



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå

HT 2023

Glänta på dörren till styrelserummet

De opolitiska politikerna i en styrelse

Författare:

Lindborg Gobom, Klara

Ström, Bianca

Wilhelmsson, Klara

Handledare:

Sveningsson, Stefan

Förord

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till vår handledare, Stefan Sveningsson, för värdefullt stöd och spännande diskussioner som har hjälpt oss under arbetets gång. Vi uppskattar dina insiktsfulla inspel och alla skratt vi delat tillsammans på vägen.

Vidare vill vi tacka företaget och de individer som har verkat som studieobjekt för denna studie. Att ni har varit flexibla och tillmötesgående under hela processen har underlättat arbetsprocessen och gjort studien möjlig att genomföra.

Slutligen, tack till övriga lärare, kurskamrater samt opponenter som bidragit med spännande perspektiv och insikter. Ni har gett oss inspiration och möjlighet till förbättring av uppsatsen.

Trevlig läsning!

Klara Lindborg Gobom, Bianca Ström och Klara Wilhelmsson

8 januari, 2024

Sammanfattning

Examensarbetets titel:	Glänta på dörren till styrelserummet: de opolitiska politikerna i en styrelse
Seminariedatum:	2024-01-11
Kurs:	FEKH49 Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 högskolepoäng
Författare:	Klara Lindborg Gobom, Bianca Ström & Klara Wilhelmsson
Handledare:	Stefan Sveningsson
Nyckelord:	Styrelse, bolagsstyrning, identitet, politik, kommunägda bolag
Frågeställning:	Hur kan styrelsearbete se ut i praktiken när styrelsen består av politiskt tillsatta medlemmar?
Syfte:	Studien syftar till att undersöka hur styrelsearbete kan utspela sig i praktiken för att på så sätt bidra till det begränsade antal studier som finns på ämnet.
Metod:	För att uppnå syftet har en fallstudie genomförts på en styrelse för ett kommunägt bolag. Studien tar en abduktiv ansats och intervjuer har gjorts med samtliga ordinarie ledamöter och ordförande i styrelsen.
Teoretiska perspektiv:	Litteraturöversikten presenterar den relevanta forskningen som rör bolagsstyrning och identitet.
Resultat:	Styrelsemedlemmar har olika inställning till uppdraget, enighet och neutralitet i arbetet samt styrelsens takhöjd. Dessa uppfattningar och dess följder har lett till två motsägande bilder av arbetet.
Slutsats:	Denna studie har bidragit med forskning om hur styrelsearbete kan utspela sig i praktiken. Detta inkluderar att nyansera och problematisera befintliga teorier som behandlar bolagsstyrning och identitet.

Abstract

Title:	A glimpse into the boardroom: the non-political politicians in a board of directors
Seminar date:	2024-01-11
Course:	FEKH49 Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credit Points
Authors:	Klara Lindborg Gobom, Bianca Ström & Klara Wilhelmsson
Advisor:	Stefan Sveningsson
Key words:	Board of directors, corporate governance, identity, politics, municipally owned companies.
Research question:	What can board work look like in practice when the board consists of politically appointed members?
Purpose:	The study aims to investigate how board work can play out in practice, contributing to the limited number of studies on the subject.
Methodology:	To achieve the purpose, a case study has been conducted on a board of a municipally owned company. The study takes an abductive approach and interviews have been conducted with all ten ordinary members and the chairman of the board.
Theoretical perspectives:	The literature review presents the relevant research related to corporate governance and identity.
Result:	Board members have different views on the mission, unity and neutrality of the work and the ceiling height in the board. These considerations and their consequences have led to two contradictory images of the work.
Conclusions:	This study has contributed to research on board work in practice, including nuancing and problematizing theories on corporate governance and identity.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problematisering.....	2
1.3 Syfte och frågeställning.....	3
1.4 Praktisk relevans.....	3
1.5 Studieobjektet.....	3
1.6 Disposition.....	4
2. Litteraturoversikt.....	5
2.1 Bolagsstyrning.....	5
2.1.1 Kommunal bolagsstyrning.....	7
2.1.2 Agentteorin.....	7
2.1.3 Stewardship-teorin.....	8
2.2 Identitet.....	8
2.2.1 Identitet i en organisatorisk kontext.....	9
2.2.2 Anti-identitet.....	10
2.2.3 Multipla identiteter.....	11
3. Metod.....	13
3.1 Konkret tillvägagångssätt.....	13
3.1.1 Förstudie.....	13
3.1.2 Fallstudie.....	14
3.1.3 Val av studieobjekt.....	14
3.1.4 Insamling av empiri.....	15
3.1.5 Analysprocessen.....	16
3.2 Studiens trovärdighet.....	17
3.3 Etiska överväganden.....	19
3.4 Kunskapsbidrag.....	20
4. Analys.....	21
4.1 Uppdraget.....	21
4.2 Enighet.....	25
4.3 Neutralitet.....	28
4.4 Takhöjd.....	34
4.5 Sammanfattning av analys.....	37
5. Diskussion.....	38
5.1 Bolagsstyrning i praktiken.....	38
5.1.1 Att beakta olika intressen.....	38
5.1.2 Styrelsens kompetens och engagemang.....	39

5.1.3 Vem kontrollerar vem?.....	40
5.1.4 Sammanfattning av bolagsstyrning i praktiken.....	41
5.2 Identiteter i styrelsen.....	42
5.2.1 Styrelsens självkategorisering och sociala jämförelse.....	42
5.2.2 Organisatorisk identitet och professionell identitet.....	42
5.2.3 Anti-identitet.....	44
5.2.4 Sammanfattning av identitet i styrelsen.....	45
5.3 Multipla identiteter i styrelsen.....	45
5.3.1 Multipla identiteter inom organisationen.....	45
5.3.2 Multipla identiteter hos individen.....	46
5.3.3 Sammanfattning av multipla identiteter.....	47
6. Slutsats.....	48
6.1 Teoretiska implikationer.....	48
6.2 Praktiska implikationer.....	49
6.3 Begränsningar och förslag till vidare forskning.....	51
7. Referenser.....	52

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Enligt Platt och Platt (2012) kan styrelser ha en avgörande roll för bolagsstyrning. Styrelsens uppdrag ska omfatta kontroll av finansiella beslut, övervakning av redovisningsrutiner och extern revision samt ersättnings- och nomineringsfrågor (Bukhvalov & Bukhvalova, 2011). Forskning har belyst att sedan 2000-talet ingår det också i styrelseuppdraget att behandla frågor om sociala och miljömässiga ämnen (Chams & García-Blandón, 2019). Således kan styrelsen utgöra en väsentlig roll i en verksamhets framgång.

