METOD	9
3.1 Kvalitativ Ansats	9
3.2 Abduktiv Ansats	9
3.3 Flerfallsstudie	10
3.4 Urvalsprocess	10
<i>3.4.1 Styrelser i Större Svenska Börsnoterade Bolag</i>	10
<i>3.4.2 Val av Styrelseledamöter</i>	11
<i>3.4.3 Kontaktprocess</i>	13
<i>3.4.4 Val av Experter</i>	14
3.5 Intervjuprocess	15
3.6 Analysmetod	16
3.7 Validitet	16
3.8 Reliabilitet	17
4. EMPIRI	19
4.1 Tidsbrist	19
<i>4.1.1 Planering</i>	19
<i>4.1.2 Flexibilitet</i>	20
<i>4.1.3 Arbetskapacitet</i>	21
<i>4.1.4 Effektivitet</i>	23

4.2 Styrelsearbete som Yrke	24
4.2.1 Erfarenhet av Styrelsearbete	24
4.2.2 Operativ Befattning	26
4.3 Branschexpertis	28
4.3.1 Styrelseuppdrag och Branschexpertis	28
4.3.2 Krav på Branschexpertis	29
4.4 Nätverk	31
4.5 Intresse	32
4.6 Integritet	33
5. ANALYS	36
5.1 Tidsbrist	36
5.2 Styrelsearbete som Yrke	39
5.3 Branschexpertis	40
5.4 Nätverk	41
5.5 Intresse	42
5.6 Integritet	43
5.7 Hanteringsstrategier	44
5.8 Ramverk	48
6. SLUTSATS	49
7. DISKUSSION	50
7.1 Förslag till vidare Forskning	51
8. REFERENSER	52
8.1 Tryckta Källor	52
8.2 Elektroniska Källor	54
9. APPENDIX	56
9.1 Appendix 1 - Ordlista	56
9.2 Appendix 2 - Intervjumallar	59
9.2.1 Intervjumall för Styrelseledamöterna	59
9.2.2 Intervjumall för Experterna	61
9.3 Appendix 3 – Kontaktmail till Styrelseledamöter	65
9.4 Appendix 4 – Beskrivningar av Studiens Styrelseledamöter och Experter	66

1. INLEDNING

Uppsatsen består av en flerfallsstudie som beskriver hur styrelseledamöter hanterar multipla styrelseuppdrag (se Appendix 1). Utifrån tidigare forskning och med hjälp av intervjuer har styrelseledamöter med multipla styrelseuppdrag studerats. För att ge studien ett bredare perspektiv har experter kunniga om svenskt näringsliv och styrelsearbete medverkat. Styrelseledamöternas hantering av uppdragen har analyserats utifrån agentteorin för att visa hur hanteringen kan påverka agentkostnader. Hanteringsstrategier (se Appendix 1) har identifierats och presenteras i ett ramverk tillsammans med rekommendationer till styrelseledamöter och ägare. Genom att följa rekommendationerna i ramverket förväntas styrelsearbete optimeras. Förståelsen av hur hanteringen av multipla styrelseuppdrag påverkar agentkostnader resulterar i ett bidrag till agentteorin.

1.1 Praktisk Bakgrund

Inom svenskt näringsliv finns styrelseledamöter som yrkesmässigt, eller vid sidan om operativa befattningar, arbetar med multipla styrelseuppdrag. Enligt StyrelseAkademien (se Appendix 1) (2009) är styrelsearbete tidskrävande och antalet timmar som varje uppdrag kräver beror på bolagets mognadsgrad, konkurrens- och konjunkturläge samt andra specifika omständigheter i respektive bolag och bransch. Trots att styrelseuppdrag är krävande kan ett bolag dra fördel av ledamöter med multipla styrelseuppdrag eftersom att ledamöterna kan sprida expertis och kunskap mellan styrelser (Svenska Dagbladet, 2013a). Styrelsearbete har blivit svårare på grund av höga krav från bolagen och tuff bevakning från media (Svenska Dagbladet, 2013b). Styrelsekollegiet (se Appendix 1) uppger att en ledamot endast ska acceptera uppdrag om tid och godtagbara skäl finns. En styrelseledamot ska även visa ansvar och alltid handla i bolagets intresse (Styrelsekollegiet, 2015). Vidare har det i media poängterats att styrelseledamöter ska ha kompetens, erfarenhet, branschexpertis och tillräckligt med tid för styrelseuppdragen. Carl Rosén, VD för Aktiespararna, berättar i Svenska Dagbladet;

“En styrelseposition idag kräver mer än den gjorde förr, vilket gör att samma ledamot inte kan sitta i lika många styrelser”

(Svenska Dagbladet, 2013a)

Ett aktuellt exempel på problematik inom styrelser är bolaget SCA där ägarna upptäckt olämplig hantering av styrelsearbete vilket har resulterat i flertalet ledamöters avgång. Sådana intressekonflikter påverkar styrelsearbete och bolag på lång sikt. Situationen inom SCA visar att styrelser och ägare kan ha olika uppfattning om hur styrelser ska skötas (Dagens Nyheter, 2015).

1.2 Teoretisk Bakgrund

Agentteorin utgår från relationen mellan en principal och en agent och menar att problem uppstår till följd av intresse- och målkonflikter. Agentteorin föreslår att principalen ska hantera agenternas opportunistisk genom kompensation och prestige. Övervakning och kontrakt kan användas för att kontrollera agentens beteende (Fama, 1980). En koppling mellan styrelsearbete och agentproblematik ges av Ferris, Jagannathan och Pritchard (2003), som menar att ledamöters hantering och bidrag till styrelsearbete kan resultera i agentkostnader för ägarna. Forskare hävdar att ägare bör oroa sig över agentkonflikter som kan uppstå mellan ägare och styrelsen (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2013). Agentteorin gör antagandet att agenten är opportunistisk och drivs av egenintresse vilket har fått kritik eftersom det är naivt att applicera ett sådant antagande på samtliga agenter. Vidare menar kritiker att agentproblematik inte enbart kan begränsas till att lösas med åtgärder så som kompensation, övervakning och kontrakt (Tricker, 2011).

Ledamöter med multipla uppdrag anses öka risken för agentkostnader mer än ledamöter med enbart ett uppdrag (Ferris et al., 2003). Harvardprofessorn Pozen (2010) är emot att ledamöter har flera styrelseuppdrag samtidigt eftersom det påverkar styrelsearbetet negativt. Ledamöter med multipla uppdrag lägger ner för lite tid på styrelsearbetet och saknar expertis om branscherna och bolagen (Pozen, 2010). Vidare påstås att styrelseledamöter med multipla uppdrag är ofördelaktigt då flertalet engagemang skapar tidsbrist (Adams, Hermalin & Weisbach, 2010). Tidigare forskning om styrelser och styrelseledamöter uttrycker en efterfrågan av studier som undersöker processer och beteenden inom styrelser (Van Ees, Gabrielsson & Huse, 2009). Mer ingående önskas en förståelse av hur beteenden, erfarenheter och delade uppfattningar hos styrelseledamöter påverkar styrelser (Spender, 1989). Forskning om styrelsearbete präglas av kvantitativa studier vilket har skapat en efterfrågan av kvalitativa studier inom området (Van Ees et al., 2009). Kritik har uttryckts mot att kvantitativa studier inte svarar på hur styrelsearbete bör hanteras (Tricker, 2011). Det är svårt att enbart utifrån

kvantitativa studier dra slutsatser om vad som faktiskt påverkar styrelsearbete (Finkelstein & Mooney, 2003).

1.3 Syfte och Frågeställning

Med agentteorin i åtanke vill vi undersöka vilka faktorer som påverkar hur styrelseledamöter hanterar multipla styrelseuppdrag. Tidigare forskning om styrelseledamöter är främst kvantitativ vilket, enligt kritiker, inte förklarar hur styrelseuppdrag bör hanteras. Studien har därför genomförts med kvalitativ ansats ur ledamöters perspektiv för att skapa en tydlig förståelse av hur multipla styrelseuppdrag optimalt kan hanteras. Uppsatsens syfte är att bidra till agentteorin med nya insikter om vad som, förutom prestige och compensation, driver agenter att handla i linje med principalens intresse. Målet med studien är också att skapa ett ramverk med rekommendationer till ägare och ledamöter. Ramverket ska vägleda ägare i frågan om ett uppdrag bör erbjudas och ledamöter i frågan om ett uppdrag bör accepteras. Förhoppningen är att rekommendationerna ska bidra med insikter kring hur ledamöternas hantering av uppdragen kan påverka styrelsearbetet.

Följande frågeställningar kommer att besvaras i uppsatsen:

Hur hanterar en styrelseledamot multipla styrelseuppdrag?

- *Hur påverkar hanteringen av multipla styrelseuppdrag risken för agentkostnader?*

Uppsatsen är relevant att genomföra då den förväntas ge intressenter en tydligare uppfattning av hur ledamöter med multipla styrelseuppdrag påverkar styrelsearbetet. Ambitionen är att ramverket ska fungera som ett hjälpmedel för ägare och övriga intressenter så som valberedningar (se Appendix 1) och rekryterare i frågan om vem som bör tillsättas i en styrelse. Förhoppningen är även att styrelseledamöter själva ska ha användning för ramverket för att kunna optimera hanteringen av multipla styrelseuppdrag.

2. TEORIGENOMGÅNG

I följande kapitel förklaras teori och forskning som ligger till grund för uppsatsen. Inledningsvis presenteras agentteorin och kopplingen till styrelsearbete. Därefter presenteras tidigare forskning om styrelsearbete och ledamöter med multipla styrelseuppdrag. Syftet är att förklara relevanta insikter och resultat som tidigare forskning har genererat.

2.1 Agentteorin

Ursprunget till agentteorin kom år 1776 när Adam Smith studerade problematiken mellan ägare och bolagsledning. Problemet grundas i att bolagsledningar kan hantera ägares tillgångar på sätt som inte överensstämmer med ägarnas intressen. Jensen och Meckling (1976) utvecklade teorin och fokuserade på separationen av kontroll och ägande. Forskarna menar att det är bolagsledningar, och inte ägare, som innehar kontroll över bolaget. Agentteorin grundas i ett kontrakt mellan en principal och en agent och lyfter fram problematiken som kan uppstå mellan parterna. Relationen mellan parterna utgörs av att principalen ber agenten att utföra en handling åt principalen (Fama, 1980; Jensen & Meckling 1976). Agentteorin förutsätter att individer sätter sitt egenintresse framför andras och agerar för egen vinning (Jensen & Meckling, 1976). För att agenten ska rätta sig efter principalens önskemål krävs incitament. Agents motivation att agera i linje med principalens intressen påverkas av kompensation, övervakning, kontroll och nätverk. Fama och Jensen (1983) menar att nätverk ökar agentens incitament att tillfredsställa principalen eftersom agenten värnar om sitt rykte.

Kostnaderna för att säkerställa kontraktet mellan principalen och agenten kallas agentkostnader (Eisenhardt, 1989a). Agentkostnader ökar när principalen och agenten har olika tillgång till information vilket medför svårigheter för principalen att övervaka agenten (Besanko et al., 2013). Agentteorin beskriver tre typer av agentkostnader (Jensen & Meckling, 1976; Fama & Jensen, 1983);

1. Övervakningskostnad (*monitoring cost*) - Kostnad som uppstår när tid och resurser krävs för att övervaka och säkerställa att agenter inte agerar för egen vinning. Ett exempel är revisionskostnader.

2. Kontraktskostnad (*bonding cost*) – Kostnad som uppstår till följd av kontrakt som upprättas för att kontrollera agenter. Kontrakten definierar agenters skyldigheter mot principalen samt kompensationen som agenter erhåller för att i gengäld agera i linje med principalens intressen. Ett exempel är ersättningen som en styrelseledamot erhåller under året som styrelseuppdraget fortlöper.
3. Residualkostnad (*residual loss*) – Kostnad som principalen utsätts för till följd av agenters agerande. Ett exempel är ökade produktionskostnader som uppkommer till följd av en långsam produktionsarbetare.

Kritiker av agentteorin menar att teorin är naiv som baseras på det morala antagandet att alla individer är opportunistiska. Agentteorin förutsätter att alla individer drivs av egenintresse och alltid väljer den mest förmånliga handlingen trots att alternativet inte överensstämmer med principalens intressen. Kritiker menar att individer också kan drivas av altruism vilket innebär att individen agerar utan att kräva en motprestation. Ytterligare kritik är att agentteorin inte beaktar andra faktorer som kan påverka agentens beteende så som icke-finansiella incitament, personlighet och förmåga till rationellt tänkande (Tricker, 2011).

2.1.1 Styrelsen som Agent och Ägaren som Principal

En styrelses uppgift kan definieras som att agera agent åt aktieägarna. Styrelsen får förtroende att representera och framföra ägarnas önskemål kring hur bolaget ska styras. Styrelsens uppgift är att övervaka ledningen och säkerställa att ledningen agerar i linje med ägarnas intressen (Dalton, Hitt, Trevis Certo & Dalton, 2007). Agentproblemet som kan uppstå i förhållandet är att styrelsen inte följer ägarnas riktlinjer. För att minimera risken kan ägarna övervaka styrelsen vilket skapar övervakningskostnader. Vidare kan ägarna ge ersättning till styrelseledamöterna och på så sätt skapa incitament för styrelsen att agera enligt ägarnas vilja (Besanko et al., 2010). Effekten av att styrelsen handlar för egen vinning kan exempelvis vara att aktievärdet minskar vilket i första hand drabbar ägarna och inte styrelsen. En sådan situation ger upphov till residualkostnader (Tricker, 2011).

En lösning på agentproblemet mellan styrelsen och aktieägarna föreslås av Pozen (2010) som menar att styrelseledamöter bör få betalt i aktiekapital. Det skulle innebära att styrelseledamöterna själva drabbas av residualkostnaden och därför förväntas handla mer i linje med ägarnas intresse. Vidare föreslår Pozen (2010) att styrelseledamöterna inte ska

kunna sälja aktierna förrän styrelseuppdraget är avslutat, med anledning att reducera risken att styrelseledamöterna styr bolaget ur ett kortsiktigt perspektiv. Enligt Pozen (2010) leder förslaget till minskade agentkostnader för ägarna eftersom styrelsen och ägarna då agerar för att nå samma mål. Även Alchain och Demetz (1972) påstår att styrelseledamöter som äger aktier har fler incitament att handla i linje med ägarnas intressen och därför är mer uppmärksamma på bolagets verksamhet. Ledamöter med multipla uppdrag anses öka risken för agentkostnader mer än ledamöter med enbart ett uppdrag. En av anledningarna är att en styrelseledamot med multipla styrelseuppdrag har flera uppdrag samtidigt och därmed har svårt att lägga ner tiden som varje styrelse kräver. En styrelseledamot med multipla styrelseuppdrag kan också ha för lite branschexpertis att tillföra till varje enskild styrelse. Styrelseledamoten kan då fatta felaktiga eller ogrundade beslut som skapar agentkostnader (Ferris et al., 2003).

2.2 Tidsbrist

Vetenskapliga studier menar att multipla styrelseuppdrag ger upphov till problem inom styrelser (Adams et al., 2010; Ahn, Jiraporn & Kim, 2010; Core, Holthausen & Larcker, 1999; Ferris et al., 2003; Fich & Shivdasani, 2006; Jiraporn, Singh & Lee, 2009; Pozen, 2010; Shivdasani & Yermack, 1999). Styrelseledamöterna i Lipton och Lorsch's (1992) studie menar att multipla styrelseuppdrag inte är ett problem, ända berättar flertalet av ledamöterna om upplevd tidsbrist till följd av de multipla uppdragen. För många uppdrag påverkar också hur ofta en ledamot kan närvara på styrelsemöten vilket leder till att styrelser vars ledamöter har multipla uppdrag träffas mer sällan (Baccouche, Hardische & Omri, 2014). När styrelseledamöterna blir överbelastade kan styrelsemöten missas (Jiraporn et al., 2009; Fich & Shivdasani, 2006; Adams & Ferreira, 2008; Adams et al., 2010). Frånvaro från möten kan leda till att styrelseledamöter blir mindre insatta i problemen som styrelsen ställs inför. Om för lite tid läggs på uppdraget kan ledamöterna med tidsbrist samstämna till beslut som inte är genomtänkta och som därför påverkar bolaget negativt (Pozen, 2010). Styrelseledamöter med för många uppdrag kan uppleva tidsbrist vilket leder till ineffektiv övervakning av bolagsledningen (Core et al., 1999; Shivdasani & Yermack, 1999). Om bevakningen brister kan konsekvensen bli att styrelsen godkänner ledningens förslag utan att grundligt utvärdera och ifrågasätta förslagen. Ett sådant beteende kan missgynna ägarnas intressen (Shivdasani & Yermack, 1999).

2.3 Styrelsearbete som Yrke

Trots att ledamöter med multipla styrelseuppdrag kan vara till nackdel för ett bolag kan ledamöterna också generera fördelar (Adams & Ferreira, 2008; Adams et al., 2010; Fich & Shivdasani, 2006; Jiraporn et al., 2009). Styrelseledamöter med multipla uppdrag bidrar med en större kunskapsbas till styrelsen (Ferris et al., 2003). Ledamöter med multipla uppdrag kan bidra med erfarenheter från en styrelse till en annan (Baccouche et al., 2014). Kunskapen som multipla uppdrag genererar gör att ledamöter med multipla uppdrag anses extra kompetenta (Adam et al., 2010; Baccouche et al., 2014; Fama & Jensen, 1983; Ferris, et al., 2003; Field, Lowry & Mkrtchyan, 2013;). Ledamöters prestation i styrelser påverkar huruvida de är attraktiva för ytterligare uppdrag. Antalet styrelseuppdrag kan därmed tänkas bero på hur ledamöterna agerar i styrelserna och därför vill ledamöterna framstå som kompetenta (Fama & Jensen, 1983). Gilson (1990) som menar att bolagens prestation påverkar om ledamöter får förfrågningar om ytterligare styrelseuppdrag.

Under karriärens sista år kan ledamöter vara benägna att acceptera fler uppdrag än vad som kan hanteras i hopp om att maximera inkomsten. Styrelseuppdrag kan ses som ett lukrativt deltidsjobb efter pension och därför leda till att alltför många uppdrag accepteras. Prestige kan leda till att ledamöter åtar sig uppdrag trots att tid inte finns (Ferris et al., 2003). Ledamöter med tidigare befattningar på ledningsnivå har större chans att erbjudas ytterligare styrelseuppdrag än ledamöter utan sådan erfarenhet (Ahn et al., 2010). Dock kan en operativ befattning i kombination med styrelseuppdrag få negativa konsekvenser. Ledamöter med uppdrag utöver en operativ befattning upplever i större utsträckning tidsbrist. Således föreslås att personer med operativa befattningar inte ska vara verksamma i styrelser. Styrelser ska istället enbart bestå av personer som yrkesmässigt arbetar med styrelseuppdrag (Pozen, 2010).