Vidare är kommunägda bolag ett växande fenomen, där Sverige är ledande i att bedriva stora kommunala verksamheter inom EU (Andersson Järnberg, Karpaty & Lundberg, 2023). År 2022 fanns det enligt Statistikmyndigheten SCB (u.å.) 1789 kommunägda bolag i Sverige. Ett kommunägt bolag har, precis som icke-kommunala bolag, en tillsatt styrelse i syfte att leda bolaget, avsätta och tillsätta VD samt bevaka verksamheten. Kommunala bolag är mycket lika privata aktiebolag men verkar dessutom under kommunallagen i tillägg till aktiebolagslagen (Svärd, 2016). Bergh och Erlingsson (2020) diskuterar att det inom kommunägda bolag bör ställas höga krav på styrelseledamöters förmåga att leda verksamheten eftersom ledamöter har “skadeståndsrättsligt ansvar och kan åläggas personligt betalningsansvar vid lagöverträdelse” (s. 4).

Styrelser i kommunägda bolag består vanligtvis av politiker som tillsätts av respektive parti utifrån de mandat de har i kommunen (Sveriges kommuner och regioner, 2020). På detta sätt får kommunens invånare ‘välja’ hur styrelsen ska se ut i termer av vilka partier som ska vara representerade och i vilken utsträckning. En fördel med kommunala bolag kan vara större vinning till kommuninvånarna genom större utbud, lägre skatter eller högre kvalitet på verksamheten (Andersson Järnberg, Karpaty & Lundberg, 2023). Samtidigt poängterar författarna att den kommunägda bolagsformen kan göra det svårare för invånare att få insyn i hur saker och ting sköts. Det finns även ett samband mellan kommunägda bolag och risken för kommunal korruption (Erlingsson, Lindström & Wittberg, 2020). Detta har gett upphov till

debatt de senaste åren kring kommunägda styrelser faktiska kvalitet och kompetens (Andersson, Dansell, Hubendick & Sen, 2012; Sandler & Forsgårdh, 2013).

1.2 Problematisering

Generellt sett är forskning som undersöker praktiska fall av styrelsearbete begränsad. Att få access till styrelser förefaller aningen komplicerat vilket kan härledas till principer som tystnads- och lojalitetsplikt (Landsorganisationen i Sverige, 2017). Detta kan möjligen förklara det begränsade forskningsområdet om hur styrelser fungerar i praktiken. Istället ligger fokus på teori, formalitet och juridiska aspekter av styrelsearbete. Privata aktiebolag har stått i centrum för den forskning som har gjorts om styrelsearbete medan forskning om kommunägda bolag är ytterligare begränsad. Studier på ämnet inkluderar bland annat Andersson Järnberg, Karpaty och Lundberg (2023), Bergh och Erlingsson (2020), samt Svärd (2016), där den sistnämnde har genomfört en intervjustudie på två bolagsstyrelser för svenska kommunägda bolag. Svärd (2016) belyser bland annat att styrelseledamöterna främst anser sig representera bolaget samt verka för bolagets bästa snarare än partiet och ägarkommunen.

I bidrag till Svärd (2016) har Bergh och Erlingsson (2020) genomfört en enkätstudie med 648 fullmäktige- och bolagsstyrelseledamöter från 30 svenska kommuner. Forskarna kom fram till att det råder stor oenighet om huruvida styrelseledamöter bör representera sitt eget partis intresse i styrelsen eller inte. Bergh och Erlingsson (2020) framhäver att de inte fann några signifikanta samband mellan resultatet och faktorerna som studerades, och kommer därför inte fram till vad detta beror på.

Trots de många likheter mellan kommunägda och privata bolagsstyrelser skiljer de sig också på väsentliga sätt, inte minst i antalet intressenter. Kommunägda bolag måste nämligen ta hänsyn till flera regelverk och styrlogiker, något som kan anses göra bolagen mer komplexa (Thomasson, 2013). Den politiska karaktär kommunala bolagsstyrelser bör tämligen ha en påverkan på styrelsearbetet vilket vi anser inte har blivit nog undersökt. På detta sätt menar vi att det behövs mer forskning på hur politiskt tillsatta styrelser påverkas, eller inte påverkas, av sin politiska tillhörighet. Vi ämnar därför att nyansera detta ämne med hjälp av en kvalitativ

fallstudie på ett kommunägt bolag. Med detta hoppas vi även kunna bidra till forskning om styrelsearbete generellt, ett område som just nu är begränsat.

1.3 Syfte och frågeställning

Mot bakgrund av den viktiga funktion styrelsen ska ha för en verksamhet samt den begränsade forskning som har genomförts på området, ligger en styrelse för ett kommunägt bolag till grund för vår studie. Studien syftar till att genom en kvalitativ fallstudie undersöka hur styrelsearbete kan utspela sig i praktiken för att på så sätt bidra till det begränsade antal studier som finns på ämnet. I tillägg ämnar vi att teoretiskt bidra med en mer nyanserad bild av hur politiskt tillsatta styrelseledamöter i ett kommunägt bolag ser på sitt uppdrag utifrån den forskning som gjorts av bland annat Svärd (2016) och Bergh och Erlingsson (2020).

Följaktligen lyder vår frågeställning:

Hur kan styrelsearbete se ut i praktiken när styrelsen består av politiskt tillsatta medlemmar?

1.4 Praktisk relevans

I vår studie ämnar vi att undersöka hur styrelsearbete kan utspela sig i praktiken i en politiskt tillsatt styrelse. På så sätt kan vi möjligen uppdaga eventuella problem eller brister som i denna kontext. Vi hoppas därför kunna bidra med praktiska implikationer som kan öka förståelsen för brister samt möjliggöra förbättringar av styrelsens övervakning, kontroll och funktion. Vi menar således att denna studie är praktiskt relevant inte enbart för styrelsen i fråga, utan även för andra som arbetar med bolagsstyrning.