2.4 Branschexpertis

Forskare är oeniga om branschexpertisens betydelse vid styrelsearbete. En del hävdar att kunskap om branschen som bolaget verkar i är nödvändig eftersom styrelseledamöter måste ha industrispecifik kunskap för att kunna tillgodose frågor och beslut som styrelsen tar (Jiraporn et al., 2009; Pozen, 2010). Andra forskare menar att branschexpertis är ett orimligt krav då det är svårt för ledamöter med multipla uppdrag att hålla sig uppdaterade i flera branscher samtidigt (Hemphill & Laurence, 2014). Om bolagen verkar i olika branscher krävs en större kunskapsbank (Cashman, Gillian & Jun, 2012). Antalet branscher som uppdragen

omfattar och kravet på branschestyrelseexpertis kan påverka huruvida en styrelseledamot accepterar ytterligare uppdrag (Jiraporn et al., 2009). En styrelseledamot med styrelseuppdrag i komplexa och olika branscher kan således tänkas ha färre antal uppdrag än en styrelseledamot med uppdrag som kräver liknande expertis, erfarenhet eller kunskap (Cashman et al., 2012).

2.5 Nätverk

Ledamöter med multipla styrelseuppdrag anses vara extra kompetenta vilket innebär att styrelseledamöterna genom rykte och relationer attraherar ytterligare uppdrag (Ferris et al., 2003). Multipla styrelseuppdrag ger skapar stora nätverk av kontakter (Booth & Deli, 1996). Multipla styrelseuppdrag underlättar möjligheten att förvalta kontakter med andra styrelseledamöter och bolag (Ahn et al., 2010). En anledning till att en styrelseledamot får ytterligare uppdrag kan vara ledamotens attraktiva nätverk och mängd affärsrelationer. De attraktiva nätverken beror på att styrelseledamöter frekvent befinner sig i omgivningar och situationer där kontakter knyts. Bolagen kan dra nytta av styrelseledamöters nätverk och skapa goda relationer till andra bolag, leverantörer och kunder (Booth & Deli, 1996). Fama och Jensen (1983) menar att styrelseledamöters nätverk påverkar huruvida styrelseledamöter får erbjudanden om ytterligare uppdrag. Sådana nätverkseffekter minskar agentkostnader eftersom att styrelseledamöter är måna om det egna ryktet på marknaden och inom nätverket. Styrelseledamöterna har incitament att agera i ägarnas intresse eftersom att dåligt rykte leder till att förfrågningar om styrelseuppdrag uteblir. Nätverkseffekter håller därmed agentkostnaderna nere eftersom att vetskaper om undermåliga prestationer i en styrelse kan spridas inom nätverket (Fama & Jensen, 1983).

3. METOD

Följande kapitel argumenterar för varför kvalitativ ansats, abduktion och flerfallsstudie har valts. Metoden presenterar urvalskriterierna för styrelseledamöterna och experterna som medverkat i uppsatsen samt en slutgiltig tabell med information om de medverkande. I kapitlet presenteras och motiveras tillvägagångssättet och avslutas med en diskussion om uppsatsens reliabilitet och validitet.

3.1 Kvalitativ Ansats

Då uppsatsens mål är att genomföra en djupgående studie som svarar på frågan hur är en kvalitativ ansats att föredra (Bryman & Bell, 2011). Genom att på djupet förstå och förklara hur multipla styrelseuppdrag hanteras av ledamöter vill vi bidra med nya infallsvinklar. Kvalitativ ansats förväntas generera ett resultat som förklarar styrelseledamöters beteenden, processer och strategier och bidrar därför till att fylla det gap som vi identifierat i tidigare forskning. Alternativet till en kvalitativ ansats hade varit att genomföra en kvantitativ studie vilken resulterar i numeriska observationer så som tester, enkäter eller frågeformulär (Backman, 2010). Vid en kvalitativ studie rekommenderas att frågeställningen inleds med varför eller hur vilket skapar möjlighet till en kreativ, bred och öppen diskussion kring studiens resultat. En kvalitativ studie skapar också utrymme för flexibilitet och möjlighet att under tidens gång anpassa studien efter forskningsfrågan (Bryman & Bell, 2011). Studien kunde anpassas genom att efter de första intervjuerna komplettera resterande intervjuer med synpunkter som framkommit under tidigare intervjuer. Anledningen var att ledamöterna själva tog upp punkter som vi inte hade tänkt på men som i efterhand ansågs relevanta för uppsatsens syfte och forskningsfråga. En sådan punkt var att ingen upplevde tidsbrist men att flera ledamöter ändå uppgav arbetsveckor på långt över 40 timmar. I nästkommande intervjuer kunde därför en del av frågorna anpassas till att närmre undersöka hur tidsbrist påverkar agentkostnader. Liknande intervjumallar (se Appendix 2) användes på samtliga intervjuobjekt men anpassades en aning beroende på vem som intervjuades.

3.2 Abduktiv ansats

Uppsatsen är baserad på agentteorin och forskning om styrelseledamöter samt aktualiteter från svenskt näringsliv. Efter att ha studerat vetenskaplig litteratur om styrelsearbete väcktes ett intresse att förstå hur styrelseledamöter hanterar multipla styrelseuppdrag. Vi ville

undersöka styrelsearbete för att sedan gå tillbaka och jämföra hanteringen av multipla uppdrag med tidigare forskning kring ämnet vilket kan kallas abduktion. Abduktiv ansats kan ses som en mix av ett induktivt och deduktivt tillvägagångssätt. Abduktiv ansats innebär att författaren, utifrån empiri, finner teoretiska mönster som bidrar till att förklara empirin (Alvesson & Skoldberg, 2007). Induktiv ansats börjar med att forskaren samlar in empiri och sedan utformar teorin medan deduktiv ansats görs på motsatt sätt. En hypotesgenererande studie är induktiv och en hypotesprövande studie är deduktiv (Backman, 2010). Vidare har mönsteranpassning använts för att bidra till uppsatsens analys. Mönsteranpassning innebär att författaren undersöker om den insamlade empirin överensstämmer med den initiala teorin (Yin, 2009).

3.3 Flerfallsstudie

Fallstudie är en forskningsdesign som är till fördel vid detaljerade studier av enskilda fall och kvalitativa forskningsmetoder där ostrukturerade eller semi-strukturerade intervjuer används (Eisenhardt, 1989b). I uppsatsen har 14 styrelseledamöter intervjuats vilket har genererat en flerfallsstudie bestående av 14 olika fall. En fallstudie kan antingen vara beskrivande, förklarande eller undersökande (Yin, 2003). Vår flerfallsstudie är av undersökande karaktär eftersom vi har undersökt hur styrelseledamöter upplever och hanterar en viss situation. Ett alternativ till fallstudie är att göra en longitudinell studie vilket innebär att undersökningen görs under en längre tidsperiod och de medverkande intervjuas vid mer än ett tillfälle (Bryman & Bell, 2011). Det hade varit intressant för oss att träffa styrelseledamöterna vid flera tillfällen, exempelvis återigen om ett år för att ta reda på om åsikterna består, men på grund av tids- och resursbrist är empirin insamlad vid ett tillfälle. Då uppsatsen löper under en termin hade styrelseledamöterna förmodligen haft liknande åsikter även om intervjuer skett vid mer än ett tillfälle under våren 2015.

3.4 Urvalsprocess

3.4.1 Styrelser i Större Svenska Börsnoterade Bolag

Urvalskriterier skapades för vilken typ av styrelser som skulle vara relevanta för uppsatsen. Urvalsprocessen i fallstudier bör bestå av kriterier som rättfärdigar valet av vad som ska studeras (Yin, 2003). Urvalskriterierna för ledamöternas styrelseuppdrag bestämdes till följande:

1. Minst ett av uppdragen skulle vara inom ett svenskt börsnoterat bolag.
2. Minst ett av uppdragen skulle vara inom ett bolag som enligt Bolagsverket (se Appendix 1) rankas som ett större bolag.

Studien har begränsats till Sverige eftersom bolagsordning varierar mellan länder. Lagar, direktiv och bolagsstyrning ser olika ut beroende på vilket land bolaget verkar i (Tricker, 2011). En begränsning till Sverige innebär att vi kunde förhålla oss till samma typ av lagar, direktiv och bolagsstyrning. Begränsningen till Sverige innebär således att de börsnoterade bolagen skulle vara reglerade till svenska aktiemarknaden, vilken omfattar NASDAQ OMX Stockholm och NGM Equity (se Appendix 1). Styrelseledamöter i börsnoterade bolag har även fler regler och intresser att förhålla sig till (Bolagsverket, 2014). Vidare bestämdes att minst ett av varje ledamots styrelseuppdrag skulle tillhöra, vad som enligt Bolagsverket definieras som, ett större bolag. Styrelsearbete i ett större bolag anser vi vara mer krävande och därför tror vi att intressenterna som kan ha användning för uppsatsen intresserar sig mer för styrelseledamöter aktiva i större bolag. Ett större bolag innebär att minst två av följande kriterier har uppfyllts under de två senaste räkenskapsåren;

1. Fler än 50 anställda i medeltal.
2. Mer än 40 miljoner kronor i balansomslutning.
3. Mer än 80 miljoner kronor i nettoomsättning.

(Bolagsverket.se, 2012)

3.4.2 Val av Styrelseledamöter

En omfattande analys av personer med uppdrag i större svenska börsnoterade bolag påbörjades. Tidningar och artiklar söktes för att kartlägga vilka personer inom svensk närings som arbetar med styrelsearbete. För att komplettera kartläggningen av styrelseledamöter inom svenskt näringsliv användes uppslagsverket "Styrelser och Revisorer i Sveriges Börsföretag 2014-2015". Uppslagsverket innehåller information om styrelseledamöter i svenska börsnoterade bolag och anger vilka styrelseledamöter som innehar flest styrelseuppdrag (Fristedt, Larsson & Sundqvist, 2014). Inför valet av styrelseledamöter bestämdes tre urvalskriterier;

1. Styrelseledamöterna skulle vid någon tidpunkt ha haft minst tre multipla styrelseuppdrag.
2. Styrelseledamöterna skulle ha minst 10 års erfarenhet av styrelsearbete.
3. Styrelseledamöterna skulle vid någon tidpunkt ha haft minst ett ordförandeskap.

Urvalskriterierna bestämdes för att säkerställa att ledamöterna hade relevant bakgrund för att besvara våra frågor om multipla styrelseuppdrag. Multipla styrelseuppdrag definieras av flertalet forskare till tre uppdrag (Cashman et al., 2012; Core et al., 1999; Ferris et al., 2003; Fich & Shivdasani, 2006). The National Association of Corporate Directors (se Appendix 1) och the Council for Institutional Investors (se Appendix 1) använder samma definition varvid vi också valde att definiera multipla styrelseuppdrag till minste tre uppdrag. Eftersom uppsatsen behandlar svenska ledamöter hade en definition bestämd av ett svenskt organ varit optimal men varken Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning (se Appendix 1), Styrelsekollegiet eller StyrelseAkademien ger en definition av multipla styrelseuppdrag. Vartefter urvalet skedde framkom att styrelseledamöten med minst antal uppdrag i studien var Anne-Marie Pålsson. Pålsson hade vid intervjutillfället enbart ett styrelseuppdrag vilket avslutades i mars 2015. Då Pålsson vid tidigare skede har haft fyra styrelseuppdrag samtidigt ansågs Pålsson ändå kunna bidra till uppsatsen.

Det andra urvalskriteriet fastställdes för att säkerställa att alla ledamöter skulle ha förmåga att besvara frågor kopplade till branschexpertis, erfarenhet och nätverk. Förmodligen finns det styrelseledamöter med mindre erfarenhet som också hade varit kapabla att medverka men för att garantera erfarenhet sattes kravet till minst tio år som styrelseledamot. För att ytterligare verifiera att ledamöterna skulle kunna relatera till frågor om tidsbrist och överbelastning fastställdes att ledamöterna vid någon tidpunkt skulle ha haft ett ordförandeskap i ett bolag. Kriteriet fastställdes på grund av att en styrelseordförande har ett särskilt ansvar för styrelsen i form av att arbetet bedrivs effektivt och är välorganiserat (Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning, 2010). Enligt StyrelseAkademien (2009) omfattar ett styrelseuppdrag i ett börsbolag 120-200 timmars arbete per år men vid ett ordförandeskap kan tidsbelastningen tripplas eller fyrdubblas. Ordförandeskap är därmed ett relevant kriterium eftersom ett övergripande ansvar kan bidra med djup kunskap om styrelsearbete. Två undantag för kriteriet gjordes. Pålsson och Johan Johnsson tilläts medverka trots avsaknad av ordförandeposter. Pålsson och Johnsson uppfyller de två andra kraven och ansågs därför relevanta att medverka i studien.

3.4.3 Kontaktprocess

En lista på cirka 50 personer som uppfyllde studiens urvalskriterier sammanställdes. Vi hade inga kontaktuppgifter till personerna men mail-adresser hittades genom research på internet. Ett hinder för studien misstänktes vara att styrelseledamöterna inte skulle ha tid för intervjuer och således tacka nej. Ett av uppsatsens viktigaste moment var därför att tidigt boka in datum för intervjuer. Ett kontaktmail (se Appendix 3) skickades därför ut under uppsatsens initiala fas. Vid ett tillfälle användes snöbollsurval (Bryman & Bell, 2011) då Caroline Sundewall, som accepterat att medverka, tipsade om ytterligare tre styrelseledamöter som kunde medverka i studien. Av cirka 50 förfrågningar accepterades 16 ledamöter varav 14 slutligen medverkade. Bortfallet berodde på att två personer trots flertalet kontaktförsök slutade svara. En av uppsatsens medverkande bad om att få vara anonym. I empirin namnges personen som Johan Johnsson. En nackdel med en anonym medverkande är svårigheten att behålla personens anonymitet (Bryman & Bell, 2011). Antalet styrelseledamöter med multipla styrelseuppdrag inom svenskt näringsliv är relativt litet vilket gör att information och citat skulle kunna röja personens identitet. Då Johnsson var mån om att behålla anonymiteten har extra stor hänsyn tagits vilket innebär att vi inte har nämnt bolag eller branscher som Johnsson är aktiv inom. En fördel med en anonym medverkande kan vara att personen talar mer fritt och vågar beröra områden som annars hade undanhållits (Bryman & Bell, 2011). Nedan följer en tabell över studiens medverkande styrelseledamöter. Se Appendix 4 för utförligare beskrivningar av ledamöterna.

	Antal Styrelseuppdrag	Antal Ordförandeskap	Plats för intervju	Intervjudatum
Fredrik Arp	5	3	Telefon	2015-02-27
Staffan Bohman	7	2	Stockholm	2015-03-12
Fredrik Cappelen	7	6	Stockholm	2015-03-03
Charlotta Falvin	4	1	Lund	2014-02-24
Anders Ilstam	12	9	Telefon	2015-02-24
Johan Johnsson *	5+	0	Telefon	2015-03-04
Tord Lendau	6	4	Stockholm	2015-02-27
Johan Nordström	5	2	Stockholm	2015-03-03
Kia Orback Petterson	9	4	Telefon	2015-02-24
Anne-Marie Pålsson	1**	0	Lund	2015-02-23
Caroline Sundewall	6	1	Telefon	2015-03-06
Jan Svensson	9	7	Telefon	2015-02-23
Patrik Tigerschiöld	4	2	Stockholm	2015-03-03
Meg Tivéus	9	7	Stockholm	2015-03-02

Tabell 1. Studiens medverkande styrelseledamöter

* Johan Johnsson har valt att medverka anonymt. Således avslöjas inte exakt antal styrelseuppdrag.

** Anne-Marie Pålssons styrelseuppdrag avslutades i mars 2015.

3.4.4 Val av Experter

För att öka studiens trovärdighet och för att få ytterligare information om hanteringen av multipla styrelseuppdrag kontaktades personer som skulle bidra med nya infallsvinklar. Personerna medverkade i uppsatsen i egenskap av experter. En expert definieras som en person med speciellt stor sakkunskap inom ett område (Nationalencyklopedin, 2015). Experters medverkan i uppsatsen visar att styrelseledamöterna som informationskälla har ifrågasatts vilket ökar tillförlitligheten i uppsatsen (Studentlitteratur, 2015). Till uppsatsen eftersöktes personer med anknytning till styrelsearbete och svenskt näringsliv. Bolaget Amrop som arbetar med rekrytering av styrelseledamöter och personer på ledningsnivå kontaktades. Amrop förmedlade kontakt med partnern Stefan Nilsson som har lång erfarenhet av styrelserekrytering. Vidare kontaktades Ossian Ekdahl, ägaransvarig på Första AP-fonden (se Appendix 1). I egenskap av ägarrepresentanter sitter Första AP-fonden i valberedningen och kan påverka vilka styrelseledamöter som nomineras och väljs till styrelserna. Ulf Skarin, chefredaktör på Veckans Affärer, kontaktades och ansågs kunna bidra med relevanta åsikter. Slutligen försökte vi få kontakt med Günther Mårder, sparekonom på Nordnet och tidigare

VD för aktiespararna, men utan framgång. Nedan följer en tabell över studiens medverkande experter.

	Befattning	Plats för intervju	Intervjudatum
Ossian Ekdahl	Kommunikationschef och ägaransvarig i Första AP-fonden samt ordförande i AP-fondernas Etikråd.	Stockholm	2015-02-26
Stefan Nilsson	Partner på Amrop.	Malmö	2015-02-24
Ulf Skarin	Chefredaktör på Veckans Affärer.	Stockholm	2015-04-16

Tabell 2. Studiens medverkande experter

3.5 Intervjuprocess

Intervjuerna med styrelseledamöterna och experterna var av semi-strukturerad karaktär. Tillvägagångssättet användes för att göra intervjuprocessen flexibel. De semi-strukturerade intervjuerna tillät oss att ställa följdfrågor om uttalandena behövde ifrågasättas eller utvecklas. Frågorna anpassades beroende på styrelseledamöternas svar vilket gav möjlighet att fånga upp åsikter som kunde vara viktiga för studiens analys och resultat. Om intervjuerna hade varit av strukturerad karaktär kunde uppsatsens empiriska reliabilitet blivit ännu högre eftersom respondenterna hade fått svara på exakt samma frågor. Med strukturerade intervjuer hade vi inte kunnat styra intervjuerna och ställa spontana frågor vilket hade försvårat arbetet med att utföra vår kvalitativa studie (Bryman & Bell, 2011).

Under intervjuerna användes fyra intervjumallar (se Appendix 2). En intervjumall konstruerades till styrelseledamöterna och ytterligare tre användes till respektive expert. Intervjumallarna användes för att skapa struktur och för att ge utrymme att beröra teorins olika delar (Bryman & Bell, 2011). Intervjuerna varade mellan 35-120 minuter beroende på tiden som varje medverkande kunde undvara. Fem intervjuer hölls via telefon, en intervju skedde på offentlig plats (ett café) och resterande tio ägde rum på respondenternas kontor. Vid intervjuerna turades vi om att ha en passiv respektive aktiv roll. Den aktiva ställde frågorna från intervjumallen medan den passiva flikade in när relevanta följdfrågor uppstod. En sådan intervjumetod valdes eftersom två intervjuare kan skapa tillgång till större informationsmängd och bättre förståelse för respondentens åsikter än om endast en intervjuare (Trost, 2010).

3.6 Analysmetod

Det första steget i analysmetoden var att transkribera intervjuerna som hade spelats in. Transkribering genererar en rad fördelar för uppsatsers analys och höjer kvalitén på studier. Dels ges ett tydligt helhetsperspektiv av varje intervju och risken att uttalanden glöms eller faller bort minskar. Vidare möjliggörs att i efterhand förstå språkmässiga utsvävningar används för att undvika att svara på känsliga frågor (Bryman & Bell, 2011). Efter transkriberingen färdigställdes en skriftlig sammanfattning på 3-6 sidor av varje intervju. Intressanta delar lyftes fram och relevanta citat markerades. Syftet var att få en tydlig bild av vad varje person hade sagt för att underlätta inför sammanställningen av empirin och analysen. Texterna om varje ledamot och expert jämfördes och analyserades för att skapa en förståelse för likheter och skillnader i uttalandena. Först utformades empirin utifrån områden som tagits upp av tidigare forskning och sedan identifierades nya områden som inte hade tagits upp av tidigare forskning. Efter att empirin var sammanställd beslutades vilka delar som skulle ingå i uppsatsen. De utvalda delarna skickades till ledamöterna som hade bett om att få godkänna citat. Att ledamöterna har godkänt citaten och uttalandena i uppsatsen visar att vi har försökt att skildra ledamöterna korrekt. Analysen är baserad på befintlig forskning och uppsatsens empiriska material. Genomgående skrevs analysen med agentteorin i åtanke där vi försökte urskilja vilka målkonflikter och kostnader som kan uppstå mellan ägare och styrelseledamöter. Sju hanteringsstrategier (se Appendix 1) som ledamöter kan använda för att hantera målkonflikter och multipla styrelseuppdrag identifierades. Med hjälp av hanteringsstrategierna konstruerades ett ramverk med rekommendationer till ägare och styrelseledamöter som förklarar hur styrelsearbete kan optimeras.

3.7 Validitet

Validitet är ett mått som visar hur trovärdigt studiens resultat är. Det finns flera sätt att mäta validitet och i den här uppsatsen används intern och extern validitet. Extern validitet visar hur väl forskningsresultat kan generaliseras (Bryman & Bell, 2011). I kvalitativ forskning är extern validitet ofta låg eftersom kvalitativ forskning i stor utsträckning baseras på fallstudier eller mindre urval. Extern validitet mäter om en studies resultat går att applicera i andra kontexter vilket är svårt att genomföra på en studie vars resultat är baserat på ett enskilt fall eller ett väldigt litet urval (LeCompte & Goetz, 1982). För att öka generaliserbarheten kan forskare av kvalitativa studier beskriva det empiriska materialet så ingående som möjligt. Genom att skapa ett stort empiriskt underlag är det lättare att avgöra om och hur resultatet går

att applicera i en annan kontext (Bryman & Bell, 2011). Vi har försökt bidra med en utförlig beskrivning och diskussion kring den insamlade empirin för att öka möjligheten att applicera resultat i en annan kontext. Eftersom uppsatsens resultat och slutsats är baserad på en flerfallsstudie av 14 fall kan den externa validiteten ifrågasättas. Bryman och Bell (2011) menar dock att fallstudier inte ämnar representera en hel population. Enligt Eisenhardt (1989b) och Yin (2003; 2009) ska en tillförlitlig flerfallsstudie baseras på 4-5 fall, att vår studie baseras på 14 olika fall kan därmed generera en viss generaliserbarhet. Om ytterligare styrelseledamöter hade medverkat skulle de förmodligen ha haft en liknande syn på hanteringen av multipla styrelseuppdrag. Studiens möjliga generaliserbarhet bör dock begränsas till Sverige eftersom fallen representeras av svenska styrelseledamöter. Bolagsordning och styrelsesammansättning varierar beroende på land vilket är ytterligare en anledning till att flerfallsstudien endast bör generaliseras till en svensk kontext.

Intern validitet mäter hur trovärdig studiens slutsats är genom att undersöka förhållandet mellan studiens observationer och de teoretiska idéerna som studien bidrar med (Bryman & Bell, 2011). Kvalitativa studier har ofta hög intern validitet eftersom observationerna är djupgående och utförda över en längre tid (LeCompte & Goetz, 1982). Uppsatsens interna validitet bedöms som relativt hög då agentteorin och forskning om styrelser och styrelseledamöter har studerats grundligt och för att koppla an till uppsatsens syfte och frågeställning. Intervjumallen skapades utifrån teorigenomgången för att på bästa sätt kunna bidra till relevant empiri. Vidare har varje intervju analyserats noggrant för att lyfta fram likheter och skillnader från tidigare forskning. Att den interna validiteten bedöms som relativt hög visar att studien har bidragit med signifikans till agentteorin och forskning om styrelseledamöter.

3.8 Reliabilitet

Reliabilitet är ett mått som mäter uppsatsens trovärdighet och hur tillförlitlig studien är (Bryman & Bell, 2011). Eftersom uppsatsen till största del är baserad på intervjuer med fokus på hur ledamöterna själva hanterar en viss situation kan reliabiliteten ifrågasättas. Det finns en risk att ledamöterna har försökt att framställa sig i så bra dager som möjligt. Medverkande ledamöter och experter är framgångsrika och förmodligen vana att ställa upp på intervjuer och prata inför grupp. Medvetenhet finns därför kring ledamöternas eventuella subjektiva ställningstagande. Dock gavs intrycket att de flesta medverkande var ärliga och pratade öppet

och obehindrat. Experterna intervjuades för att ge en bredare bild av situationen och bidra med ett utomstående perspektiv. Uppsatsens trovärdighet och reliabilitet höjs eftersom experterna bidrog till en mer nyanserad och objektiv analys. Kvalitativa studier tenderar att bli subjektiva då det finns en risk att forskaren får en nära relation till intervjuobjekten (Bryman & Bell, 2011). Fastän samtliga medverkande har varit trevliga och hjälpsamma har vi försökt att ifrågasätta den information som tillhandahållits och applicerat ett kritiskt tänkande vilket höjer reliabiliteten.

4. EMPIRI

I kommande kapitel presenteras empirin från uppsatsens intervjuer. Empirin består av åsikter och uttalanden från studiens 14 medverkande ledamöter och tre experter. I Appendix 4 redogörs för medverkandes befattningar, styrelseuppdrag och bakgrunder. Kapitlet är indelat efter områden som uppsatsens teori avhandlar; tidsbrist, styrelsearbete som yrke, branschexpertis och nätverk. För att bidra till agentteorin och forskning om styrelseledamöter presenteras områdena intresse och integritet. Tillsammans med teorin är empirin grunden till uppsatsens analys och slutsats.

4.1 Tidsbrist

4.1.1 Planering

Majoriteten av medverkande ledamöter upplever att tidsbrist är en av styrelsearbetets främsta nackdelar. Jan Svensson berättar att vissa tider på året blir hektiska med många möten och resor vilket gör att styrelsearbete på heltid inte lockar. Genom framförhållning och planering undviker Svensson och Staffan Bohman överbelastning och nämner att möten är inbokade långt in på år 2016. Trots god planering har det vid enstaka tillfällen varit svårt att få ihop schemat men ändå upplevs tidsbrist inte som ett problem. Anders Ilstam planerar också långsiktigt och beskriver följande;

”Allt är fråga om tiden. Det är ett väldigt pysslande att få ihop styrelsemöten om man har många uppdrag för man är ganska upptagen då och då. Många har ju likadant så det är alltid svårt att bedöma vilka dagar man ska ha styrelsemöten, därför har jag bokat upp stora delar av mina styrelsemöten redan för år 2016.”

Anne-Marie Pålsson berättar att planering möjliggör hanteringen av multipla styrelseuppdrag. Efter årsstämman samlas styrelsen och bokar in nästa års möten vilket underlättar planeringen. Vidare har styrelserna förståelse för om ledamöterna inte alltid kan delta i extrainsatta möten. Precis som för Svensson är tidsbrist inte ett problem för Pålsson men vid frågan om vilka problem som kan uppstå vid multipla styrelseuppdrag svaras att tidsbegränsning är den främsta nackdelen. Pålsson berättar;

”Det finns ju de som har en förskräcklig massa uppdrag. Om du har ett hårt arbete vid sidan om, låt säga att du är VD för ett börsbolag och samtidigt har 10 styrelseuppdrag, då är det klart att man måste ifrågasätta om du klarar av att göra allting.”

I rollen som styrelseordförande har Caroline Sundewall märkt att tidsbrist oftast beror på att en ledamot har för många uppdrag eller en operativ befattning som gått in i en stressig fas. Sundewall berättar följande;

”Det börjar med att de inte kan vara med på mötena, möten som är insatta ett år i förväg, på grund av att något annat måste prioriteras. Nästa punkt är att de kommer för sent eller måste gå tidigare. De måste springa ut och prata i telefon under möten, de har inte läst materialet och kan inte delta i industribesök av olika slag.”

4.1.2 Flexibilitet

Charlotta Falvin berättar att styrelseuppdrag hanteras genom att prioritera tiden. En ledamot måste även vara flexibel och beredd på att oförutsägbara situationer kan uppstå. Meg Tivéus är av liknande åsikt och nämner att en styrelseledamot ska vara flexibel. Tivéus kombinerar inte styrelseuppdrag med en operativ befattning vilket möjliggör flexibilitet;

”Jag har full förståelse för hur almanackan för en exekutiv person ser ut och då försöker jag anpassa mig eftersom jag har lättare till det. Som VD kan man inte bara vara borta, så enkelt är det. Jag anpassar mig till andra.“

Bohman menar att flexibilitet innebär att almanackan inte får vara för full. Vid oförutsägbara situationer, om en VD avgår eller styrelsen ställs inför en speciell omständighet, måste varje ledamot kunna avsätta extra tid för ett specifikt uppdrag. Ofta har ledamöterna i andra styrelser förståelse för sådana händelser. Bohman förklarar;

”De flesta uppdrag jag har tar ungefär runt 150 timmar på ett år. Är det mycket går det upp till 200 timmar, är det ett år som varit väldigt smärtfritt i ett bolag blir det kanske 100 timmar. Men på något vis, en arbetsmånad är vad det tar per uppdrag, inklusive möten, resor, läsning, eget arbete, läsa konkurrenters årsredovisningar och kanske göra något företagsbesök så att det blir ungefär samma tidsåtgång. Blir det ståhej i något bolag får man ta det men det brukar alltid gå att lösa.”

Fredrik Arp pratar också om vikten av att vara flexibel och berättar att ungefär 70 % av tiden bokas upp vilket innebär att utrymme finns till att rycka in om något av bolagen skulle drabbas av en oväntad kris. Arp berättar;

”När man sitter i olika styrelser måste man vara tillgänglig därför att det händer saker i bolagen så man kan inte bara boka upp sig 100 %. Jag har försökt att tänka som så att mina uppdrag ska ta 60-70 % av min planerade tid, och om man då har 60 – 70 % har du ett dragspel att ta av. VD:n i dessa bolag är alltid mer upptagen än vad du är. Hans agenda är uppbokad till 100 % och när det plötsligt händer någonting där du behöver komma in, så måste det finnas lite tid i din agenda. Jag försöker ha tillgänglig tid så att kanske 20-30 % av min tid finns till för akuta och andra grejer som alltid händer.”

Ossian Ekdahl menar också att en styrelseledamot måste vara beredd på att lägga fler timmar på ett uppdrag om en oväntad situation uppstår. Kriser av olika slag i ett bolag är en förekommande anledning till att en styrelseledamot får lägga mer tid än planerat på ett uppdrag;

”Går bolaget dåligt, det behöver inte vara jättekris, fördubblas arbetsintensiteten rätt snabbt. Blir det jättekris då är det fyra gånger så mycket arbete som krävs. Man måste ha flexibilitet vilket gör att man inte kan sitta i sju styrelser och så blir det kris i alla. Det funkar inte.”

Tivéus berättar att kriser i bolag innebär mer arbete men att situationen kan anpassas efter ledamöternas förutsättningar. Tivéus ger följande exempel;

”Om det blir kris i en styrelse kan man ha oerhört svårt att klara av det. Jag satt i Framfabs styrelse 1999 och vi hade 36 möten på ett år men som tur var hade vi en amerikansk styrelseledamot så alla mötena var på kvällarna beroende på att han skulle vara vaken vilket gynnade mig. Tack vare det kunde jag ställa upp.”

4.1.3 Arbetskapacitet

Majoriteten av styrelseledamöterna uppger att arbetsbördan har varit stor under mesta delen av karriären. Flera av ledamöterna berättade om genomsnittliga arbetsveckor på 50-90 timmar under delar av karriären. Ilstam uppger att långa arbetsveckor inneburit en relativt stor

frånvaro från familjen. Trots att Ilstam haft långa arbetsveckor och multipla uppdrag har det inte varit ett problem att få ihop tiden. Ilstam berättar att det alltid fallit sig naturligt att arbeta väldigt hårt. Arp har i genomsnitt haft 150 resdagar per år och menar att styrelseledamöter är vana vid arbetsbördan;

”De flesta som jobbar i styrelser har tagit sig upp genom en karriär och kanske varit CFO eller CEO, man har gått upp i en intensiv karriär. Då är man van vid att arbeta hårt. När man tar styrelseuppdrag istället så är det en mindre belastning. Har man färre än åtta uppdrag och inte mer än två till tre ordförandeposter så bör man kunna hantera det därför att man är van att jobba mycket hårdare.”

Ekdahl är av liknande åsikt och menar att personer som klarar av att hantera multipla uppdrag är effektiva och kapabla till stor arbetsbörda;

”Det är personer med hög arbetskapacitet. Att jobba 60 timmar i veckan är inget konstigt för de här personerna, inte 80 timmar heller. Det finns säkert någon som någon gång har tidsbrist men det har vi alla, jag på mitt jobb och säkert även ni.”

Även Johan Johnsson pratar om arbetsbelastningen. En vanlig arbetsvecka består av 50 timmar eller mer och i samband med kvartal, bokslut och budgetprocesser sker arbetet även på helger. Dock händer det otroligt sällan att en styrelseledamot inte hinner med ett uppdrag. Johnsson märker att en styrelseledamot inte är förberedd genom frågorna som ställs, att materialet inte har lästs eller frånvaro på möten. Johan Nordström menar att styrelseuppdrag bör hanteras ur ett långsiktigt perspektiv;

”En styrelse är ingen svängdörr, man kan inte ha folk som kommer och går som i en ICA-butik. I ett styrelseuppdrag får man vara beredd på att engagera sig och avsätta tid minst 4-5 år framåt skulle jag säga. Det är inte uppdrag på ett eller två år och det innebär att om man hamnat fel i den situationen så finns alla förutsättningar för att komma rätt i kurs.”

4.1.4 Effektivitet

Fredrik Cappelen berättar att en styrelseledamot ibland behöver arbeta morgon till kväll alla dagar i veckan medan andra perioder består av mindre arbete. Ett sätt att hantera tidsåtgången är att ha effektiva styrelsemöten. Cappelen säger;

”Styrelsemötena idag är väldigt strukturerade, du avhandlar vissa punkter enligt ett kalendarium. Jag följer det väldigt noga, ser till att vi alltid är på det vi ska vara, att vi alltid vet vad som krävs, vad som ska in.”

Tord Lendau menar också att effektivitet är viktigt. Lendau arbetar mycket men har under senare år lärt sig att maximera tiden genom att arbeta effektivt och allokera tiden rätt;

”Säg att jag jobbar kanske 80 timmar, 60 till 80 timmar. Men det går i vågor, jag sitter ofta i sådana uppdrag som kräver ganska mycket handläggning så då får man vara glad om inte allting händer samtidigt. Då kan det bli jobbigt, med lite sömn på några nätter. Men ofta så kan man förstå i förväg vad som kommer hända så man kan ta hand om det innan det blir problem. De blir lättare när man har kört ett antal varv, man blir mer effektiv. Man vet vad som fungerar och var man ska lägga tiden. I början springer man på allt och då kan det bli rätt jobbigt efter ett tag.”

Lendau berättar att om en styrelsemedlem är oförberedd kan det hända att ledamoten enbart påpekar triviala fel i styrelsematerialet för att maskera dålig förberedelse och tidsbrist. Då kan det bli svårt att få till meningsfull interaktion som bidrar till bättre beslut. På frågan om hur livet som styrelseledamot kan se ut, berättar Lendau om hur det var att vara styrelseledamot i ett amerikanskt bolag och samtidigt arbeta i Sverige;

”Bolaget skickade ut styrelsematerialet sju dagar före på ca 300 sidor som skulle läsas in och begrundas. Sen flög jag ca 16h till Austin, TX där jag landar klockan 18. För att därefter snabbt ta sig till middagen med enbart styrelsen närvarande. Där diskuterades och kalibrerades olika frågor och problem. Detta var nästan den viktigaste delen att vara med på eftersom vi där höll en mycket öppen dialog med enbart styrelsen. Om flyget var försenat så hände det att man inte hann duscha utan fick springa rakt in på middagen. Sen kom man i säng vid 12 för att vakna klockan tre på grund av tidsskillnaden. Eftersom det var svårt att

somna om och jobbet där hemma måste skötas svarar man på mail och samtal från Sverige mellan klockan tre till sju. Vid klockan sju var det frukost och sen vid klockan åtta började styrelsens kommittémöten. I slutet av dagen hade vi ett executivemöte med summering av konklusioner från dagens alla möten. Därefter 30 minuter för att göra sig i ordning för kvällens möte och middag med top management och diverse utvalda chefer. Åter igen några timmars sömn och jobb med Sverige från tidig morgon och sen började det riktiga styrelsemötet dagen efter med en traditionell agenda som slutade ca 15 för att därefter ta sig till flygplatsen och hinna med flyget hem.”

4.2 Styrelsearbete som Yrke

4.2.1 Erfarenhet av Styrelsearbete

Att en styrelseledamot med multipla styrelseuppdrag blir bättre på styrelsearbete håller flertalet av styrelseledamöterna med om. Lendau berättar om fördelarna med att sitta i multipla styrelser;

”Sitter man i flera styrelser samtidigt kan man dra nytta av att alla har liknande processer simultant, exempelvis bokslut och nya redovisningsregler där man kan ta hjälp av olika tolkningar från flera styrelsemedlemmar. Så är man inte helt uppdaterad innan får man en gratis genomgång när första bolaget går igenom det och får på det sättet med sig en kumulativ kunskap till nästa bolag.”

Vidare anser Lendau att multipla styrelseuppdrag kan göra styrelseledamöter till bärare av ”best practice”. En styrelseledamot som sitter i flera styrelser kan höja nivån på styrelsearbetet eftersom ledamoten kan ha erfarenhet från andra framgångsrika bolag. Patrik Tigerschiöld berättar att det kan ta flera år innan en styrelseledamot lär sig hur effektivt och bra styrelsearbete går till. En fördel med multipla styrelseuppdrag kan vara att ledamöterna får styrelsevana och relativt snabbt kan förstå hur styrelser fungerar. Även Sundewall ser fördelar och berättar om nyttan som kan dras av multipla styrelseuppdrag;

”Det ger enorma fördelar då jag förstår hur ett börsbolag fungerar, de externa kraven från aktiemarknaden, analytiker, ägare. Det finns otroliga fördelar i att du har sett frågeställningar tidigare. Du har kontaktytor. Man kan utvärdera revisorer vilket jag gjort rätt många gånger så jag vet precis vilka frågor som ska ställas, jag känner på mig vilka

frågor som behöver ställas till ledning och ledningspersoner. Jag vet hur man ska hålla dialog med styrelsekollegor och inte minst med en styrelseordförande.”