1.5 Studieobjektet

Studieobjektet för denna studie är ett kommunägt bolag i Sverige. Företaget ägs av flera kommuner, varav en är majoritetsägare och övriga kommuner äger en mindre andel. Styrelsen utgörs av tio ordinarie ledamöter och en styrelseordförande, varav två styrelseledamöter är vice ordförande respektive andre vice ordförande. Representanterna är politiskt tillsatta, och tillsätts av respektive parti utifrån de mandat varje parti har i respektive ägarkommun. Styrelsemedlemmarna väljs in för fyra år i taget, utifrån den politiska mandatperioden. Styrelsen

träffas ungefär varannan månad på styrelsemöten. Utöver detta sker det också möten inom presidiet.

1.6 Disposition

Uppsatsen är uppdelad i sex olika delar: inledning, litteraturöversikt, metod, analys, diskussion och slutsats.

Litteraturöversikten kommer att presentera den samling relevant forskning som berör uppsatsen. Studier om bolagsstyrning kommer att användas för att hjälpa oss förstå hur praktiken relaterar till de teorier som finns inom ämnet. Vidare kommer teorier om identitet användas i ett försök att förstå det förhållningssätt som styrelsemedlemmar har till sitt uppdrag samt dess följder. I metodavsnittet kommer val av metod att förklaras i termer av övergripande metod, konkret tillvägagångssätt, studiens trovärdighet och etiska överväganden, där resonemang bakom de olika valen kommer att presenteras. Slutligen kommer metoden att sammanfatta det kunskapsbidrag som denna studie ämnar att göra. I analysen kommer det empiriska materialet sedan att analyseras, vilken är uppdelad enligt följande teman: uppdraget, enighet, neutralitet och takhöjd. Inledningsvis kommer det i varje delavsnitt att presenteras den bild av styrelsen som uppdragas vid första anblick, följt av en motbild som successivt växer fram. Analysen kommer att conceptualisera dessa tolkningar av empirin och sammanfatta våra fynd. Vidare kommer diskussionen att sätta det empiriska materialet i relation till teori och forskning. Avsnittet kommer att behandla hur forskning kan förklara, eller inte förklara, de fenomen som återfinns i empirin. På så sätt ämnar vi att teoretiskt bidra genom att nyansera forskning på detta ämne med hjälp av vårt empiriska material. I slutsatsen konkluderas att styrelsemedlemmar har olika inställning till uppdraget, enighet och neutralitet i arbetet samt styrelsens takhöjd. Dessa uppfattningar och dess följder har lett till två motsägande bilder av arbetet.

2. Litteraturöversikt

Detta avsnitt kommer att presentera den samling relevant forskning som berör uppsatsen. Studier om bolagsstyrning kommer att användas för att hjälpa oss förstå hur praktiken relaterar till de teorier som finns inom ämnet för att således förstå materialet eller också nyansera och problematisera den befintliga forskningen. Vidare kommer teorier om identitet användas i ett försök att förstå det förhållningssätt som styrelsemedlemmar har till sitt uppdrag och dess följder. Denna insikt är en följd av studiens abduktiva ansats där det insamlade materialet indikerar att teorier om identitet är av stor relevans.

2.1 Bolagsstyrning

Bolagsstyrning (eng. *corporate governance*) har varit ett aktuellt ämne för forskning sedan 1970-talet (Johnson, Daily & Ellstrand, 1996; Leuz, Nanda & Wysocky, 2003; Vance, 1978). Men det var långt innan dess som grunden för forskning om bolagsstyrning lades. Berle och Means (1932) hävdade i sin bok "The Modern Corporation and Private Property" att det fanns en obalans mellan ägande och kontroll i organisationer, där chefer kunde missbruka sin makt. Det var efter detta som bolagsstyrning kom att bli en central del av företagsekonomisk forskning.

Först på 1980-talet började forskning fokusera på förhållandet mellan bolagsstyrning och företagets resultat, och blev då ett alltmer populärt område (Gilson, 1996). Bolagsstyrning kan beskrivas som det system genom vilket företag styrs och kontrolleras, samt relationerna mellan ett företags ledning, styrelse, aktieägare och andra intressenter (Forbes & Milliken, 1999). Många studier har genomförts på ämnet, där flera enligt Daily, Dalton och Cannella (2003) fokuserat på att kontrollera ledningens egenintresse och att skydda aktieägarnas intressen. Andra studier på området är bland annat Maher och Anderssons (2002) studie om hur bolagsstyrning kan variera mellan länder och branscher. Litteratur om bolagsstyrning i Sverige innefattar exempelvis Jonnergård och Larsson-Olaison (2016), som menar att svensk bolagsstyrning präglas av en lagstiftning med förtroende för kontrollägare, vilket skiljer sig från vissa andra länder.

Vidare är styrelsemedlemmars huvudfunktion att tillsätta och avskeda VD, fastställa dess lön och övervaka högsta chefer (Chatterjee & Harrison, 2005). I tillägg kan styrelser sägas vara inblandade i strategiskt beslutsfattande, soliditetsövervägande (Platt & Platt, 2012) samt sociala och miljömässiga frågor (Chams & García-Blandón, 2019). För att styrelser ska arbeta effektivt och tillgodose aktieägarnas intressen bör de sträva efter ett konstruktivt engagemang med öppen kommunikation enligt Finkelstein och Mooney (2003). Utöver detta bör styrelser inneha en tydlig dagordning och hög kvalitet på presenterat material. Samtidigt bör styrelser utgöras av lämpliga personer med rätt kompetenser, där medlemmarna beaktar alla faktorer och perspektiv (Finkelstein & Mooney, 2003). Å andra sidan diskuterar Freeman och Reed (1983) att styrelser med fördel måste ta hänsyn till andra intressenter utöver aktieägare. De utvecklar därför intressentteorin (eng. *stakeholder theory*), vilken är en central del av litteraturen om bolagsstyrning. En organisation kan ses som en samling av intressenter (Thompson, 1967 citerad i Hambrick, Finkelstein & Mooney, 2005), och alla dessa bör beaktas för att organisationen ska fungera effektivt (Barnard, 1938; March & Simon, 1938 båda citerade i Hambrick, Finkelstein & Mooney, 2005). Samtidigt poängterar Freeman och Phillips (2002) att styrelsen bör balansera intressen, för att maximera ägarnas intressen långsiktigt. Andra intressenter kan inkludera arbetstagare, kunder, leverantörer och samhället (Freeman, Wicks & Parmar, 2004).