Styrelseledamöters viktigaste uppgift är enligt Svensson att dela med sig av erfarenheter från arbetslivet och att stå till tjänst som diskussionspartners;

”Det är viktigt att man tittar på personer som har något att tillföra när det gäller branschen eller vad det nu är man håller på med. Men jag är mest ute efter relevant erfarenhet för frågeställningar som just nu är aktuella, till exempel ska man börja ett framtåg i Asien är det en väldig fördel att ha folk som har jobbat i Asien”.

Ilstam anser att multipla styrelseuppdrag kompletterar varandra. Exempelvis består både Svedbergs och Monarks verksamheter av konsumentinriktad försäljning vilket resulterar i liknande problematik trots att bolagen verkar i olika branscher. Där kan Ilstam ta idéer från ett bolag och föra vidare till nästa;

”Det är bra att ha många uppdrag för problemen som uppstår i ett bolag har man kanske löst i ett annat bolag, och då kan man utnyttja erfarenheterna från det bolaget för att lösa nya problem.”

Bohman har under karriären suttit i många styrelser i olika branscher och upplevt stora fördelar med multipla styrelseuppdrag;

”Det kan vara kunskap om affärsmodeller där du inte tar med dig specifik information men du kan dra nytta av något du lärt dig på ena stället och applicera det på ett annat ställe. Och sedan faktiskt, vilket jag tillämpar rätt mycket för att jag är en rätt aktiv ledamot, ser jag bra exempel som jag tycker skulle behöva implementeras någon annanstans, då ringer jag den VD:n och säger att jag tycker att du ska titta på detta. Styrelsematerialet är bättre, de har en bättre analysmodell eller har en bättre modell för företagsförvärv och så vidare, så det utnyttjar jag ganska systematiskt.”

4.2.2 Operativ Befattning

Under uppsatsens intervjuer framgick att några av styrelseledamöterna ansåg att en ledamot inte enbart bör arbeta med styrelseuppdrag. Istället föredras att styrelseledamoten har styrelseuppdrag vid sidan om en operativ tjänst. Tigerschiöld förklarar sin åsikt på följande vis;

”Jag tror att det finns en styrelsefälla, man tror att man kan sitta i 5-6 olika bolag, och inte ha ett operativt jobb. Det tror jag är feltänk, jag tror inte att det fungerar så. Jag tror att det är bra att ha ett operativt jobb, därför att det är otroligt viktigt att ha en fot i verkligheten och jobba med operativa frågor. För många av styrelseproffsen har hamnat i den fällan lite grann, att bli styrelseproffs på heltid vid lite för unga år. Då blir det att man till slut efter ett par år sitter och bara matar från de olika styrelser som man varit med i.”

Tigerschiöld menar att styrelseledamöter bör ha ett operativt arbete för att vara nära verkligheten och kunna tackla frågor som styrelsen står inför. Nordström håller med och anser att en styrelseledamot under senare tid bör ha haft en ledande befattning inom ett större bolag. När ledamöterna tar beslut i styrelserummet måste en förståelse finnas för vad besluten kommer att leda till, styrelseledamöterna måste därför vara förankrade till verkligheten genom en operativ befattning. Nordström ställer sig skeptisk till personer som yrkesmässigt arbetar med styrelseuppdrag. Nordström berättar att en styrelseledamot som inte har en operativ befattning kan komma att acceptera styrelseuppdrag av fel anledningar;

”Det är farligt, man får inte välja styrelseledamöter som har styrelseuppdragen som försörjning för om det är din försörjning då är man där för att vara till lags.”

En del av styrelseledamöterna håller inte med om att en operativ befattning vid sidan om styrelseuppdrag är fördelaktigt. Flera ledamöter berättar om svårigheten att balansera en operativ befattning med styrelseuppdrag. Kia Orback Petterson berättar att det kan vara bra för styrelser att bestå av ledamöter både med och utan operativa befattningar. Att yrkesmässigt arbeta med styrelseuppdrag har möjliggjort att Orback Petterson har kunnat hantera fler uppdrag samtidigt;

”När jag hade 10 uppdrag jobbade jag i ett antal mindre bolag som inte var på börsen och då har man större möjlighet att jobba med kalendern, skjuta på saker, så det blev aldrig ett stort problem. Det var framförallt för att jag inte hade några andra linjeuppdrag som ställde krav på tid och engagemang som gjorde detta upplägg möjligt. Jag ser lika professionellt på mina uppdrag, om allt är väl organiserat blir inte tiden den största utmaningen.”

Orback Petterson upplever att styrelsekollegor med operativa befattningar kan ha svårare att tidsmässigt få ihop vardagen;

”Man har många lojaliteter och tyvärr kan jag inte vara med för jag måste vara med min ledningsgrupp då och då, och tyvärr får jag en prick i protokollet. När jag tänker på dessa personer är det personer som primärt har tunga linjebefattningar.”

Tivéus berättar att en operativ befattning kan försvåra styrelsearbetet eftersom att en operativ befattning alltid måste prioriteras. En operativ befattning får inte bli lidande av styrelseuppdrag och om tidsbrist uppstår måste alltid den operativa befattningen prioriteras. Tivéus som själv yrkesmässigt arbetar med styrelseuppdrag kan styra schemat och vara flexibel till skillnad från ledamöter med operativa befattningar;

”Det går inte att ha många styrelseuppdrag som VD, man kanske klarar två styrelseuppdrag, beroende på vad det är för typ av bolag. Det kan bli kris i bolaget och det har man inte tid med om man sitter på ett operativt uppdrag så det är en balansgång.”

Johnsson håller med om att en operativ befattning alltid kommer i första hand. Ett enstaka uppdrag är okej men prioriteringen ska vara glasklar;

”Den egna rollen som VD ska prioriteras. Man är tillsatt av ägarna att driva en operativ roll som ytterst ansvarig för hur företaget går och det ansvaret går inte att delegera till någon annan.”

Vidare berättar Johnsson att en ledamot med en operativ befattning möjligtvis kan ge perspektiv på problem och frågeställningar som en VD kan ha men fördelarna med att sitta i många styrelser utöver en operativ befattning är inte alltför många;

”Jag tror inte att man kan tala om fördelar. Om man kollar på den som är VD i ett stort börsnoterat bolag då tror jag inte att det finns några fördelar med att sitta i för många styrelser. Fördelen i att sitta i en eller två är att man får ett eget perspektiv på sina egna frågor, den marginalnyttan funkar rätt snabbt, att det är bättre att sitta i två styrelser, istället för en. Jag ser ingen fördel i att sitta i för många styrelser om man är operativ VD samtidigt.”

Sundewall berättar också att balansgången blir svår när en operativ befattning ska kombineras med flera styrelseuppdrag. Sundewall menar att negativa konsekvenser kan uppstå för styrelsen när en ledamot konstant måste prioritera en operativ befattning;

“Den stora fördelen med att inte ha för många operativa ledamöter är att de oftast har en väldigt jobbig inbokad kalender. Det är svårt att få tag på dem, det är svårt att boka möten. De flesta styrelseuppdrag där jag är engagerad krävs det oftast, dubbel så många möten som man tror.”

4.3 Branschexpertis

4.3.1 Styrelseuppdrag och Branschexpertis

Falvin anser att det till viss mån är viktigt att kunna branschen väl. Falvin berättade om en situation där branschexpertisen spelade stor roll;

”Jag satt i styrelsen på Barista, det var ett ordförandeuppdrag som jag lämnade för att jag kände att jag inte kunde tillräckligt mycket. Vissa drag i bolaget var väldigt lika min tidigare erfarenhet: entreprenörskap och tillväxt och där fanns en hel del som jag kunde tillföra, bland annat förstå att VD:n behövde bytas ut. När jag hade fått den nya VD:n på plats insåg jag att jag inte kunde matcha honom, han är för bra. Jag kunde för lite om branschen så jag lämnade”.

Orback Pettersson ser fördelen med att sitta i styrelser inom samma bransch. Det hjälper Orback Pettersson att bli väldigt insatt och kunnig i branschen vilket Orback Pettersson tror kan ha genererat nya förfrågningar om uppdrag;

”De allra flesta som valde att nominera mig såg fördelar med att jag var så insatt i en och samma bransch, jag hade aldrig uppdrag hos direkta konkurrenter, då kan det bli en jävsituation och det fungerar inte. Men jag jobbade med arkitekter som ritade hus, jag jobbade med byggare som byggde bostads- och fastighetsområden, jag jobbade med analys och värderingar och med personer som byggde för egen räkning och sålde av. Så jag hade egentligen olika segment i fastighetsmarknaden och det tror jag var en fördel då jag hade perspektiv både framåt och bakåt i en värdekedja av hyfsad bredd.”

4.3.2 Krav på Branschexpertis

De flesta av styrelseledamöterna anser inte att specifik branschkunskap är nödvändig för att bidra till bra styrelsearbete. Svensson berättar att styrelseledamöter ska kunna tillföra kunskap när det gäller branschen, men det mest relevanta är att ha erfarenhet av frågeställningar som är aktuella för bolaget. Vidare berättar Pålsson att branschexpertis inte är det primära i styrelsearbete. En styrelse som enbart består av före detta VD:ar från industribranschen är inte ett vinnande koncept. Pålsson berättar;

”Jag har ju ingen aning om hur man processar stål till exempel, men jag har stenkoll på det makroekonomiska läget, stenkoll på det politiska läget och har en bra förståelse för finansiella frågor. Sammantaget så är det en ganska bra kunskap trots att jag inte kan ett smack om stål, eller stålprocessande.”

Ilstam berättar att för mycket branschexpertis kan bli ett problem och leda till fel fokus inom styrelsen. Det är bra att ha ett tekniskt kunnande om uppdraget är i ett teknikbolag, men att vara expert är inte nödvändigt. Ilstam förklarar;

”Det kan faktiskt vara ett hinder om man kan för mycket om till exempel produktion, för då utgör man en obekväm person i styrelsen för VD:n. Sitter det någon i styrelsen som kan mycket mer än vad VD:n kan om detaljerna, det är inte bra. För då får man ett detaljsnack som man inte ska ha. Då börjar en styrelseledamot diskutera vilka vinklar det ska vara på ett skär, eller varför man har den beläggningen och så vidare. Här är man inne på en detaljnivå som man inte ska prata om i styrelsen.”

Att ha generell expertis är enligt Tivéus viktigare än detaljerad kunskap om branschen som bolaget verkar i. Tivéus sitter bland annat i flera av Björn Axéns styrelser, inte för att kunskapen om just hårvård är djup utan för att expertisen och erfarenheten är hög gällande snabbbrörliga konsumtionsvaror och tjänstebolag. Bohman menar att det är tillräckligt om ett fåtal ledamöter kan branschen väl och att övriga ledamöter ska ha erfarenhet från andra relevanta branscher. Bohman har mest erfarenhet från tillverkande industri men sitter som styrelseledamot i ett hotellbolag och har suttit i InterIKEAs styrelse. Bohman bidrar med kunskap om finans och management som hjälper bolaget att bli mer lönsamma. Cappelen berättar att förfrågningar om styrelseuppdrag inte kommit till följd av eventuell branschexpertis;

Jag får mer uppdrag för min förmåga att se ett bolags behov och kunna sätta mig in och förstå vad det behovet är, oavsett bransch. Att förstå hur en organisation och människor jobbar ihop och se vilken typ av människor du behöver för vilken typ av uppgift.

Branschexpertis anser Cappelen inte är nödvändigt för samtliga ledamöter i styrelsen. Det viktiga är att varje ledamot har något unikt att bidra med som främjar styrelsearbetet;

“När styrelseledamöterna kommer från olika branscher och olika miljöer, det är ju den erfarenheten som vi vill samla någonstans och få ut det maximala av.”

Sundewall ser fördelar med att ha kompetens om branschen som bolagen verkar i men ser ingen fördel i att alla styrelseledamöter besitter samma kunskap. En ledamot ska främst vara kunnig om bolaget och har styrelsen inte kunskap i vissa frågor kan externa experter. Lendau anser att branschexpertis är en absolut nödvändighet men det kan vara tillräckligt om några personer i styrelsen besitter expertis om branschen. Dock bör alla ledamöter vara pålästa om branschen vilket kan vara problematiskt för styrelseledamöter med uppdrag i olika branscher då det är svårt att hållas uppdaterad i flera branscher samtidigt. Tigerschiöld nämner också vikten av att ha ledamöter som är uppdaterade på branscherna. Till påståenden om en styrelseledamot behöver erfarenhet från tyngre operativa befattning säger Ekdahl;

”Det är jätteviktigt att ha folk med VD-erfarenhet i styrelserna, men vi behöver inte ha nio stycken före detta verkställande direktörer från börsen i styrelserna. Vi kanske ska ha två

eller tre och sen folk från forskarvärlden, folk med marknadsföringserfarenhet, folk med Asienerfarenhet eller USA-erfarenhet.”

Stefan Nilsson berättar att en ledamot kan dra nytta av att se hur olika styrelser och branscher fungerar och att sådan erfarenhet är värdefull för styrelsearbetet. Nilsson anser att en fördel kan vara att en ledamot har uppdrag i en närliggande bransch som ligger steget före gällande exempelvis effektiv produktion eller digitalisering. Skarin är inne på samma spår som Nilsson och menar att det ibland kan dyka upp konkurrenter från andra branscher. Därför kan det vara bra som styrelseledamot att verka i flera branscher samtidigt för att kunna bidra med nya innovativa infallsvinklar;

“Mycket av det som sker där ute är samma sak och då har det en poäng att man sitter i flera branscher och bolag för att se, ja men går det där tänket att applicera? Hur påverkar det oss i vår sektor? Det är superfarligt att bli för insnöad, att bara vara i en bransch eller sektor. Det är tydligt hur man kan se att konkurrenter dyker upp från ett annat håll. Till exempel om man har en bilfabrik och så plötsligt kommer Tesla från ett helt annat håll.”

4.4 Nätverk

Många av ledamöterna berättar, trots att valberedningar och externa rekryteringsfirmor vanligtvis används, att majoriteten av uppdragen fås via kontakter. Ilstam nämner att styrelseuppdrag inom Svedberg, Beijer Electronics och Grimaldi Industri, har tillkommit via kontakter. Vidare berättar Ilstam hur det går till när en rekommendation ska ges;

”Det första jag tänker på är om jag har någon i min bekantskapskrets som skulle passa. Ja då tar jag in Carina som sitter i en annan styrelse som jag sitter i, som är jätteduktig på det jobbet. Henne vet jag att det inte går fel med. Jag vill också ta in en ledamot som jag jobbar bra med. Det kanske är så att det finns någon som är ännu bättre som jag inte känner, men det är ett större riskmoment från min sida.”

Att kontakter är viktigt berättar även Falvin som menar att styrelseledamöter gärna arbetar med personer som ledamöterna haft kontakt med tidigare;

”De är ju bara att kolla hur det är för er. Man ska göra ett grupparbete på universitetet och då tar ni ju människor ni känner, ni har ju inte kollat om de är de bästa man slår ihop sig med, man tar de man känner, och så funkar människan. Människan är gjord så och så är det i styrelser också.”

Bohman tycker att ledamöter i styrelsen, bolagsledningen och ägarnas rykte är avgörande när ett styrelseuppdrag accepteras. Sundewall betonar vikten av personliga rekommendationer och relationer;

”Du får bara ärliga referenser av människor du känner. Du kan anlita en headhunter men de kommer aldrig hitta och kommer aldrig komma fram med hela sanningen om de inte har suttit och jobbat med och varit med personen och direkt förstått hur de funkar.”

Dock berättar några av ledamöterna att nätverket är viktigast. Valberedningar litar inte bara blint på rekommendationer från existerande styrelseledamöter. Orback Pettersson säger följande;

”Om man tittar på min erfarenhet så har jag mött valberedningar som varit öppna och bjudit in mig. Jag är inte jättegammal och blev invald rätt tidigt utan kontakter och så, så personligen tycker jag att jag har mött modiga valberedningar.”

Skarin menar att rekommendationer via nätverk inte måste vara negativt då ledamöten förmodligen är duktig och ofta känner andra kompetenta ledamöter. Sammansättningen av personer inom svenskt näringsliv med multipla styrelseuppdrag hade dock sett annorlunda ut om fler ledamöter utanför nätverken hade släppts in. Om mindre vikt läggs vid personliga rekommendationer kan möjligtvis andra kompetenta personer släppas in som ledamöter.

4.5 Intresse

Flera ledamöter uppger att styrelseuppdrag accepteras på grund av intresset för styrelsearbete. Styrelseuppdragen uppfattas som roliga och självuppfyllande. Nilsson berättar att ledamöter tackar nej till styrelseuppdrag på grund av avsaknad av intresse för branschen eller på grund av att bolaget inte går i linje med ledamötens värderingar. Orback Pettersson förklarar att det

tydligt syns om en styrelseledamot saknar intresse för bolaget. Att bidra med engagemang är viktigt för att styrelseledamoten ska kunna uppfylla sin uppgift;

”Man ska ha tid och avsätta intresse och engagemang för branschen och bolaget och vara ”committad” att bidra. Det är de tre viktigaste kriterierna för en enskild ledamot”.

Falvin poängterar också vikten av engagemang;

”Är det kul och kan jag bidra? Skojfaktorn är jätteviktig, jag måste tycka att det är jätteroligt och riktigt intressant.”

Falvin erkänner att det är lätt att bli smickrad om en förfrågan kommer från ett ”fint bolag” men att det då är viktigt att ignorera prestige och istället utvärdera om uppdraget är intressant och roligt. Ilstam håller med om att intresse för bolagen är viktigt;

”Om man ska sitta i en styrelse måste det vara roligt. Jag måste känna att jag kan bidra med någonting, jag sitter ju inte i en styrelse för att sitta av tiden. Det måste vara jättekul att gå till styrelsemötena, då kan man engagera sig mer än vad man normalt sätt skulle göra.”

Vidare förklaras anledningen till varför Ilstam har multipla styrelseuppdrag;

”Jag har inte styrelseuppdrag för att jag vill ha 12 styrelsearvoden. Det är för att jag tycker att det är roligt, jag har tillräckligt med pension och gamla pengar som jag kan leva på resten av livet, men jag gör detta för att jag tycker att det är så himla roligt. Det är en stimulans, och jag tror faktiskt att jag kommer att leva längre för att jag jobbar så mycket.”

Vidare uttrycker Ekdahl att på grund av ledamöter har multipla styrelseuppdrag på grund av viljan att göra något vettigt med tiden.

4.6 Integritet

Integritet är enligt ledamöterna en viktig faktor för att optimera styrelsearbete. För att skapa en välfungerande, dynamisk och effektiv styrelse är det nödvändigt att ledamöterna vågar uttrycka åsikter. Pålsson uttrycker följande;

”Styrelsearbete handlar inte bara om att du kan någonting, utan du måste ha integritet. Det är ingen mening att sitta där som ett mähä, du kan inte sitta där och hålla med.”

Falvin håller med om att integritet är den viktigaste egenskapen för en styrelseledamot;

“Om det är någonting som ställs på starkt prov är det den egna integriteten, modet att tänka efter vad man tycker och vad man vågar och hålla vid det.”