I motsats till ovanstående källor där styrelsen anses ha en central kontrollfunktion i företag, finns teorier som hävdar att maktförhållandena i verksamheter kan se annorlunda ut. På sjuttioalett hävdade Mace (1979) att i många bolag är det snarare ledningen som kontrollerar styrelsen. Eftersom styrelsen förlitar sig på underlaget som presenteras av ledningen, kan det därför hävdas att styrelsen inte besitter rätt kunskap för att fatta rätt beslut (Kosnik, 1987). Denna teori kallas av Kosnik (1987) för *managerial hegemony*, och beskriver att styrelsen i själva verket domineras av företagsledningen, trots sin formella makt. På grund av att de måste förlita sig på information från ledningen, anses styrelsen sakna kunskap för att ta oberoende beslut enligt denna teori. Dessutom anser Westphal och Zajac (1995) att styrelsen ofta är obekant med många tekniska aspekter av verksamheten, vilket gör att de inte kan styra bolaget rent operativt. Däremot kan de bidra genom att begränsa utrymmet för ledningen att handla.

2.1.1 Kommunal bolagsstyrning

Enligt Svärd (2016) är empiriska studier om bolagsstyrning i offentliga verksamheter sällsynta. Författaren belyser bland annat i sin egen studie på ämnet att de flesta styrelseledamöterna främst anser sig representera bolaget samt verka för bolagets bästa snarare än partiet och ägarkommunen. I bidrag till Svärd (2016) har Bergh och Erlingsson (2020) genomfört en studie på fullmäktige- och bolagsstyrelseledamöter i svenska kommuner. Forskarna kom fram till att det råder stor oenighet kring huruvida styrelseledamöterna bör representera sitt eget partis intresse i styrelsen eller inte. Bergh och Erlingsson (2020) framhäver att de inte fann några signifikanta samband mellan resultatet och faktorerna som studerades, och kommer därför inte fram till vad detta beror på.

Vidare skiljer sig kommunala bolag från privata bolag på grund av att de omfattas av fler regelverk. Dels styrs kommunägda bolag enligt aktiebolagslagen, men även kommunallagen är ett viktigt ramverk för dessa verksamheter (Erlingsson, Fogelgren, Olsson, Thomasson & Öhrvall, 2014). Därför omfattas de av ett antal olika styrlogiker, och dessutom har ett kommunägt bolag fler intressenter att ta hänsyn till än privata bolag (Thomasson, 2013). Detta betyder att de finns till för fler än sina ägare, vilket innebär att de har fler och mer övergripande målsättningar. Att hantera denna stora mängd intressenter skapar en flertydighet och komplexitet för styrelser i kommunägda bolag.

2.1.2 Agentteorin

Tack vare Berle och Means (1932) bok om aktieägares negativa konsekvenser av vad som kom att kallas agentproblemet och intressentproblemet, har mycket litteratur på ämnet bolagsstyrning handlat om utövande av tillsyn och kontroll av ledningsgruppen (Daily, Dalton & Cannella, 2003). Agentteorin försöker förstå hur man kan samordna huvudmannens och agentens intressen för att minimera en konflikt och säkerställa att agenten agerar i huvudmannens bästa intresse (Jensen & Meckling, 1976). Detta innebär att styrelsen övervakar ledningsgruppens agerande för att säkerställa att de agerar i aktieägarnas bästa intresse. På så sätt minimeras agentproblemet och det säkerställs att företaget maximerar aktieägarvärdet. Potentiella lösningar för att lindra agentproblemet är att ge ledningen ägandeskap i företaget samt att styrelsen implementerar informationssystem för att kontrollera ledningens agerande (Jensen & Meckling, 1976). Enligt

teorin är det viktigt att ledningen har incitament att fatta rätt beslut för styrelsen, och därav är kostnader relaterade till belöning och övervakning av ledningen nödvändiga (Fama & Jensen, 1983).

2.1.3 Stewardship-teorin

Donaldson och Davis (1991) föreslår istället att bolagsstyrning kan ske enligt den så kallade stewardship-teorin (eng. *stewardship theory*), där de menar att anställda och chefer är mer benägna att agera i organisationens bästa intresse när de känner sig delaktiga och ansvariga för dess framgång. Denna teori kan ses som ett motargument till agentteorin, som hävdar att det finns intressekonflikter mellan ledning och ägare (Donaldson, 1990). Stewardship-teorin betonar vikten av förtroende, bemyndigande och intressegemenskap för att främja ett visst beteende. Till skillnad från agentteorin utgår stewardship-teorin från att anställda och chefer inte enbart motiveras av egenintresse (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997). De behöver därmed inte övervakas och kontrolleras för att säkerställa att de agerar i organisationens bästa intresse. Stewardship-teorin fokuserar på att främja ett 'organisationsvänligt' beteende bland medarbetare och chefer, med antagandet att detta kommer att leda till bättre resultat för alla intressenter. Därmed betonar stewardship-teorin vikten av förtroende, bemyndigande och intressegemenskap.

2.2 Identitet

Vidare kommer teorier om identitet användas i ett försök att förstå det förhållningssätt som styrelsemedlemmar har till sitt uppdrag för att möjliggöra en djupare analys av empirin. Detta eftersom det insamlade materialet indikerar att teorier om identitet är av stor relevans.

Studier om identitet har länge ockuperat forskning och kan sammanfattas som läran om uppfattningen av oss själva och andra. Burke (1991) definierar identitet som "en uppsättning 'betydelser' applicerade på jaget i en social roll eller situation som definierar vad det innebär att vara den man är" (s. 837, vår översättning från engelska). Dessa betydelser fungerar som en standard eller referens för vem man är (Burke, 1991). Vidare baseras en identitet inte enbart på vad individen tycker om sig själv, utan också på hur man vill uppfattas av andra (Ashforth & Mael, 1989; Burke, 1991). Forskare menar att individer använder identitet för att förstå hur de ska agera och förhålla sig till saker för att uppfattas på ett sätt som matchar den egna

uppfattningen om vem man är (Burke, 1991). Teorier som upptagit en stor del av forskning om identitet handlar om social identitet (eng. *social identity theory*; Farooq, Rupp & Farooq, 2017; Stets & Burke, 2000; Tajfel, 1974). Denna teori understryker att individen skapar sin egen identitet genom att jämföra sig med andra för att sedan positionera sig själv och andra inom olika sociala grupper (Stets & Burke, 2000; Tajfel, 1974). Tajfel (1974) beskriver social identitet som den del av ens självuppfattning som relaterar till ett medlemskap i en social grupp och de känslor som är kopplade till detta medlemskap.