Svensson förklarar att styrelseledamöter måste vara vassa vilket innebär ett stort mått av självinsikt och integritet. Misstaget som ibland begås är att en ledamot bidrar för lite och inte vågar ta ton under möten eller säga till när ett förslag är mindre bra;

”Du måste kunna bjussa på misstag du gjort och ha så pass hög integritet att du kan säga; nej jag håller inte med. Det tror jag folk har svårast för och då blir man ofta tyst. I styrelserummet sitter sex personer man har stor respekt för och om alla sex säger att vi ska köra på det här och jag inte håller med, då är det inte alla som säger stopp och belägg jag tycker att det är fel”.

Tivéus anser att en ledamots viktigaste uppgift är att vara påläst, intresserad, ha hög integritet och en egen uppfattning. Ekdahl tycker att feighet och brist på integritet är allvarliga fel som en styrelseledamot kan begå;

”Det finns väldigt mycket som ligger i att vara styrelseledamot men en viktig del är att ha någon form av integritet, att man alltid gör det man tycker är bäst för bolaget på lång sikt, även om man har resten av styrelsen emot sig, eller massmedia. På det sättet är det ett betungande jobb i vissa lägen, när det krävs att man gör något som inte är politiskt korrekt.”

Integritet är också viktigt eftersom ledamöter inte får påverkas av kompensationen som styrelseuppdragen genererar. Lendau berättar följande;

”Det är inte så lätt att ha integritet om familjen är beroende av jobbet man har, om man inte har pengar sparade. Då är det inte lätt att vara ädel och ha mycket moral. Om du är

beroende av styrelseuppdraget för att sätta mat på bordet är det inte säkert att personen har så mycket integritet som man vill begära.”

Ekdahl håller med och menar att problem kan uppstå om en ledamots enda inkomst är styrelseuppdrag;

Låt säga att man har fem styrelseuppdrag, då kan man om man sitter i större bolag, tjäna en bra lön men vad händer om det blir fel i ett av bolagen. Då ska man ha integritet. Man ska till det yttersta vara beredd att avgå och säga att man inte ställer upp på det här. Då förlorar man en femtedel av sin lön. Har man personer som har tillräckligt hög integritet att klara det?”

Skarin menar dock att det kan vara positivt att ha styrelseuppdrag som inkomstkälla. Kompensationen kan leda till att uppdraget tas mer på allvar och därför prioriteras;

“Ska man ha en styrelse som bidrar på riktigt så måste man ha en styrelse som är engagerad, som får ekonomisk kompensation och som får betalat för att jobba konkret med frågeställningen. Då kräver det att man har ett engagemang och är dedikerad.”

5. ANALYS

I följande kapitel presenteras uppsatsens analys. Analysen har som syfte att svara på forskningsfrågan och har två övergripande implikationer: praktiska, där vi bidrar med insikter och rekommendationer kring hur styrelseledamöter hanterar multipla styrelseuppdrag; och teoretiska, där vi bidrar till agentteorin gällande vad som, förutom egenintresse, driver agenter. Inledningsvis är analysen indelad efter områden som kopplas till tidigare forskning om styrelseledamöter. Därefter redogörs för olika hanteringsstrategier som förklarar hur styrelseledamöterna hanterar multipla styrelseuppdrag. Genomgående analyseras hur agentkostnader kan påverkas av styrelseledamöterna. Slutligen presenteras ett ramverk med rekommendationer till ägare och styrelseledamöter gällande hur hanteringen av styrelseuppdrag kan optimeras.

5.1 Tidsbrist

Ledamöterna menade att tidsbrist inte vanligtvis förekommer men ändå beskrevs situationer där ledamöterna själva känt av tidsbrist. Tidsbrist uppgavs vara den största nackdelen med multipla styrelseuppdrag. En övervägande majoritet hade vid något tillfälle upplevt att andra styrelsekollegor gett sken av tidsbrist. Ledamöterna berättade att tidsbrist märks av när kollegor inte dyker upp på styrelsemöten vilket överensstämmer med tidigare forskning som menar att överbelastade styrelseledamöter i högre grad missar styrelsemöten (Adams & Ferreira, 2008; Adams et al., 2010; Fich & Shivdasani, 2006; Jiraporn et al., 2009). Om ledamöter inte undvarar tiden som styrelseuppdragen kräver kan agentkostnader öka i form av residualkostnader, kontraktskostnader och övervakningskostnader. Residualkostnaderna uppstår när ledamöterna, på grund av tidsbrist, misslyckas med att sköta uppdragen vilket leder till att styrelsearbetet utförs ineffektivt. Egenintresset att ha många styrelseuppdrag tar över och ledamöterna accepterar uppdrag trots att tid inte finns vilket missgynnar ägarna. En målkonflikt uppstår eftersom att ledamöterna drivs av egenintresse och trots tidsbrist eftersträvar multipla uppdrag medan ägarna vill undvika ledamöter med tidsbrist. Agentkostnader i form av kontraktskostnader uppstår eftersom att bolaget är bundet till ledamöten med tidsbrist under hela året efter årsstämman (se Appendix 1) och inte kan byta ut ledamöten. Bolagen och ägarna kan på kommande årsstämma hantera sådana målkonflikter genom att inte återvälja ledamöter som uppvisat tidsbrist vilket kan minska Residualkostnaderna. För att förhindra att bolag, enligt kontrakt, fastnar med ledamöter som

har tidsbrist kan bolagen lägga större resurser på övervakning. Om övervakningen ökar blir det lättare att upptäcka ineffektivt och undermåligt arbete vilket leder till att ledamöter med för många uppdrag kan undvikas och inte väljas om på årsstämmorna. Implikationen är därför att agentkostnader kan öka på flera olika sätt beroende på hur bolaget väljer att agera för att förhindra att ledamöter med tidsbrist väljs in i styrelserna.

Vad som inte framgår av tidigare forskning om styrelseledamöter men som framkom under studien var att många av ledamöterna arbetar flitigt med att planera tiden för att i högsta grad undvika tidsbrist. Flera av ledamöterna bokar in möten år i förväg för att säkra att tiden ska finnas att delta i styrelsernas arbete. Studiens medverkande berättade också om en förståelse, styrelsekollegor sinsemellan, av att alla ledamöter inte kan närvara på extrainsatta möten. Tivéus berättade att en del av styrelsearbetet går ut på att vara flexibel, om ett möte behöver ändras så ställer ledamöterna i högsta möjliga mån upp trots att mötet flyttas till tidig helgmorgon eller sen kväll. Tidigare forskning om styrelseledamöter menar att för många uppdrag kan leda till sämre bevakning av ledningen i bolagen (Core et al., 1999; Shivdasani & Yermack, 1999) men hanteringen som beskrivs ovan visar att i alla fall en del av styrelseledamöterna, genom planering, försöker undvika sådana situationer. Dock kan bolag inte förlita sig på att styrelseledamöter alltid prioriterar uppdragen lika och agerar i samtliga ägares intresse. Om ledamöterna i vissa situationer inte kan planera på så sätt att tiden fördelas jämnt mellan bolagen kan agentkostnader i form av residualkostnader uppstå inom bolagen som tillägnas mindre tid. Uttalanden har visat att styrelseuppdragen inte alltid prioriteras lika, det faller sig naturligt att ledamöterna rycker in i styrelserna där de för stunden behövs mest. Bristfällig planering eller kriser i bolag kan därmed, trots vilja till flexibilitet, öka residualkostnader eftersom att ledamöterna då väljer att handla i linje med bolaget som för stunden prioriteras. Sådant beteende kan ses som en agentkostnad eftersom att ledamöterna har ett egenintresse att hjälpa till i bolagen där det krisar, annars ökar sannolikheten att ledamöten inte väljs om på kommande årsstämma.

Tidigare forskning om styrelsearbete menar att styrelseledamöter accepterar för många uppdrag och därmed drabbas av tidsbrist (Lipton & Lorsch, 1992). Vetenskaplig litteratur fokuserar på konsekvenserna av multipla uppdrag (Adams et al., 2010; Ahn et al., 2010; Core et al., 1999; Ferris et al., 2003; Fich & Shivdasani, 2006; Jiraporn et al., 2009; Pozen, 2010; Shivdasani & Yermack, 1999), inte på hur styrelseledamöter arbetar för att undvika möjliga negativa konsekvenser. Ett tydligt mönster urskiljas hos samtliga ledamöter; mängden tid och

arbete som lades ner på uppdragen. Av styrelseledamöterna som nämnde hur många timmar per vecka som arbetades uppgav ingen en arbetsvecka motsvarande mindre än en heltidstjänst på 40 timmar. Majoriteten av ledamöterna uppgav att en genomsnittlig arbetsvecka bestod av 50-90 timmars arbete. En del perioder är arbetsbördan mindre men överlag arbetar alla styrelseledamöter långt mer än vad som får anses normalt. Mängden arbetstimmar är nödvändig för att hinna med styrelseuppdragen men vad som föreföll var att ledamöterna uppfattar arbetsbördan som en självklarhet och en naturlig del av arbetet med multipla styrelseuppdrag. Personerna visade ett egenintresse och en vilja att vara sysselsatta. Ledamöter med stor arbetsvilja kan således resultera i att agentkostnader i mindre mån uppstår. Om ägarna vet att ledamöterna arbetar hårt och mycket kan mindre resurser läggas på övervakningskostnader. Vidare kan fler arbetstimmar per uppdrag bidra till att besluten som fattas är väl utvärderade och genomtänkta vilket förhindrar ineffektivt arbete och därmed minskar residualkostnader.

Trots att många arbetstimmar i viss mån kan minska agentkostnader är arbetsveckor på upp till 90 timmar extremt och inget en person är kapabel att hantera under alltför långa perioder. Intervjuerna gav implikationen att ledamöterna stundtals och omedvetet överestimerade arbetskapaciteten varpå konsekvensen blev tidsbrist. Bristen på självinsikt har resulterat i att en del av ledamöterna har accepterat för många uppdrag. Dock uppfattades det inte att ledamöterna medvetet accepterade för många uppdrag vilket stöds av Ekdahl som förklarade att styrelseledamöter vill bolagen väl, ingen vill missköta arbetet. Överarbete och tidsbrist kan självklart uppstå men ledamöterna gav inte sken av att medvetet undvika arbetsuppgifter och skyldigheter på så sätt som tidigare forskning beskrev (Ferris et al., 2003; Jiraporn et al., 2009). Ledamöters dåliga självinsikt leder till att agentproblematik uppstår, trots eventuella åtgärder så som övervakning och kontrakt, eftersom att ledamoten till slut inte orkar med den tunga arbetsbelastningen. Styrelsen påverkas negativt av att en ledamot inte kan hantera uppdraget då övriga ledamöters arbetsbörda ökar. Agentproblematik skapas eftersom att ledamotens intresse förflyttas från att vara i linje med ägarnas till att istället vilja minska den egna arbetsbelastningen. En lösning för bolag kan vara att välja bort den överbelastade ledamoten vid nästkommande årsstämma vilket dock kan innebära ytterligare resurs- och tidskrävande rekryteringsprocesser.

5.2 Styrelsearbete som Yrke

Ledamöterna i uppsatsen har delade åsikter gällande att kombinera multipla styrelseuppdrag med en operativ befattning. Genomgående sågs ett mönster som pekade på att ledamöter med operativa befattningar ansåg en operativ befattning vara positiva medan ledamöterna som yrkesmässigt arbetar med styrelseuppdrag upplevde fler negativa aspekter. Forskning hävdar att personer utan operativ erfarenhet på ledningsnivå kan tänkas ha svårare att sätta sig in i problem som en styrelse ställs inför (Ahn et al., 2010). Tigerschiöld håller med och menade att en operativ befattning var bra eftersom att ledamöten då höll sig uppdaterad och lättare kunde tackla problem som styrelsen ställs inför. Sundewall, Orback Pettersson och Tivéus som yrkesmässigt arbetar med styrelseuppdrag men som har operativ erfarenhet på ledningsnivå har alla åsikter som överensstämmer med existerande forskning. Alla tre berättade att multipla styrelseuppdrag vid sidan om en operativ befattning är svåra att balansera eftersom den operativa befattningen alltid måste prioriteras. Orback Pettersson har upplevt att styrelsekollegor med tunga operativa befattningar har haft svårare att tidsmässigt få ihop vardagen. Även andra uttalanden indikerade att agentkostnader ökar i bolagen där styrelseledamöterna har uppdrag om en operativ befattning måste prioriteras. I annat fall fanns risk för avsked från den primära tjänsten vilket inte ligger i ledamötens egenintresse. I sådana fall kan agentkostnader i form av residualkostnader uppstå eftersom att styrelseuppdragen åsidosätts för att ledamöten måste prioritera den operativa befattningen. En sådan prioritering resulterar i att styrelseuppdragen inte tillägnas tiden som krävs. Det kan, ur ett agentteoretiskt perspektiv, vara riskabelt för bolag att anställa ledamöter med operativa befattningar trots att de kan bidra med nyttig erfarenhet och kunskap. Påståendena överensstämmer med Pozens (2010) forskning som menar att en operativ befattning i kombination med styrelseuppdrag får negativa konsekvenser.

Pozen (2010) föreslår att personer med operativa befattningar inte ska vara verksamma i styrelser. Dock framgick inga liknande åsikter under uppsatsens intervjuer. Nordström som har en operativ befattning kopplad till uppdrag som ägarrepresentant i olika styrelser, ställer sig skeptisk till att yrkesmässigt arbeta med styrelseuppdrag. Argumentet är att en styrelseledamot inte kan vara objektiv om försörjningen är beroende av styrelseuppdragen. Trots att Nordström upplever det som negativt att en ledamot är beroende av inkomsten kan risken minska för att agentkostnader uppstår eftersom att ledamötens incitament att behålla uppdraget ökar. Övervakningskostnader minskar på grund av att ledamöten som vill behålla

styrelseuppdraget kan tänkas agera i linje med ägarnas önskemål. En sådan hantering kan dock bli skadlig om ledamoten endast ser till ägarnas intresse och inte agerar efter bolagets behov. Om styrelseledamoten endast agerar i majoritetsägarnas intresse, det vill säga ägarna som har makt att påverka vilken ledamot som blir omvald, kan bolagets mindre ägare missgynnas. Övriga ledamöter nämnde både för- och nackdelar med att kombinera operativa befattningar med styrelseuppdrag men ingen tyckte att en styrelse endast skulle bestå av det ena eller det andra.

5.3 Branschexpertis

Tidigare studier om styrelsearbete menar att styrelseledamöter måste ha specifik branschexpertis. För att kunna tillgodose frågor på rätt sätt och verkligen förstå bolaget menar forskarna att en styrelseledamot utan djup branschkunskap är mindre lämpad än en styrelseledamot med branschexpertis. Om en styrelseledamot inte kan branschen tillräckligt kan felaktiga beslut fattas vilket kan påverka ett bolag negativt (Jiraporn et al., 2009; Pozen, 2010). En ledamot som inte har tillräcklig branschexpertis kan dock tänkas dölja det för att få behålla ett uppdrag. En sådan situation leder till att ledamoten prioriterar egenintresset att behålla uppdraget framför bolaget bästa vilket resulterar i att agentkostnader uppstår. En målkonflikt av den typen kan exempelvis skapa residualkostnader som uppstår till följd av att ledamoten saknar expertisen som uppdraget kräver för att fatta rätt strategiska beslut. Falvin berättade om en situation där ett ordförandeskap avsades eftersom Falvin inte längre kunde bidra till styrelsearbetet på grund av saknaden av branschexpertis. Då hjälpte Falvin ägarna att undvika agentkostnader genom självinsikten att det var ineffektivt för bolaget att på lång sikt ha kvar Falvin som ordförande.

Till skillnad från tidigare nämnda forskare menar Hemphill och Laurence (2014) att krav på branschexpertis kan påverka en styrelse negativt. Ledamöter med expertis från samma bransch är ofta likartade gällande utbildning och karriär och bidrar därför inte med dynamik till styrelsen. En styrelse blir mer dynamisk när besluten som fattas är baserade på många infallsvinklar och perspektiv vilket en övervägande majoritet av ledamöterna höll med om. Cappelen berättade att ledamöter från olika branscher är vad som behövs för att åstadkomma mångfald i styrelser. Vidare uttryckte Arp att bolagsledningarna besitter tillräcklig branschexpertis vilket gör att expertis inte är nödvändigt för ledamöterna. Dock menade Lendau att viss kunskap om branschen är nyttigt men att det kan vara svårt att hållas

tillräckligt uppdaterad i flera branscher samtidigt. Cashman, Gillian och Jun (2012) hävdar, precis som Lendau, att multipla styrelseuppdrag i olika branscher är mer ansträngande än multipla uppdrag i samma bransch. Ledamoten måste vara insatt i flera bransch- och industrispecifika frågor samtidigt vilket kan bli en utmaning. Samtliga styrelser kan bli skadade av att en ledamot försöker hålla sig uppdaterad i flera branscher. Expertis i flera branscher kan därmed leda till att mindre tid ägnas åt själva styrelsearbetet och mer tid ägnas åt att hållas uppdaterad i olika branscher. Även om fördelar kan uppstå när ledamöter bidrar med kunskap från olika branscher kan det praktiska styrelsearbetet bli lidande. Exempelvis kan övervakning av bolagsledningen eller deltagande i olika styrelsekommittéer (Se Appendix 1) bli bortprioriterat då ledamoten istället prioriterar att hålla sig påläst om olika branscher.

5.4 Nätverk

Forskning om styrelsearbete menar att multipla styrelseuppdrag ger upphov till stora nätverk och kontakter som knyts genom operativa befattningar och uppdrag inom olika bolag (Booth & Deli, 1996). Ledamöter med multipla styrelseuppdrag anses extra kompetenta och ytterligare styrelseuppdrag erbjuds till följd av ledamotens rykte och yrkesmässiga relationer (Ferris et al., 2003). Tidigare forskning överensstämmer med uttalanden hos många av ledamöterna som menar att nätverken har varit viktiga under karriären. Trots att styrelseledamöter allt oftare rekryteras genom rekryteringsfirmor uppger majoriteten att uppdrag fås genom kontakter. Under intervjuerna framkom att nätverk och relationer är extra viktiga eftersom att ledamöter gärna arbetar med personer som ledamöterna haft kännedom om eller kontakt med tidigare. En av fördelarna blir att ledamöterna vet att kollegan är kompetent och förhoppningsvis kommer att fungera bra i styrelsen. Om ledamöterna känner till personen minimeras risken att tillsätta en person som inte tillför relevant kunskap och gynnar bolaget. Uppfattningen överensstämmer med Fama och Jensen (1983) som menar att nätverk kan minska agentkostnader. Om ledamöterna är måna om sitt rykte minskar incitamentet att handla i egenintresse och istället ökar viljan att agera i linje med ägarna eftersom att gott rykte ger upphov till ytterligare erbjudanden om styrelseuppdrag. Om ledamöterna är beroende av rykte och relationer för erbjudas ytterligare uppdrag kan bolagens övervakningskostnader reduceras eftersom att incitamentet för ledamoten att agera för egen vinning minskar. Ledamöterna vet att erbjudanden om ytterligare uppdrag uteblir om ledamöterna presterar dåligt och inte värnar om ägarnas intressen.

Betydelsen av sådana nätverkseffekter bekräftas av bland annat Ilstam och Sundewall som berättade att ägare och valberedningar tittar på hur en ledamot presterat i andra styrelser.

Bohman påstod att hänsyn tas till vilka ledamöter som sitter i styrelsen, personerna i ledningen och om bolagets ägare har gott rykte när ett styrelseuppdrag erbjuds. Resonemanget visar att bolag kan ha fördel av styrelseledamöter med stora nätverk och gott rykte eftersom att sådana personer attraherar andra kompetenta ledamöter till styrelsen. Ägare kan därmed minska risken för agentkostnader genom att tillsätta ledamöter med stora nätverk. Ledamöter med stora nätverk kan tänkas veta vem som passar för uppdraget vilket minskar sannolikheten att en ledamot tas in som, trots erfarenhet, handlar i egenintresse eller är överbelastad. På så sätt kan en rekommendation från en ledamot inom nätverket leda till att möjliga övervaknings- och residuallkostnader undviks eftersom att rekommendationen säkerställer att personen har kompetensen, kunskapen och integriteten som uppdraget kräver. Även Booth och Deli (1996) är av liknande åsikt och menar att bolag kan dra nytta av ledamöters nätverk och därmed skapa goda relationer till andra bolag, leverantörer och kunder. För ledamöterna själva är multipla styrelseuppdrag också positivt eftersom att multipla uppdrag underlättar möjligheten att förvalta och skapa kontakter med andra styrelseledamöter och befattningshavare inom olika bolag (Ahn et al., 2010).

Vikten som läggs vid nätverk och relationer kan dock vara till nackdel. Att så många ledamöter poängterade nätverket som en viktig faktor vid multipla styrelseuppdrag kan vara ett tecken på att endast ledamöter inom nätverken erbjuds styrelseuppdrag. Påståendet stöds av Fama och Jensen (1983) som uppger att mängden affärsrelationer en styrelseledamot har påverkar om ledamoten får ytterligare uppdrag. Ulf Skarin håller med och menar att en styrelseledamot med multipla uppdrag framstår som attraktiv och får fler erbjudanden. Sammansättningen av personer inom svenskt näringsliv hade dock möjligtvis sett annorlunda ut om fler ledamöter utanför nätverken hade släppts in. Om mindre vikt läggs vid personliga rekommendationer kan andra kompetenta personer släppas in som ledamöter.

5.5 Intresse

Fokus på tidigare forskning om styrelseledamöter och multipla uppdrag har legat på mätbara och kvantitativa faktorer såsom ersättning, utbildning och aktieavkastning (Cashman et al., 2012; Core et al., 1999; Fich & Shivdasani, 2006). Efter att ha intervjuat samtliga

styrelseledamöter och experter var det uppenbart att många har multipla styrelseuppdrag på grund av ett genuint intresse för arbetet som ledamot. Flera av ledamöterna berättade att det märktes tydligt om en ledamot har ett bristande intresse för bolaget och branschen och att sådana ledamöter inte uppskattas i styrelser. Både Falvin och Ilstam var tydliga med att påpeka att styrelseuppdrag inte bara erhålls på grund av ersättning utan även på grund av intresse. Att styrelseledamöterna ser styrelsearbetet som roligt och har ett intresse för bolagen kan tänkas resultera i att de arbetar mer och bättre. Dock kan ledamöternas intresse också resultera i att största tiden av styrelsearbetet läggs på just det som anses roligt. Exempelvis kan kommittéarbete och övervakning av ledningen tänkas få mindre fokus i jämförelse med utveckling av nya affärsstrategier. Det kan leda till agentkostnader i form av övervakningskostnader eftersom att ägarna tvingas övervaka att styrelseledamöterna utför rätt arbetsuppgifter. Dessutom kan ledamöternas intresse leda till att styrelsearbetet ses mer som just ett intresse och inte ett arbete. Att inte ta styrelsearbetet seriöst nog kan resultera i att färre timmar läggs ner på det som ledamoten inte anser vara roligt eller intressant vilket kan leda till att residualkostnader uppstår.

5.6 Integritet

Integritet beskrivs enligt många av de intervjuade som den viktigaste egenskapen en styrelseledamot bör besitta. Anledningen är att styrelseledamöter måste våga uttala sig oavsett vad övriga styrelsemedlemmar tycker. Pålsson pekade på vikten av att inte bara sitta och hålla med. Svensson var inne på samma spår och menar att styrelsen behöver dynamiken som skapas när samtliga ledamöter är öppna och har självinsikt. Vidare förklarade Ekdahl att feghet och brist på integritet är riskabla egenskaper. Styrelseledamöter måste alltid göra vad som gynnar bolaget på lång sikt, även om resten av styrelsen och massmedia är av annan åsikt. Den främsta anledningen till varför en styrelseledamot inte skulle ha integritet beror, enligt flera av styrelseledamöterna, på att styrelseuppdraget är ett primärt försörjningsmedel. Lendau menade att det är svårt att uppvisa integritet om ledamoten är beroende av kompensation som styrelseuppdraget genererar. Nordström ser ett liknande problem och pekar på att en styrelseledamot anstränger sig mer för att vara till lags om styrelseuppdraget är ledamotens försörjning. Även Ekdahl var inne på samma spår och hävdar att en styrelseledamot ska ha så pass hög integritet att ledamoten är beredd att avgå om styrelsen agerar på ett sätt som ledamoten inte samtycker med. Om en sådan situation skulle innebära att ledamoten förlorar delar av inkomstkälla minskar chansen att ledamoten är ärlig och står

upp för sina åsikter. Dock menar Skarin att ekonomisk kompensation gör att styrelsearbetet ses mer som ett riktigt arbete vilket gör att uppdragen tas mer seriöst. Trots att många av ledamöterna beskrev att integritet var viktigt påträffades ingen tidigare forskning om styrelsearbete och multipla styrelseuppdrag som tog upp vikten av intresse och integritet. Pozen (2010) tar dock upp ett förslag kring hur styrelseledamöter ska ersättas. Förslaget tros kunna resultera i att integriteten ökar hos ledamöter som har styrelsearbete som försörjning. Pozen (2010) föreslår att styrelseledamöterna enbart ska kompenseras i aktier, samt att aktierna inte ska kunna säljas förrän år efter att uppdraget är avslutat. Sådan kompensation förväntas leda till att ledamöterna aktivt agerar för att uppnå långsiktig framgång för bolaget. Vidare kommer ledamöter som är finansiellt beroende av styrelseuppdraget med större sannolikhet våga säga ifrån då uppdragets kompensation påverkas av bolagets resultat och aktieavkastning. Att ledamöternas ersättning är kopplad till ett långsiktigt aktievärde är positivt för ägarna och kan leda till att agentkostnader undviks.

5.7 Hanteringsstrategier

Föregående del av analysen har diskuterat 14 styrelseledamöters och tre experters resonemang kring multipla styrelseuppdrag i förhållande till agentteorin och existerande forskning. Analysen har även redogjort för andra resonemang, så som intresse och integritet, som inte hittats i tidigare forskning. Nedan presenteras strategier och metoder som styrelseledamöterna i studien använder för att hantera multipla styrelseuppdrag. Hanteringen har kunnat fastställas genom frågor om styrelsearbete och analys av områden som tidigare forskning har berört. Således har ett antal strategier och förhållningssätt som visar hur multipla styrelseuppdrag hanteras kunnat urskiljas. För att avgöra om och hur multipla styrelseuppdrag påverkar agentkostnader har hanteringsstrategierna analyserats i förhållande till agentteorin. Nedan presenteras en redogörelse av hanteringsstrategierna som har identifierats.

Planering och Prioritering - Framförhållning möjliggör multipla styrelseuppdrag eftersom att ledamöterna genom planering lättare kan avgöra tidsåtgången och arbetskapaciteten som varje uppdrag kräver. Om styrelsemöten är inplanerade långt i förväg underlättas att avgöra om tid finns för ytterligare uppdrag. Vidare hanterar styrelseledamöterna uppdragen genom effektiv allokering av tid. Genom att prioritera och veta hur och när arbetsuppgifter ska utföras effektiviserar styrelseledamöterna arbetsåtgången och tiden som varje uppdrag kräver. Att ledamöterna är måna om att planera tiden väl bör ses som positivt ur ett ägarperspektiv.

Prioritering leder också till att ledamöterna kan hantera multipla uppdrag genom att fastställa vilka uppdrag som kräver störst engagemang eller ytterligare arbete. Att kunna prioritera bland flertalet uppdrag leder till att hanteringen av styrelseuppdragen underlättas. Ledamotens vilja att planera kan dock resultera i en mindre flexibel kalender vilket kan öka ägarnas residualkostnader.

Flexibilitet - Uppdragen hanteras genom att lämna luckor i kalendern vilket gör att ledamoten kan anpassa schemat efter kollegor som för tillfället upplever större arbetsbörda eller tidsbrist. Genom att ha en tidsbuffert kan ledamöterna vara flexibla och hantera styrelsearbetet trots tidsskillnader, kriser i bolag eller personer som på grund av operativa befattningar är upptagna. Flexibiliteten leder till att styrelseledamoten vid andra tillfällen kan föreslå ändringar av möten om behovet skulle uppstå. Att ledamöterna är flexibla är positivt ur ett ägarperspektiv eftersom att ledamöterna kan anpassa tiden på så sätt att styrelsearbetet gynnas. Således kan flexibilitet möjliggöra att ledamöternas närvaro ökar vilket går i linje med ägarnas intresse att samtliga ledamöter ska närvara på styrelsens aktiviteter.

Arbetskapacitet - Majoriteten av uppsatsens ledamöter uppger att arbetsveckor på 50-90 timmar, vilket enligt ledamöterna, anses naturligt för att klara av styrelsearbete och befattningar på ledningsnivå. Ledamöterna är vana att arbeta hårt och stor arbetsbörda hanteras genom att arbeta fler timmar. Att inneha stor arbetskapacitet och vilja att arbeta mycket bör i första hand ses som positivt ur ett ägarperspektiv. Arbetsåtgången kan vara ett tecken på att ledamöterna vill agera i bolagets intresse och har viljan att lägga ner tiden som uppdraget kräver. Stor arbetskapacitet kan således resultera i att agentkostnader undviks. Dock finns risk för överarbete då multipla uppdrag kan leda till stress och utbrändhet. I sådana situationer kan överarbete leda till residualkostnader eftersom ledamoten då inte klarar av att arbeta så mycket som uppdragen kräver. Residualkostnaderna uppstår om ledamoten blir trött eller stressad och inte utför styrelseuppgifterna så bra som bolagen kräver. Några av styrelseledamöterna berättade om situationer där överbelastning upplevts och att vissa uppdrag då prioriterats och andra avslutats. Anledningen till att uppdrag avslutades var att minska arbetsbelastningen men också för att ledamöterna insåg att fortsatt åtagande inte skulle gynna bolaget.

Kunskap och Erfarenhet - Genom att veta hur styrelser arbetar och hur bolag strategiskt bör verka för att bli framgångsrika kan styrelseledamöter applicera kunskap från en styrelse till en

annan. Fördelning av kunskap och erfarenhet mellan olika styrelser effektiviserar styrelsearbetet och underlättar hanteringen av multipla uppdrag. Arbetet effektiviseras genom att ledamöterna kan ha upplevt liknande situationer i andra bolag och branscher vilket bidrar till arbetet inom styrelser som genomgår liknande utmaningar. Tidigare forskning menar att multipla uppdrag är negativt då styrelseledamöterna kan sakna tillräcklig kunskap om varje bolag och bransch (Jiraporn et al., 2009; Pozen, 2010). Enligt samtliga intervjuade ledamöter stämmer inte sådan forskning. Åsikten är att multipla uppdrag genererar kunskap och att erfarenhet underlättar styrelsearbetet.

Socialisering och Rykte - Multipla uppdrag hanteras genom aktivt användande av relationer och nätverk. Styrelseledamöter med multipla uppdrag kännetecknas av stora nätverk där uppdragen i flertalet fall erbjuds genom rykte och relationer. Ett stort yrkesmässigt nätverk leder till att en ledamot erbjuds fler styrelseuppdrag än ledamöter med mindre nätverk. Således gör relationer och rykte att uppdrag erbjuds som är anpassade till ledamöternas kunskapsområden eftersom personer i nätverket har kännedom om ledamöternas tidigare uppdrag och kunskaper. Avsaknad av nätverk och relationer minskar därmed sannolikheten att bli erbjuden ytterligare uppdrag.

Förnekelse - Vanan att arbeta hårt kan göra att styrelseledamöterna överestimerar arbetskapaciteten och antalet uppdrag som klaras av. Förnekelse leder till att styrelseledamoten först i efterhand inser att antalet uppdrag varit överflödigt och ohanterligt. Hantering av multipla styrelseuppdrag genom förnekelse är en självisk metod eftersom att bolag och kollegor påverkas negativt av effekterna som förnekandet genererar. Sådan hantering kan leda till utbrändhet och ineffektiv planering om ledamoten inte kunnat inse uppdragens tidsåtgång vilket kan innebära frånvaro på möten eller att förberedelser uteblir. Förnekelse är en hanteringsstrategi som skapar agentkostnader för ägarna eftersom ledamoten agerar på ett ogynnsamt sätt för bolaget. Agentkostnader som kan förväntas uppstå är främst residualkostnader till följd av frånvaro på möten och oförmåga att hinna med styrelsearbetet. Således kan också övervakningskostnader öka eftersom ägarna i större utsträckning tvingas kontrollera att ledamoten sköter styrelsearbetet.

Självständighet - Hanteringen av multipla styrelseuppdrag underlättas om ledamöterna vågar säga ifrån och kan avgöra när uppdragen blir för många eller arbetsbördan för stor. Sådan integritet innebär att ledamoten säger ifrån vid beslutsfattande eftersom att ledamöterna

tillsätts i hopp om att uttrycka åsikter och bidra med förslag kring bolagens framtid. Integritet bör därmed ses som positivt ur ett ägarperspektiv eftersom att ledamöter med hög integritet i mindre grad kan tänkas godkänna tvivelaktiga beslut. Avsaknad av integritet kan bero på att ledamoten är finansiellt beroende av uppdraget och därför vill vara till lags för att inte riskera att bli av med uppdraget. Hög integritet kan därför vara en indikation på att ledamoten värnar om bolaget och inte accepterar uppdrag på grund av prestige eller kompensation.

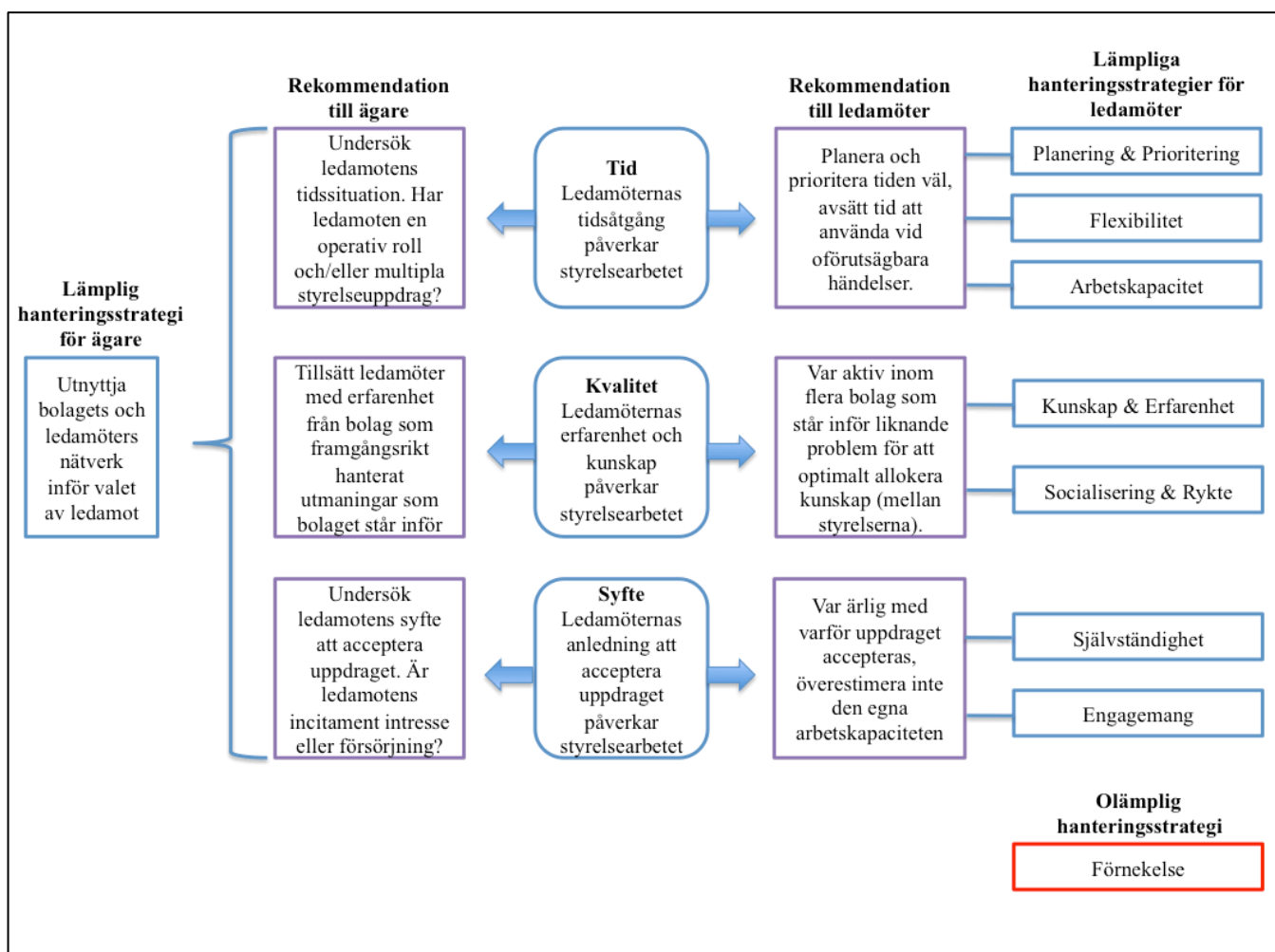
Engagemang - Enligt ledamöterna ska uppdragen leda till bekräftelse, självuppfyllelse och entusiasm. Ledamöterna vill känna att de kan bidra med kunskap och intresse, annars kan ansvaret som multipla styrelseuppdrag innebär bli för stort att orka med. Flera medverkande medger att uppdrag nekas om intresset är lågt eftersom att styrelsearbetet då inte utförs lika bra. Om styrelseledamöterna kan bidra med expertis och kunskap upplevs arbetet som mer tillfredsställande vilket underlättar hanteringen av multipla uppdrag. Intresse för bolaget och styrelsearbetet leder till att kontraktskostnader kan minska eftersom att en ledamot med intresse för branschen kan tänkas drivas mindre av monetära incitament och mer av självuppfyllelse. Dock kan överdrivet intresse leda till residuallkostnader för ägarna. Om styrelseuppdraget alltför mycket blir ett intresse kan ledamoten undvika uppgifter som uppfattas som mindre roliga eller tillfredsställande.