Viss forskning om social identitet betonar de två processerna självkategorisering (eng. *self-categorization*) och social jämförelse (eng. *social comparison*; Hogg & Abrams, 1988 citerad i Stets & Burke, 2000). Med självkategorisering menas den kategorisering som en individ gör av sig själv i relation till andra och därmed finner medlemskap i olika sociala grupper. Inom dessa sociala grupper återfinns individer med en liknande social identitet eller som kategoriserar sig själv på liknande sätt (Hogg & Abrams, 1988 citerad i Stets & Burke, 2000) Genom social jämförelse delar individen sedan upp andra personer i en innegrupp (eng. *in-group*) och en utegrupp (eng. *out-group*). Personer som individen anser sig dela mycket likheter med hamnar i inne-gruppen, medan personer som anses mer olik individen återfinns i utegruppen. Dessa liknelser och skillnader kan innefatta värderingar, beteende, normer och liknande. Individer använder sedan variabler som leder till att innegruppen anses vara bättre och utegruppen sämre när man utvärderar grupperna, för att på så sätt förbättra sin egen självkänsla (Hogg & Abrams, 1988 citerad i Stets & Burke, 2000).

2.2.1 Identitet i en organisatorisk kontext

En gren av identitet som har upptagit allt mer forskningsutrymme är studier om identitet i en organisatorisk kontext, bland annat organisatorisk identitet (eng. *organizational identity*; Gioia, Schultz & Corley, 2000; Ashforth & Mael, 1989; Albert & Whetten, 1985 citerad i Golden-Biddle & Rao, 1997). Konceptet organisatorisk identitet utvecklades först fullt ut av Albert och Whetten (1985 citerad i Golden-Biddle & Rao, 1997) och kan beskrivas som de gemensamma uppfattningarna om sig själva och organisationen som delas av dess medlemmar och används för att förstå den kontext de befinner sig i. Den organisatoriska identiteten ligger således till grund för medlemmarnas tolkningar och känslor kring det som händer i

organisationen (Ashforth & Mael, 1989; Albert & Whetten, 1985 citerad i Golden-Biddle & Rao, 1997). Organisatorisk identitet styrs av vad dess medlemmar tror att organisationen är och innebörden av den kan därför ändras, menar Gioia, Schultz och Corley (2000).

Förutom en organisatorisk identitet återfinns även individuella identiteter inom en organisation, bland annat individers professionella identitet (eng. *professional identity*). Med professionell identitet menas hur en individ definierar sig själv i sin professionella roll (Schein, 1978 citerad i Ibarra, 1999). Ibarra (1999) förklarar att individer ofta testar olika ofullständiga identiteter när de tar sig an en ny roll, för att senare låta dem formas av erfarenheter och insikter. Författaren betonar att denna process genomsyras av iakttagande, experimenterande och utvärderande. Kira och Balkin (2014) bidrar till denna forskning genom att visa på att individer som upplever motstridigheter mellan sin upplevda identitet och arbetsuppgifter först och främst försöker modifiera arbetet så att det stämmer överens med den upplevda självbilden. Endast vid misslyckade försök att göra detta börjar individen att ifrågasätta och ändra sin identitet. Detta indikerar att ett professionellt uppdrag inte alltid behöver innebära att arbetstagaren direkt antar detta som en identitet.

2.2.2 Anti-identitet

En annan del av identitetsarbete är vad Sveningsson och Alvesson (2003) beskriver som anti-identitet. Detta är den del av identitetsarbete där man uttrycker vad man inte är. Anti-identitet växte fram som en utveckling av vad Elsbach (1999 citerad i Sveningsson & Alvesson, 2003) kallar för organisatorisk disidentifikation (eng. *organizational disidentification*). Detta beskrivs som ett avståndstagande från organisationen eller vissa av dess egenskaper.

Sveningsson och Alvesson (2003) menar att det man inte är konceptualiserar vem man är, eftersom det erbjuder en negativ motbild. Således kan anti-identitet beskrivas som ett aktivt identitetsarbete för att styrka den man anser sig vara. På senare tid har Stanske, Rauch och Canato (2020) bidragit till studier om anti-identitet genom att presentera begrepp som relaterar till anti-identitet och identitetsarbete. Först och främst diskuterar författarna anti-identitetsanspråk, vilket avser vad organisationen anser sig inte vara. Symboliska anti-identitetsreferenser avser istället symboliska attribut som underbygger anti-identiteten.

Slutligen refererar formella anti-identitetsreferenser till formella attribut som strukturer och praxis vilka vidhåller anti-identitet.

2.2.3 Multipla identiteter

Vidare visar forskning att det kan finnas flera identiteter i organisationer samtidigt (Corley, Harquail, Pratt, Glynn, Fiol & Hatch, 2006; Heckert, 2019; Lee & Bourne, 2017; Pratt & Foreman, 2000). Organisatorisk identitet innefattar vad medlemmar anser är grundläggande och särskiljande för organisationen (Pratt & Foreman, 2000). Författarna föreslår att multipla identiteter uppkommer när det finns olika uppfattningar om vad som är just detta. Vidare betonar de att multipla identiteter inte nödvändigtvis behöver stå i konflikt med varandra samt att medlemmar inte alltid är medvetna om att det finns multipla identiteter. De framhåller även att identiteter kan vara antingen ideografiska eller holografiska. Holografisk identitet (eng. *holographic multiple identities*) avser när alla organisationsmedlemmar innehar samtliga identiteter. Organisationen som kollektiv har alltså flera identiteter som alla delar. Å andra sidan avser ideografisk identitet (eng. *ideographic multiple identities*) identiteter som enbart vissa organisationsmedlemmar har.

Lee och Bourne (2017) uttrycker att organisationer med dubbla eller flera identiteter kan antas vara mer flexibla men riskerar också att utsättas för konflikter. Pratt och Foreman (2000) framför både positiva och negativa konsekvenser av multipla identiteter. Flexibilitet och möjlighet att lättare möta olika intressenters viljor med flera identiteter är några av de positiva konsekvenser multipla identiteter för med sig. Däremot kan multipla identiteter även leda till passivitet, vacklan och inkonsekvent agerande.

En annan anledning till att flera identiteter kan uppstå inom en organisation är vad Albert och Whetten (1985 citerad i Foreman & Whetten, 2002) beskriver som hybrididentitetsorganisationer (eng. *hybrid-identity organizations*). Detta relaterar till en organisation vars identitet består av två motsägelser som normalt sett inte existerar samtidigt. Foreman och Whetten (2002) fokuserar på en specifik typ av hybrididentitetsorganisationer, nämligen de som utgörs av två motsägande värdesystem; ett normativt system och ett utilitaristiskt system (Etzioni, 1961; Parsons, 1956). Ett normativt system fokuserar på traditioner och ideologi, vilket författarna exemplifierar med

kyrkan eller familjen, medan det utilitaristiska systemet fokuserar på finanser och egenintresse, som exempelvis ett företag. Ett typiskt exempel på detta är socialt företagande (eng. *social enterprises*) som måste balansera ett socialt ansvar och finansiellt intresse samtidigt (Smith, Gonin & Besharov, 2013 citerad i Hsieh, Weng & Lin, 2017).

Förutom att multipla identiteter kan existera inom en organisation, kan en och samma person hålla flera identiteter samtidigt (Burke & Stets, 2022). Detta kan innebära att en och samma person kan identifiera sig som exempelvis förälder och läkare samtidigt. Författarna menar att dessa identiteter sorteras i olika hierarkiska nivåer, där de högre identiteterna kontrollerar de lägre. Således bestämmer den högre identiteten vad den lägre identiteten ska innebära, och de kan därmed inte hamna i konflikt med varandra. Mer generella identiteter återfinns ofta högre upp i hierarkin, medan mer specifika identiteter hamnar längre ner. Däremot finns det identiteter som verkar på samma nivå vilket blir problematiskt vid tillfällen där innebörden av dessa verkar mot varandra. De kommer således att flyttas närmre varandra för att undvika konflikt.

3. Metod

Denna studie är ett exempel på kvalitativ forskning vilket enligt Bryman och Bell (2017) innebär en interpretativistisk och socialkonstruktionistisk metod som fokuserar på att förstå den sociala verkligheten med utgångspunkt i hur denna tolkas av dess deltagare. Fokus ligger i stor utsträckning på att analysera och tolka ord snarare än kvantifiering och siffror (Bryman & Bell, 2017). Vårt empiriska material, i form av semistrukturerade intervjuer, kunde inte helt förklaras med existerande teorier. Med hjälp av teorier om identitet och bolagsstyrning har vi försökt att nyansera och problematisera dessa för att förklara våra fynd. Detta arbetssätt beskrivs av Bryman och Bell (2017) som abduktion. Vi har istället för att enbart bekräfta vår förförståelse inom ämnet, låtit oss bli överraskade och välkomnat förvånande resultat. Alvesson och Kärreman (2007 citerad i Bryman & Bell, 2017) menar att detta tillåts eftersom en abduktiv ansats möjliggör “en kontinuerlig dialog mellan data och forskarens förförståelse” (s. 46).

3.1 Konkret tillvägagångssätt

3.1.1 Förstudie

Innan studieobjektet valts tog vi beslutet att genomföra en förstudie för att få en övergripande förståelse för styrelsearbete generellt, inklusive dess funktion och struktur. En fördjupad kunskap inom ämnet ansåg vi vara förmånlig för uppsatsen för att tillföra relevanta insikter. Dessa kunde användas för att smalna av det valda fokuset för studien samt göra oss mer förstående för styrelsearbete. Förstudien genomfördes i form av två digitala semistrukturerade intervjuer med två olika personer med lång erfarenhet som styrelsemedlemmar för ett flertal bolag. Intervjuobjekten tillhörde det egna nätverket vilket dels möjliggjorde snabb access men också tillät oss att öppet diskutera i en mindre professionell miljö. I tillägg till mer specifika frågeställningar om styrelsearbete fick vi också rekommendationer och tips angående vilka frågor det valda studieobjektet eventuellt var benägen att dela med sig mer eller mindre av.

3.1.2 Fallstudie

Vi har gjort en fallstudie, vilket innebär att vi studerade en specifik styrelse på detaljerad nivå (Bryman & Bell, 2017). Motivet bakom detta val var att möjliggöra en mer ingående och djup analys, med hänsyn till uppsatsens omfattning och tidsram. Genom en fallstudie kunde specifika karaktärsdrag hos styrelsen studeras och belysas. Vi antog enligt Bryman och Bell (2017) ett idiografiskt synsätt och kunde därför studera specifika karaktärsdrag hos styrelsen. De distinkta egenskaperna av det valda fallet kan motivera att klassificera det som ett informationsrikt eller avslöjande fall (Yin, 2003 citerad i Bryman & Bell, 2017). Detta eftersom att kommunala bolagsstyrelser sällan blivit studerade på det sätt vi gör. I fråga om generaliserbarhet och extern validitet är det viktigt att belysa att en fallstudie inte tillåter en generalisering för alla andra liknande typer av kontexter, då studien enbart studerar ett specifikt fall (Bryman & Bell, 2017).

3.1.3 Val av studieobjekt

När urvalet för denna studie skulle genomföras valde vi att fokusera på företag i Sverige med 50 till 1000 medarbetare. Företag under 50 anställda tenderar att ha mindre styrelser och empirisk mättnad för studien skulle därför bli svår att nå. Vi drog gränsen vid 1000 eftersom vi befarade svårigheter med access till dessa styrelser. Denna typ av urval beskrivs av Bryman och Bell (2017) som målstyrt urval då deltagarna i studien är strategiskt valda utifrån fokusområdet. För att nå empirisk mättnad för studien sattes en undre gräns på minst fem styrelsemedlemmar att studera, med målet att nå upp till tio stycken. Vi tog kontakt med företag via mail och LinkedIn. Kontakten övergick snabbt enbart till LinkedIn då vi upplevde högre svarsfrekvens på detta forum.

Studieobjektets politiska karaktär väckte stort intresse och ansågs tillföra ytterligare dimensioner som kunde vara intressanta att studera, vilket gjorde att vi valde denna styrelse. Beslut togs om att intervjua ordförande och de tio ordinarie ledamöter trots att suppleanter medverkar under alla möten. Ordinarie ledamöter ansåg vi vara mer relevanta då de besitter rösträtt vilket suppleanter inte gör. Dessutom ansåg vi att elva intervjuobjekt räckte för att uppnå empirisk mättnad med tanke på studiens omfattning och tidsbegränsning.