Ovanstående strategier visar hur styrelseledamöterna hanterar multipla styrelseuppdrag. Strategierna visar även hur ledamöterna hanterar konsekvenserna av multipla styrelseuppdrag som tidigare forskning tar upp. Tidigare forskning om styrelser pekar på att tidsbrist, operativa befattningar, branschexpertis och nätverk kan påverka hur en ledamot hanterar styrelseuppdrag och huruvida uppdrag accepteras. Uppsatsens analys visar att ytterligare faktorer så som engagemang, flexibilitet, förnekelse och självständighet påverkar hur styrelseuppdrag hanteras. Tidigare forskning och vår studie har resulterat i hanteringsstrategier som indikerar hur ledamöterna praktiskt beter sig för att hantera multipla uppdrag. Majoriteten av strategierna är positiva ur ett ägarperspektiv eftersom strategierna kan minska agentkostnader och leda till att ledamöter inte accepterar för många uppdrag. Hanteringsstrategin som kan tänkas leda till negativa konsekvenser för ledamöter och ägare är förnekelse eftersom att en sådan strategi innebär avsaknad av självinsikt. Strategierna visar att agentkostnader påverkas beroende på hanteringen. Dock är vissa av strategierna svåra att kombinera, exempelvis flexibilitet och planering, därför är det upp till varje ledamot och bolag att avgöra vilka hanteringsätt som bör följas för att optimera strategiernas effekt på

styrelseuppdrag. En rekommendation till ägare och ledamöter gällande hur strategierna bör användas hittas i uppsatsens ramverk.

5.8 Ramverk

Nedan presenteras ett ramverk som visar kopplingen mellan uppsatsens teori, empiri och hanteringsstrategier. Ramverket utgår från tre övergripande faktorer som vi, baserat på intervjuerna, tror är viktigast gällande styrelsearbete; ledamotens tid, kvaliteten på arbetet som ledamoten utför samt syftet med att acceptera uppdraget. Rekommendationer ges till ägare och ledamöter gällande hur de tre faktorerna bör hanteras och därigenom optimerar styrelsearbete. Till ledamöterna rekommenderas även sju strategier som underlättar hanteringen av multipla styrelseuppdrag. För ägare, bolag och andra intressenter som arbetar med tillsättande av styrelseledamöter kan ramverket användas som hjälpmedel för att avgöra huruvida en ledamot är lämplig för ett uppdrag.



Figur 1. Studiens ramverk

6. SLUTSATS

Utifrån flerfallsstudien framgår det tydligt att ett hot mot hanteringen av multipla styrelseuppdrag är tidsbrist. Tidsbristen kan ses som ett tecken på att ledamöterna accepterar många uppdrag vilket leder till att egna intressen prioriteras framför bolagens. Stundtals sker sådan prioritering omedvetet till följd av förnekelse och avsaknad av självinsikt. Dock framgår det att de flesta ledamöter aktivt försöker hantera tidsbrist så att styrelseuppgifterna inte påverkas. Studien visar att ledamötens bidrag till styrelsen påverkas av erfarenhet och kunskap. Valfungerande styrelser kännetecknas av mångfald vilket genereras av ledamöter med olika bakgrund och erfarenheter. Studien visar att övergripande och bred kunskap är viktigare än djup och detaljerad expertis inom en specifik bransch. Även ledamöters rykte och socialiseringsförmåga har visats vara avgörande vid hantering av multipla styrelseuppdrag. Ryktet påverkar huruvida en ledamot erbjuds ytterligare uppdrag.

Studien har resulterat i nya upptäckter kring vad som driver ledamöter att arbeta med styrelseuppdrag. Agentteorin och tidigare forskning menar att ledamöter drivs av prestige och kompensation medan vår studie visar att ledamöterna hanterar uppdragen optimalt om de även känner intresse och självuppfyllelse. Intresset och viljan att ha multipla uppdrag kan resultera i att agentkostnader uppstår eftersom för många uppdrag kan leda till att varje bolag ägnas för lite tid. Agentkostnader uppstår om ledamöten fördelar tiden ojämnt på grund av att vissa arbetsuppgifter anses mindre intressanta eller roliga. Vårt bidrag till agentteorin visar därför att agenter bör besitta integritet för att optimalt kunna hantera styrelseuppdrag. För att behålla integriteten rekommenderas att en ledamot inte ska vara beroende av kompensationen som ett styrelseuppdrag genererar. Integritet gör därmed att ledamöter bättre avgör vilka beslut som styrelsen bör fatta och om ett styrelseuppdrag bör accepteras.

Genom att följa rekommendationerna som presenterats i ramverket kan ledamöter aktivt förhindra att bolag utsätts för agentkostnader. Ledamöter kan använda ramverket som ett hjälpmedel för att minimera tidsbrist, öka kvaliteten på styrelsearbetet och för att besluta om ett styrelseuppdrag bör accepteras eller inte. Ramverket kan också användas av ägare och andra intressenter som ett hjälpmedel för att avgöra om en styrelseledamot är lämplig att tillsättas eller inte.

7. DISKUSSION

Flerfallsstudien som gjorts ur ett agentteoretiskt perspektiv, har resulterat i ett antal implikationer till agentteorin. Agentteorin menar att problem uppstår mellan principaler och agenter till följd av intresse- och målkonflikter. Agentteorin rekommenderar att principalen hanterar agenternas opportunistiska genom att skapa incitament i form av kompensation och prestige. Övervakning och kontrakt kan användas för att kontrollera agentens beteende. Vår studie visar att delar av agentteorin stämmer men också att agentteorin kan ifrågasättas. Styrelseledamöterna gav sken av att inte vilja agera själviskt vilket bekräftades av experterna. Intervjuerna visade att många ledamöter anstränger sig och går med på uppgifter som inte är optimala eller tidsmässigt fördelaktiga. Vi bevisar även att det finns andra incitament än kompensation, kontrakt och övervakning som gör att ledamöter agerar i linje med ägarnas intresse. Ledamöterna har en ambition att tillfredsställa ägarna och värna om sitt rykte. Uppdrag accepteras inte enbart på grund av prestige och kompensation utan också på grund av intresse för bolag och styrelsearbete. Om en ledamot samtidigt har dålig självinsikt och därför förnekar tidsbrist, arbetskapacitet och hanteringsförmåga kan agentkostnader uppstå. Dålig självinsikt och förnekelse kan resultera i att agenten inte agerar i linje med principalens intresse och bolagets långsiktiga framgång.

Tidigare forskning om styrelseledamöter menar att styrelsearbete påverkas av tidsbrist, branschexpertis, nätverk och huruvida en ledamot samtidigt har en operativ befattning. Vår forskning fyller delar av gapet gällande hur ledamöter går till väga för att balansera och hantera multipla styrelseuppdrag. Relevansen stöds av vår forskning som visar att styrelseuppdrag hanteras till följd av intresse, integritet och självuppfyllelse vilket inte framkom tidigare. Studien genererar kunskap om hur hanteringen av multipla styrelseuppdrag kan påverka agentkostnader. Med hjälp av tidigare forskning och intervjuer förklarar vi i vilka situationer agentkostnader kan uppstå. Dessutom har studien resulterat i sju hanteringsstrategier och ett ramverk med rekommendationer som fungerar som vägledning vid tillsättandet av styrelseledamöter. Således finns inte bara en teoretisk relevans i uppsatsen, utan även en praktisk eftersom att ramverket indikerar om en ledamot bör acceptera ett uppdrag och huruvida en ägare bör tillsätta eller erbjuda en ledamot ett uppdrag. Vår förhoppning är att ramverket ska fungera som ett verktyg när ytterligare intressenter så som valberedningar, rekryteringsbolag och ägare vill erbjuda en ledamot ett styrelseuppdrag.

Begränsningar med studien ligger i att enbart svenska styrelseledamöter aktiva i svenska bolag har undersökts. Upptäckterna kan därför främst generaliseras till andra svenska ledamöter. Experterna har inte uttalat sig kring specifika ledamöter utan bidragit med allmän kunskap och erfarenheter om styrelsearbete och ledamöter. Då studien främst är baserad på ledamöternas perspektiv hade ytterligare en dimension kunnat tillföras om intressenter med en professionell relation till ledamöterna, så som ägarna av bolagen där ledamöterna har styrelseuppdrag, hade medverkat.

7.1 Förslag till vidare Forskning

Då studien är baserad på svenska ledamöter inom svenska bolag, bundna till att följa Svensk Kod för Bolagsstyrning (se Appendix 1), föreslår vi en undersökning baserad på styrelseledamöter verksamma i ett land med en annan bolagsordning. En sådan studie kan reda ut hur ett lands bolagsordning påverkar hanteringen av multipla styrelseuppdrag. Vi menar att det är relevant att studera om samma frågeställning hade generat liknande resultat i en annan kontext. Ytterligare ett förslag är att göra en djupare fallstudie av en eller flera ledamöter och intervjua samtliga intressenter så som ägare, koncernledning, valberedning och styrelsekollegor till ledamoten. Det ger fler infallsvinklar på hur multipla uppdrag hanteras och vilka agentteoretiska effekter hanteringen kan leda till. Ett sista förslag till vidare forskning är att undersöka om uppsatsens bidrag till agentteorin existerar i andra agentteoretiska förhållanden. Exempelvis kan relationen mellan anställda och chefer undersökas för att ta reda på om anställda inte enbart drivs av compensation och prestige utan också av intresse och självuppfyllelse. En sådan studie kan redogöra om anställda förnekar eventuell tidsbrist, arbetskapacitet och hanteringsförmåga samt effekten på agentkostnader.

8. REFERENSER

8.1 Tryckta Källor

Adams, R. B., & Ferreira, D. 2008. Do Directors Perform for Pay? *Journal of Accounting and Economics*, 46(1):154-171.

Adams, R. B., Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. 2010. The Role of Board of Directors in Corporate Governance: A Conceptual Framework and Survey, *Journal of Economic Literature*, 48(1):58-107.

Ahn, S., Jiraporn, P. & Kim, Y. 2010. Multiple directorships and acquirer returns, *Journal of Banking and Finance*, 34(9):2011–2026.

Alchain, A. A. & Demsetz, H. 1972. Production, information Cost, and Economic Organization. *The American Economic Review*, 62(5):777-795.

Alvesson, M. & Sköldbberg, K. 2007. *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (2a upplagan), Lund, Sverige: Studentlitteratur AB.

Baccouche, S., Hadriche, M. & Omri, A. 2014. Multiple Directorships and board meeting frequency: Evidence from France, *Applied Financial Economics*, 24(14):983-992.

Backman, J. 2010. *Rapporter och Uppsatser* (3e upplagan), Lund, Sverige: Studentlitteratur AB.

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. & Scharefer, S. 2013. *Economics of Strategy* (6e upplagan) Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Booth, J. R. & Deli, D. N. 1996. Factors Affecting the Number of Outside Directorships Held by CEOs, *Journal of Financial Economics*, 40(1): 81–104.

Bryman, A. & Bell, E. 2011. *Business Research Methods* (3e upplagan) New York, NY: Oxford University Press Inc.

Cashman, G. D., Gillan, S. L. & Jun, C. 2012. Going overboard? On busy directors and firm value. *Journal of Banking and Finance*, 36(12):3247-3259.

Core, J.E., Holthausen, R.W. & Larcker, D.F. 1999. Corporate governance, chief executive officer compensation, and firm performance. *Journal of Financial Economics*, 51(3):371–406.

Dalton, D. R., Dalton, C. M., Trevis Certo, S. & Hitt, M. A. 2007. The Fundamental Agency Problem and Its Mitigation. *The Academy of Management Annals*, 1(1):1-64.

Eisenhardt, K. M. 1989a. Agency Theory: An assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1):57-74.

Eisenhardt, K. M. 1989b. Building Theories From Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4):532-550.

Fama, E.F., 1980. Agency Problems and the Theory of the Firm. *The Journal of Political Economy*, 88(2):288-307.

Fama, E. F. & Jensen, M. C. 1983. Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26(2):301-325.

Ferris, S. P., Jagannathan, M. & Pritchard, A. C. 2003. Too Busy to Mind the Business? Monitoring by Directors with Multiple Board Appointments. *The Journal of Finance*, 58(3):1087-1112.

Fich, E. M. & Shivdasani, A. 2006. Are Busy Boards Effective Monitors? *The Journal of Finance*, 61(2):689-725.

Field, L., Lowry, M. & Mkrtchyan, A. 2013. Are busy boards detrimental? *Journal of Financial Economics*, 109(1):63–82.

Finkelstein, S. & Mooney, A. C. 2003. Not the usual suspects: How to use board process to make boards better. *Academy of Management Executive*. 17(2):101-113.

Fristedt D., Larsson Å. & Sundqvist S-I, 2014. *Styrelser och Revisorer i Sveriges Börsföretag 2014-2015*, Sverige: SIS Ägarservice AB.

Gilson, S. C. 1990. Bankruptcy, Boards, Banks, and Blockholders: Evidence on Changes in Corporate Ownership and Control When Firms Default. *Journal of Financial Economics*, 27(2): 355–87

Hemphill, T. & Laurence, G. 2014. The case for professional boards: an assessment of Pozen's corporate governance model, *International Journal of Law and Management*, 56(3):197-214.

Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning. 2010. *Svensk Kod för Bolagsstyrning*, Stockholm, Sverige: Hallvarsson & Halvarsson.

LeCompte, M. D. & Goetz, J. P. 1982. Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research. *Review of Educational Research*, 52:31-60.

Lipton, M. & Lorsch, J. 1992. A Modest Proposal for Improved Corporate Governance. *Business Lawyer* 48(1): 59-77.

Jensen, M. C. & Meckling, W. H. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4):305-360.

Jiraporn, P., Singh, M. & Lee, C. 2009. Ineffective corporate governance. Director busyness and board committee memberships. *Journal of Banking and Finance*, 33(5):819–828.

Pozen, R. C. 2010. The Big Idea: The Case for Professional Boards. *Harvard Business Review*, December 2010.

Shivdasani, A. & Yermack, D. 1999. CEO involvement in the selection of new board members: an empirical analysis. *Journal of Finance*, 79(5):1829–1853.

Spender, J. C. 1989. *Industry Recipes: The Nature and Sources of Managerial Judgement*, Oxford: Basil Blackwell.

Tricker, B. 2011. *Corporate Governance Principles, Policies and Practices* (2a upplagan), Oxford: Oxford University Press.

Trost, J. 2010. *Kvalitativa Intervjuer* (4e upplagan), Lund, Sverige: Studentlitteratur AB.

Van Ees, H., Gabrielsson, J. & Huse, M. 2009. Towards a Behavioral Theory of Boards and Corporate Governance. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3):307-319.

Yin, R. K. 2003. *Applications of Case Study Research* (2a upplagan), Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.

Yin, R. K. 2009. *Case Study Research: Design and Methods: Applied Social Research Methods Series*, (5e upplagan). Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.

8.2 Elektroniska källor

Bolagsverket

2012. Större och mindre företag.

<http://www.bolagsverket.se/ff/foretagsformer/aktiebolag/arsredovisning/storre-1.3317>

Hämtad: 2015-05-15

Publicerad: 2012-06-11

Bolagsverket

2014. Styrelse och VD - aktiebolag.

<http://www.bolagsverket.se/ff/foretagsformer/aktiebolag/starta/styrelse/vd-1.3172>

Hämtad: 2015-02-16

Publicerad: 2014-11-11

Dagens Nyheter

2015. Nyrén får sparken från Industrivärden efter SCA-skandalen

<http://www.dn.se/ekonomi/nyren-far-sparken-fran-industrivarden-efter-sca-skandalen/>

Skriven av: Birgitta Forsberg och Juan Flores

Hämtad: 2015-05-14

Publicerad: 2015-04-27

Nationalencyklopedin

2015. Sökord: Expert

<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/enkel/expert>

Hämtad: 2015-03-23

Studentlitteratur

2015. Källkritisk Analys

<https://www.studentlitteratur.se/files/sites/metoder7556/kanalys.pdf>

Skriven av: Lennart Hellspång

Hämtad: 2015-03-23

StyrelseAkademien

2009. Hur Många Styrelseuppdrag Kan Man Ha Samtidigt?

<http://www.styrelseakademien.se/getfile.ashx?cid=20966&cc=3&refid=16>

Hämtad: 2015-02-16

Publicerad: 2009-03-25

Styrelsekollegiet

2015. Etiken i Styrelsearbetet.

<http://www.styrelsekollegiet.se/web/page.aspx?refid=4>

Hämtad: 2015-04-17

Svenska Dagbladet

2013a. Tung Styrelsebörda Väcker Debatt.

http://www.svd.se/naringsliv/branscher/bank-och-fastighet/varstadning-vantar-i-bankstyrelserna_8926580.svd

Skriven av: Jan Almgren och Josefin Jakobsson

Hämtad: 2015-02-16

Publicerad: 2013-03-20

Svenska Dagbladet

2013b. Svårt att hantera många uppdrag.

http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/sverige/svanberg-svart-att-hantera-manga-uppdrag_8724586.svd

Skriven av: Klas Andersson

Hämtad: 2015-04-17

Publicerad: 2013-11-14

9. APPENDIX

9.1 Appendix 1 – Ordlista

Allmänna Pensionsfonden, AP-fonden - Pensionsfond vars uppgift är att skapa avkastning och förvalta innehav i svenska pensionssystemet. AP-fonden har funnits sedan 60-talet och är uppdelad i Första, Andra, Tredje, Fjärde, Sjätte och Sjunde AP-fonden.

Bolagsverket - En statlig myndighet som hanterar registrering av nya bolag och ändringar av styrelser och revisorer. Myndigheten tar emot årsredovisningar och tillhandahåller information till allmänheten om bolag och föreningar verksamma i Sverige.

Council of Institutional Investors - En amerikansk ideell organisation som tillhandahåller direktiv gällande god bolagsstyrning. Organisationen administrerar även pensionsfonder till ett värde av tre miljarder USD.

Guldklubban - Utmärkelse som årligen ges till styrelseordförande som varit goda exempel på hur ordföranderollen bör utövas. Priset delas ut i två kategorier, en för noterade bolag och en för onoterade bolag. Priset instiftades för att öka medvetenheten om styrelseordförandes viktiga roll för effektivt, strategiskt och affärsinriktat arbete.

Hanteringsstrategi - Ett aktivt tillvägagångssätt för att långsiktigt hantera en situation.

Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning - En förening med det övergripande uppdraget att främja god bolagsstyrning i svenska börsnoterade bolag. Kollegiets uppdrag är att förvalta Svensk kod för bolagsstyrning och på andra sätt främja styrelsearbete.

Multipla styrelseuppdrag – Innebär att en styrelseledamot innehar minst tre styrelseuppdrag samtidigt.

NASDAQ OMX Stockholm – Även kallad Stockholmsbörsen, marknadsplats för handel med värdepapper. Förutom handel med aktier i olika börsnoterade svenska bolag handlas obligationer, premieobligationer, optioner och terminer. Marknadsplatsen är en reglerad marknad som opereras av NASDAQ OMX Stockholm AB och som ägs av Nasdaq OMX Group.

NGM Equity – Nordic Growth Market grundades år 1999 och är en reglerad marknad för handel med värdepapper. Bolag kan, precis som på Stockholmsbörsen, notera sina aktier hos NGM. Bolag som är noterade hos NGM Equity är till stor del tillväxtbolag som nyttjar NGM för att få in riskkapital.

National Association of Corporate Directors - En amerikansk organisation för styrelseledamöter. Organisationen har 15 000 medlemmar och verkar för att skapa direktiv kring god bolagsstyrning med förhoppningen att bättra relationer mellan styrelser, investerare och övriga intressenter knutna till styrelser och bolag.