3.1.4 Insamling av empiri

För insamling av empiri genomfördes enskilda kvalitativa semistrukturerade intervjuer med respondenterna. Semistrukturerade intervjuer innefattar övergripande teman och vissa förutbestämda frågor men lämnar också utrymme för flexibilitet (Bryman & Bell, 2017). Eftersom vi var intresserade av respondenternas upplevelser gynnades vi av den mindre strikta strukturen. Om en respondent diskuterade något vi upplevde intressant kunde vi fokusera på det och lämna intervjumallen. Teman som inkluderades i intervjumallen var beslutsfattande, dynamik, kultur och ledarskap, där ett flertal frågor förbereddes relaterat till respektive tema. Varje tema inleddes med öppna frågor som följdes av mer specifika frågor. Denna mall användes sedan som en grund för intervjuerna där ordning och antal frågor anpassades utifrån det som framkom under intervjun. Öppna frågor gjorde att vi kunde få en inblick i vad intervjuobjektet initialt fokuserade på under respektive tema, vilket vi ansåg var värdefullt för resten av intervjun men också för uppsatsen i sin helhet. Under intervjuerna uppkom i tillägg följdfrågor som ansågs relevanta för att dyka djupare in på olika frågeställningar och såg annorlunda ut för respektive intervju. Intervjumallen justerades och anpassades under insamlingens gång beroende på riktningen vi valde att ta för uppsatsen men också vilken information vi fick ut från respektive fråga. Samtidigt var vi noga med att alla teman skulle behandlas och att någorlunda lika frågor ställdes för att uppnå empirisk mättnad.

Vi skapade en kalender som delades med respondenterna där de kunde välja tid för intervju. Sedan bestämdes plats för intervjun, där sex intervjuer hölls fysiskt och fem hölls digitalt. Vi sträckte ut majoriteten av intervjuerna under två veckor, med två stycken som genomfördes en respektive två veckor senare än de övriga. Detta för att möjliggöra utrymme för reflektion och justeringar av intervjumallen mellan intervjuernas gång, vilket vi ansåg förstärkte kvaliteten på nästkommande intervjuer. Under de två veckor majoriteten av intervjuerna hölls fokuserade vi på analys och transkribering vilket bidrog positivt till analysprocessen. Tiden för intervjuerna varierade mellan 50 och 75 minuter, där snittet var cirka 65 minuter.

Inför respektive intervju utsågs en av oss att leda intervjun, vilket innefattade att presentera all relevant information och ställa de förberedda frågorna från intervjumallen. Trots detta lämnades stort utrymme för de övriga två att ställa följdfrågor och komma med eventuella inspel. I tillägg uppmärksammades det i takt med att intervjuerna genomfördes att de två övriga intervjuerna kunde lyssna mer fokuserat och på så sätt enklare identifiera relevanta följdfrågor. Intervjuerna delades upp jämnt mellan oss i den mån det gick med hänsyn till det totala antalet. Under intervjuerna lämnades även rum för respondenten att komma med eventuella inspel och frågor. Detta gjordes till största del i slutet av intervjuerna, vilket vi ansåg bidra med kvalitativt material då intervjuobjektet upplevdes som mer avslappnat och bekvämt eftersom diskussionen lämnades helt öppen. Genom detta framkom också intressanta insikter om frågor som vi inte inkluderade i intervjumallen, vilket gav oss ytterligare idéer på frågor som kunde vara relevanta att fråga på kommande intervjuer.

Innan intervjuernas start tillfrågades intervjuobjekten om inspelning av intervjun, vilket godkändes av alla förutom en. Bryman och Bell (2017) belyser vikten av att spela in intervjuerna och vi ansåg detta förmånligt då det säkerställde att inget material från intervjuerna utelämnades. Dessutom kunde fokus under intervjuerna ligga på att enbart lyssna utan distraktionen av att behöva anteckna. De inspelade intervjuerna transkriberades sedan med hjälp av en transkriberingsfunktion i Microsoft Word och lyssnades därefter igenom för att rätta eventuella fel. Den intervjun som inte spelades in transkriberades istället manuellt under intervjuns gång.

3.1.5 Analysprocessen

Analysprocessen genomfördes med Rennstam och Wästerfors (2015) steg för kvalitativ dataanalys i åtanke. Författarna föreslår tre steg: sortering, reducering och argumentering.

Det första steget, sortering, belyser Rennstam och Wästerfors (2015) är viktigt för att skapa överskådlighet över materialet. Således blir det enklare att navigera i materialet och identifiera olika teman. Med närmare 200 sidor empiriskt material krävdes det att flera gånger läsa igenom det. I samband med att en intervju genomförts lyssnades intervjun igenom för transkribering samt lästes och kommenterades. Olika teman identifierades som materialet sedan färgkodades efter. Kodningen gjordes spontant efter vad vi fann intressant, i linje med vad Charmaz (2002

citerad i Rennstam & Wästerfors, 2015) uttrycker som initial eller öppen kodning. Därefter tog en mer fokuserad kodning vid och de återkommande temana uppdraget, enighet, neutralitet och takhöjd konstruerades.

Efter att materialet färgkodats och delats upp i olika teman behövdes det reduceras ner. Med hjälp av reduktion, enligt Rennstam och Wästerfors (2015), ska en god representation av materialet framföras. Således kunde materialet analyseras med djupare grund snarare än bredd. De citat som bäst förklarade fenomenen vi såg valdes ut och reducerades ytterligare om det exempelvis fanns flera respondenter som sa exakt samma sak. Kontinuerligt gjordes granskningar av det material som sorterades bort i takt med att analysen växte fram. Således var det inte enbart det material som initialt valts som var det slutgiltiga material som användes i studien. Med hjälp av detta kunde nya intressanta synvinklar upptäckas under arbetets gång som möjliggjorde en mer nyanserad och djup analys.

Författarnas tredje och sista steg, argumentation, inkluderar analys av det empiriska materialet med hjälp av teori. Vi för en argumentation om det empiriska materialet med hjälp av teorier om bolagsstyrning samt identitet. Dessa teorier kunde inte fullt ut förklara fenomenen vi såg, således både problematiserade och nyanserade vi några av dessa för en mer självständig argumentation. Rennstam och Wästerfors (2015) diskuterar vikten av att bidra till ämnesområdet i argumentationsfasen för att uppsatsen ska betraktas som akademisk.

3.2 Studiens trovärdighet

Två kriterier för bedömning av kvalitativa studier är trovärdighet och äkthet (Guba & Lincoln 1994; Lincoln & Guba, 1985 båda citerade i Bryman & Bell, 2017). Dessa författare lyfter fyra delkriterier vi använt oss av för att säkerställa trovärdighet: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering.