StyrelseAkademien – En ideell förening som verkar för ett bättre styrelsearbete i svenska bolag. Målet är att öka kunskapen om styrelsearbetets betydelse för lönsamhet och utvecklingskraft.

Styrelsekollegiet - En svensk ideell förening som verkar för utvecklingen av professionellt styrelsearbete och bolagsstyrning. Föreningen leds av 19 styrelseledamöter med uppdrag inom 120 svenska bolagsstyrelser.

Styrelsekommitté – Består av ledamöter från styrelsen och fungerar som en undergrupp till styrelsen. Varje styrelsekommitté har en specifik uppgift vilken är att tillföra en oberoende och objektiv syn på bolagsstyrningen. Exempel på styrelsekommittéer kan vara valberedningar och revisionskommittéer.

Svensk Kod för Bolagsstyrning - Förkortas "Koden" och är en samling direktiv för svensk bolagsstyrning. Syftet med "Koden" är att stärka förtroendet för svenska börsbolag genom att främja en positiv utveckling av bolagsstyrning. Koden beskriver normer för god bolagsstyrning och används för att komplettera svensk lagstiftning. Normen är emellertid inte tvingande och kan frångås på enskilda punkter förutsatt att bolaget för varje avvikelse redovisar och motiverar varför.

Valberedning – Valberedningen är en kommitté till styrelsen med uppgift att förbereda årsstämman beslut i val av styrelseledamöter innebärande att valberedningen föreslår kandidater till styrelsen och ordförandeposten. Svensk Kod för Bolagsstyrning har direktiv som säger att en valberedning bör bestå av minst tre styrelseledamöter varav majoriteten ska

vara oberoende. Utöver styrelseledamöter kan valberedningen bestå av andra intressenter med innehav i bolaget.

Årsstämma – Möte i form av aktiebolagets högst beslutande organ som årligen samlas för att låta aktieägare komma till tals och rösta i frågor gällande ett bolag. På årsstämman beslutas vilka ledamöter som ska tillsättas till styrelsen.

9.2 Appendix 2 – Intervjumallar

9.2.1 Intervjumall för Styrelseledamöterna

Personligt	<p>Berätta om dig själv och din karriär.</p> <p>Vad anser du att du jobbar med idag?</p> <p>Vilket av dina uppdrag tar mest tid?</p>
Operativ befattning <i>(Inkluderad vid intervju av ledamot med nuvarande operativ befattning)</i>	<p>Hur balanserar du posten som X med dina styrelseuppdrag?</p> <p>Vilka för- och nackdelar upplever du med att vara X och samtidigt ha styrelseuppdrag? Ge gärna exempel!</p>
Styrelseuppdrag	<p>Hur många styrelser sitter du i idag?</p> <p>Hur många har du suttit i som mest?</p> <p>Hur hanterar du dina multipla styrelseuppdrag?</p> <p>Vilka fördelar ser du med att sitta i flera styrelser samtidigt?</p> <p>Vilka nackdelar ser du med att sitta i flera styrelser samtidigt?</p>
Tidsbrist	<p>Har du upplevt att det varit svårt att få ihop ditt arbete tidsmässigt?</p> <p>Ge gärna exempel!</p> <p>Har du upplevt att en kollega inte har haft tid för sina uppdrag? Om ja, hur ser du på det och hur hanterades situationen?</p> <p>Har du upplevt att en kollega har ”smitit” från sina arbetsuppgifter? Om ja, vad berodde det på och hur hanterades situationen?</p>
Styrelseledamotens uppgift	<p>Vad är en styrelseledamots viktigaste uppgift?</p> <p>Vad är det som gör att en styrelseledamot inte kan uppfylla sin uppgift?</p> <p>Vad är det som gör att en styrelseledamot inte blir omvald?</p> <p>Vilka gemensamma egenskaper har styrelseledamöter med multipla uppdrag?</p>
Branschexpertis	<p>På vilket sätt kräver dina styrelseuppdrag specifik kunskap i respektive bransch?</p> <p>Anser du att en styrelseledamot måste ha specifik branschkunskap?</p> <p>Har du fått ytterligare styrelseuppdrag på grund av din expertis inom en viss bransch? Om du inte har specifik expertis inom en viss bransch, hur har du hanterat det?</p>

Nya styrelseuppdrag	Får du många förfrågningar om ytterligare uppdrag? Vad avgör om du tar på dig ett till uppdrag? Vad är det som gör att du sitter i just de styrelserna du göra i idag? Hur har du blivit rekryterad till de styrelser du sitter i idag? Hur tänker du om du blir ombedd att rekommendera någon till en styrelse?
Förhållandet till ägarna	Vilka skyldigheter anser du att styrelsen har gentemot ägarna? Vilka problem kan uppkomma mellan ägaren och styrelseledamöterna? Berätta om en situation där du har upplevt detta.
Reglering	Anser du att man bör reglera antalet styrelseuppdrag en person får ha samtidigt?

9.2.2 Intervjumall för Experterna

Intervjumall för Ossian Ekdahl

Personligt	Berätta om dig själv och din karriär. Vad jobbar du med idag?
AP-fonderna	Hur ser AP-fondernas relation ut till bolagsstyrelser? Kan du kort beskriva vad AP-fondernas viktigaste uppgift är? Hur skiljer sig AP-fonderna som ägare jämfört med andra icke-institutionella ägare? Vilka skyldigheter har styrelseledamöter mot ägarna och AP-fonderna?
Styrelser och ledamöter	Vilka problem ser du i styrelser i svenska bolag idag? Hur kan man förbättra problemen? Vad funderar bra mellan i svenska styrelser? Vilka problem kan uppstå mellan styrelser och ägare? Vilka egenskaper anser du vara viktiga hos en styrelseledamot? Hur ser det ut i verkligheten?
Multipla styrelseuppdrag	Vilka fördelar ser du med att en styrelseledamot har multipla uppdrag? Vilka nackdelar ser du med att en styrelseledamot har multipla uppdrag? Upplever du att styrelseledamöter med multipla uppdrag är överbelastade och har tidsbrist? Har du någon gång fått vetskap om att en styrelseledamot har "smitit" från ett uppdrag eller lagt ner för lite tid? Vad tycker du om en reglering av antalet styrelseuppdrag som en person får ha samtidigt?
Rekrytering	Är ni involverade i rekryteringsprocessen av en ledamot? På vilket sätt? Förklara gärna. Vad är det som gör att en styrelseledamot blir omvald respektive inte omvald? Har du någon gång blivit ombedd att rekommendera någon till en styrelse? Om ja, vad tittar man på då?

Relationen med ägarna	Vilka skyldigheter har styrelseledamöterna gentemot ägarna? Har du varit med om en situation där en styrelseledamot inte har fullföljt sitt uppdrag? Vad berodde det på?
Reglering	Anser du att man bör reglera antalet styrelseuppdrag en person får ha samtidigt?

Intervjumall för Stefan Nilsson

Personligt	Berätta om dig själv och din karriär. Vad jobbar du med idag?
Styrelserekrytering	Varför tror du att bolag behöver hjälp med styrelserekrytering? Vad för typ av personer efterfrågas? Går det att se mönster/gemensamma nämnare? Vilka egenskaper anser du att en styrelseledamot ska ha? Vad brukar den främsta anledningen vara till att den tillfrågade tackar ja respektive nej till ett styrelseuppdrag?
Multipla styrelseuppdrag	Är en persons övriga styrelseuppdrag avgörande vid en rekrytering? På vilket sätt? Vilka för- och nackdelar ser du med att en styrelseledamot har multipla styrelseuppdrag? Upplever du att styrelseledamöter med multipla är överbelastade och har tidsbrist? Om ja, förklara hur det märkt och vad det innebär. Har du någon gång fått vetskap om att en styrelseledamot har ”smitit” från sitt uppdrag? Om ja, förklara hur situationen hanterades. Har du någon gång ”nekat” en person styrelseuppdrag för att du känt att personen varit överbelastad? Ge gärna exempel.
Relationen med ägarna	Vilka skyldigheter har styrelseledamöterna gentemot ägarna? Har du varit med om en situation där en styrelseledamot inte har fullföljt sitt uppdrag? Vad berodde det på?
Reglering	Anser du att man bör reglera antalet styrelseuppdrag en person får ha samtidigt?

Intervjumall för Ulf Skarin

Personligt	Berätta om dig själv och din karriär. Vad jobbar du med idag?
Veckans Affärer	Berätta om du relation till styrelser. Berätta om Veckans Affärers relation till styrelser.
Styrelser och ledamöter	Vilka problem ser du i styrelser i svenska bolag idag? Hur kan man förbättra problemen? Vad funderar bra mellan i svenska styrelser? Vilka problem kan uppstå mellan styrelser och ägare? Vilka egenskaper anser du vara viktiga hos en styrelseledamot? Hur ser det ut i verkligheten?
Multipla styrelseuppdrag	Vilka fördelar ser du med att en styrelseledamot har multipla uppdrag? Vilka nackdelar ser du med att en styrelseledamot har multipla uppdrag? Upplever du att styrelseledamöter med multipla uppdrag är överbelastade och har tidsbrist? Har du någon gång fått vetskap om att en styrelseledamot har "smitit" från ett uppdrag eller lagt ner för lite tid?
Relationen med ägarna	Vilka skyldigheter har styrelseledamöterna gentemot ägarna? Har du varit med om en situation där en styrelseledamot inte har fullföljt sitt uppdrag? Vad berodde det på?
Reglering	Vad tycker du om en reglering av antalet styrelseuppdrag som en person får ha samtidigt?

9.3 Appendix 3 – Kontaktmail till Styrelseledamöter

Hej XX,

vi är två studenter vid Lunds Universitet som skriver en masteruppsats på civilekonomprogrammet inom ämnet Corporate Governance. Vi har valt att rikta in oss på hur styrelseledamöter hanterar styrelseuppdrag.

Vi har redan kommit i kontakt med olika ägare, valberedningar och personer som arbetar med styrelserekrytering som kommer att medverka i uppsatsen. Nu vill vi gärna komma i kontakt med personer som har lång erfarenhet av styrelsearbete. Genom din dokumenterade erfarenhet av styrelsearbete uppfyller du de krav vi eftersöker hos personerna vi vill intervjua till vår masteruppsats. Din medverkan skulle bestå av en kortare intervju där du besvarar frågor kring din erfarenhet som styrelsemedlem. Vi är inte intresserade av specifika frågor gällande bolagen du har arbetat för, utan hur du personligen har upplevt ditt arbete som styrelseledamot eller ordförande.

Skulle du vara villig att hjälpa oss? Dina åsikter och medverkan skulle ge uppsatsen en intressant infallsvinkel och betyda mycket för oss. Om du vill medverka återkommer vi gärna med mer information kring uppsatsen och de frågor vi skulle vilja ha svar på. Då uppsatsen kommer att fortlöpa under våren intervjuar vi dig gärna inom den kommande månaden. Vi kommer att befinna oss både i Skåne och Stockholm och är därför flexibla med tid, plats och intervjuform (skype, telefon eller personligt möte).

Vänliga Hälsningar,

Siri Albrecht, 073 - 95 34 733

Emelie Wentzel, 076 - 23 49 857



LUND UNIVERSITY

Master of Science in Business & Economics, 2015

Företagsekonomiska Institutionen vid Lunds Universitet

9.4 Appendix 4 – Beskrivningar av Studiens Styrelseledamöter och Experter

Fredrik Arp, född år 1953, är civilekonom från Lunds Universitet. Arp har varit VD för PLM, Trelleborg och Volvo Personvagnar. Idag är Arp styrelseordförande i Nolato (publikt), Medioplast och Parques Reunidos och styrelseledamot i Vattenfall och Technogym samt partner i Arle Capital, ett brittiskt riskkapitalbolag. Arp är också hedersdoktor vid Ekonomihögskolan i Lund.

Staffan Bohman, född år 1949, är civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm. Bohman har bland annat varit CFO på Alfa Laval och VD på Gränges. Sedan år 2005 arbetar Bohman enbart med styrelseuppdrag och sitter i dag i sju bolagsstyrelser vilket kombineras med ett antal ideella uppdrag, bland annat som vice ordförande i Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning och som juryordförande för utmärkelsen Guldklubban (se Appendix 1). Bohman är styrelseordförande i Höganäs och CL Intressenter och styrelseledamot i Ratos (publikt), Atlas Copco (publikt), Boliden (publikt), Rezidor Hotel Group (publikt) och Rolling Optics.

Fredrik Cappelen, född år 1959, är civilekonom från Uppsala Universitet. Cappelen har bland annat arbetat på Stora Enso och varit VD för Nobia (publikt). Idag är Cappelen industriell rådgivare vilket kombineras med en egen investeringsverksamhet. Cappelen är styrelseordförande i Svenska ICC service, Byggmax (publikt), Dustin (publikt), Dometic, Munksjö (publikt) och Terveystalo. Cappelen är också styrelseledamot i Securitas (publikt).

Ossian Ekdahl, född år 1961, är civilekonom och har arbetat på Första AP-fonden sedan år 1999. Ekdahl är ägaransvarig och kommunikationschef på Första AP-fonden samt ordförande för AP-fondernas etikråd. Tidigare har Ekdahl undervisat i ekonomi på universitetsnivå.

Charlotta Falvin, född år 1966, är civilekonom från Lunds Universitet. Falvin har under karriären haft befattningar på ledningsnivå i teknikbolag och inom ingenjersorganisationer men numera arbetar Falvin yrkesmässigt med styrelseuppdrag. Falvin är styrelseordförande i Ideon och styrelseledamot i Axis (publikt), Doro (publikt) och Invisio Communications (publikt). Vidare är Falvin ordförande på Lunds Tekniska Högskola.

Anders Ilstam, född år 1941, är till grunden läroverksingenjör och har under karriären varit VD på bland annat SKF-tools och Sandvik Construction. År 2010 erhöll Ilstam utmärkelsen Guldklubban (se Appendix 1) för ordförandeskapet i Beijer Electronics. Sedan år 2005 arbetar Ilstam yrkesmässigt med styrelseuppdrag. Ilstam är styrelseordförande för Grimaldi Industri,

Beijer Electronics (publikt), Svedbergs (publikt), Hifab Halmstad Industriförnödenheter, 3nine, Idre Golf Ski & Spa, Tyre Recycling samt för två mindre familjeägda bolag. Ilstam är styrelseledamot i Cycle Europe, Plockmatic och Scandinavian Enviro Systems (publikt).

Johan Johnsson, är civilekonom och VD för ett av Sveriges största investmentbolag. I posten som VD ingår många styrelseuppdrag i styrelser där investmentbolaget har innehav. Innan det nuvarande uppdraget som VD har Johan Johnsson haft olika operativa ledningsuppdrag utomlands och inom svenskt näringsliv.

Tord Lendau, född år 1959, är civilingenjör från Linköpings Universitet och har främst jobbat inom industri och med-tech samt varit VD i flera stora svenska och utländska bolag. Lendau arbetar yrkesmässigt med styrelseuppdrag och har även ett eget investeringsbolag. Lendau är styrelseordförande i Stille (publikt), SciBase (publikt), Actea och Encare. Vidare är Lendau styrelseledamot i Vitrolife (publikt) och Boule Diagnostics (publikt).

Stefan Nilsson, född år 1956, är civilekonom från Lunds Universitet. Nilsson är partner på Amrop sedan år 2011, och arbetar med Executive Search (rekrytering av styrelseledamöter och personer med ledningsbefattningar inom bolag). Nilsson har bland annat varit VD för Pharmacias svenska läkemedelsdivision och varit partner på Egon Zehnder i Köpenhamn som också sysslar med Executive Search.

Johan Nordström, född år 1966, är arkitekt från Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm. Nordström har haft ekonomirelaterade positioner inom fastighetsförvaltande bolag som Fabege och Näckebro. Idag är Nordström VD på Skirner och har styrelseuppdrag i bolag kopplade till Skirners innehav. Nordström är styrelseordförande i Sweco (publikt) och Besqab (publikt) samt är styrelseledamot i Skirner, Hemfrid och Sparbössan Fastigheter.

Kia Orback Pettersson, född år 1959, är civilekonom från Lunds Universitet och har under karriären arbetat inom detaljhandeln, media- och fastighetsbranschen. Orback Pettersson har bland annat haft uppdrag som VD för Sturegallerian och vice VD för Guldfynd och Hallbergs Guld. Idag arbetar Orback Pettersson yrkesmässigt med styrelseuppdrag och är styrelseordförande i Svefa, Teracom, Riksdalen och Friskis & Sveltis. Orback Pettersson är styrelseledamot i Odd Molly (publikt), Kungsleden (publikt), JM (publikt), Tengbom och Jernhusen.

Anne-Marie Pålsson, född år 1951, är civilekonom från Lunds Universitet. Pålsson var mellan åren 2002-2010 riksdagsledamot för Moderaterna och är idag docent i nationalekonomi vid Lunds Universitet. Pålsson har tidigare bland annat varit styrelseledamot i Beijer Ref (publikt), PEAB (publik), Investment AB Öresund (publikt), Länsförsäkringar (publikt), Andra AP-fonden och HQ AB (publikt). Pålsson har inte haft något ordförandeskap men har som mest haft fyra styrelseuppdrag samtidigt.

Ulf Skarin är ekonomijournalist med en civilekonomexamen och en journalistutbildning. Skarin har arbetat på Veckans Affärer sedan år 2000 och är sedan år 2012 chefredaktör för tidsskriften.

Caroline Sundewall, född år 1958, är civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm. Sundewall har arbetat på bank, som ekonomijournalist och som controller. Idag arbetar Sundewall med styrelseuppdrag vilket kombineras med konsultuppdrag. Sundewall är styrelseordförande i Cloetta (publikt) och styrelseledamot i Hemfosa (publikt), Cramo (publikt), Lifco (publikt), Södra Skogsägarna och Mertzig Asset Management.

Jan Svensson, född år 1956, är civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm. Svensson är idag VD på Investment AB Latour (publik) och styrelseordförande i Swegon, Nederman Holding (publikt), Hultafors Group, Fagerhult (publikt), Nordlock International och Oxeon. Svensson är styrelseledamot i Assa Abloy (publikt) och Loomis (publikt). Svensson valdes, under våren 2015, till styrelseordförande i det norska bolaget Tomra.

Patrik Tigerschiöld, född år 1964, är civilekonom från Stockholms Universitet. Tigerschiöld har en bakgrund inom finans och var under 15 år VD för Bure. Tigerschiöld var med vid grundandet av Koden för Svensk Bolagsstyrning i egenskap av representant för näringslivet och mindre bolag. Idag är Tigerschiöld styrelseordförande för Bure (publikt) och Mycronic (publikt). Tigerschiöld är styrelseledamot i Cavotec (publikt) och Mercuri International Group och har ett antal förtroendeuppdrag, bland annat som styrelseledamot för Stockholms Universitet och som ordförande för Självregleringen i Sverige.

Meg Tivéus, född år 1943, är civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm. Tivéus har flera befattningar på ledningsnivå bakom sig, exempelvis som VD på Svenska Spel och Vice VD på Posten. Idag är Tivéus styrelseordförande i Arkitektkopia, Björn Axén, Chefsnätverket Close, Solhagagruppen, Folktandvården Stockholms Län AB, O2 EL och Readly

International. Tivéus är också styrelseledamot i Swedish Match (publikt) och Endomines (publikt).