Det första presenterade kriteriet är tillförlitlighet vilket inkluderar att forskningen skett i enlighet med de regler som finns samt respondentvalidering (Bryman & Bell, 2017). Respondentvalidering avser att dela materialet med respondenterna för att säkerställa att

resultatet stämmer överens med respondenternas egna uppfattning. Detta är inget vi kunnat ta i beaktning på grund av studiens begränsade tidsram. Eftersom vi inte upplåtit materialet till respondenterna kan vi alltså inte säkerställa att vi uppfattat respondenterna helt korrekt. Däremot kan respondentvalidering öka risken för vad Bryman och Bell (2017) beskriver som defensiva reaktioner och censur från deltagarnas sida. Genom att inte inkludera respondentvalidering i studien kunde vi således minska risken för detta. Det fanns ett tillfälle där anonymitet för en respondent eventuellt inte kunde säkerställas. Vi var då i kontakt med respondenten i fråga som efterfrågade tillgång till sin transkribering för att ta ställning till situationen. Emellertid beslutade vi att inte dela med oss av transkriberingen och istället inte ta med de citat som riskerade anonymiteten. Detta för att undvika risken för censur (Bryman & Bell, 2017). En alternativ metod som vi använde för att säkerställa att vi uppfattat respondenterna rätt var att ställa följdfrågor och ibland även samma fråga flera gånger på olika sätt.

Det andra delkriteriet, överförbarhet, inkluderar hur överförbara resultaten är till en annan miljö (Bryman & Bell, 2017). Hur detaljrik och tät studien är avgör överförbarheten då det empiriska materialet kan användas av andra forskare för att förstå i vilken utsträckning det är överförbart (Geertz, 1973 citerad i Bryman & Bell, 2017). Styrelsen vi studerat är en liten grupp människor och fokuset ligger på djup snarare än bredd vilket innebär att vi anser oss ha ett detaljrikt och tätt material. Vi menar således att trots den tämligen lilla grupp vi studerat är materialet av sådan karaktär att andra forskare kan avgöra huruvida det är överförbart eller inte.

Bryman och Bell (2017) menar att pålitlighet, det tredje delkriteriet, kräver fullständiga och tillgängliga redogörelser av forskningsprocessen som sedan ska granskas av forskningskollegor. Vid två tillfällen har forskningskollegor granskat vårt material och kommit med återkoppling och förbättringsmöjligheter. Således har pålitlighet säkerställts med hjälp av kvalitetsgranskning (eng. *peer-review*). Pålitlighet kan även sägas ha säkerställts ytterligare då vår handledare vid sju tillfällen diskuterat och granskat studien med oss.

Det sista delkriteriet, konfirmering, innebär att forskarna utelämnar personliga värderingar från utförandet samt agerar i god tro (Bryman & Bell, 2017). Detta innebär att man inte medvetet låter värderingar och inriktningar påverka studien. För att i den mån det går att säkerställa att

våra egna värderingar inte påverkar studien har vi diskuterat allt material tillsammans i gruppen. Eftersom kamratgranskning skett under arbetets gång och så även möten med handledare kan dessa möjligen bekräfta att resultatet inte anses befläckas av egna värderingar. Vidare har vi ingen personlig relation med någon i styrelsen och vi är heller inte politiskt aktiva, vilket annars hade kunnat resultera i en viss påverkan av studien.

Alvesson och Sköldberg (2017) presenterar liknande aspekter att ha i åtanke vid kritisk granskning av källor. Ytterligare en aspekt de presenterar är avstånd och beroende som de hänvisar till Bettis (1967 citerad i Alvesson & Sköldberg, 2017). De belyser att en källa är mer värd desto närmare i tiden den befinner sig händelsen. Eftersom detaljer och skärpa tenderar att försvagas med tiden transkriberade vi och kommenterade materialet samma dag som intervjuerna hölls. Från intervjuerna till färdig uppsats var det drygt två månader, och materialet kan därför i detta fall inte sägas ha försvagats av tidsaspekten. Alvesson och Sköldberg (2017) nämner även distans till informationen och att en observation från långt håll inte kan anses vara lika sann som en på nära håll. Vi har genomfört intervjuer direkt med respondenterna och således kommit nära deras upplevda verklighet. Beroende avser antal led information passerat, desto fler led innan informationen når den aktuella källan desto mindre värd är den (Alvesson & Sköldberg, 2017). Denna uppsats är en förstahandskälla eftersom resultaten publicerats här första gången och att det är vi som har genomfört intervjuerna.

3.3 Etiska överväganden

Bryman och Bell (2017) presenterar ett antal etiska principer vi hade i åtanke under arbetets gång. Dessa berör främst hur studieobjektet ska behandlas innan, under och efter intervjuer. Redan innan styrelsen bekräftat sitt deltagande informerade vi dem vad syftet med studien var, vilka ämnen den skulle beröra och hur intervjuerna skulle gå till. Respondenterna informerades även om detta vid varje intervjutillfälle. Detta benämner Bryman och Bell (2017) som informationskravet. Vi tydliggjorde under varje intervju att det var okej att inte svara på en fråga om respondenten inte var bekväm eller av andra skäl inte ville svara, detta relaterar till författarnas samtyckeskrav. Vidare var utgångspunkten för studien att bolaget såväl som respondenter skulle förbli anonyma. Bryman och Bell (2017) diskuterar konfidentialitets- och anonymitetskravet och vikten av uppgifter om respondenterna ska behandlas med största möjliga

konfidentialitet. För att säkerställa anonymitet för bolaget såväl som respondenterna nämns inte bolaget vid namn i studien. Respondenter kan inte heller urskiljas utan benämns med pseudonymer i form av påhittade namn. Vid tillfällen när partibeteckning tas upp har vi bytt ut partiets namn till X och kommuner benämns med Y och Z. Det är viktigt att notera att bolaget ägs av fler än två kommuner, och att de olika bokstäverna inte representerar en specifik ägarkommun. Således kan samma bokstav syfta på två olika kommuner i olika kontext. Vidare har vi endast använt uppgifterna vi samlat in i ändamål för uppsatsen och inget annat, i enlighet med nyttjandekravet (Bryman & Bell, 2017). Samtliga krav har vi tagit i åtanke för att ingen av deltagarna ska kunna ta skada av undersökningen.

3.4 Kunskapsbidrag

Denna studie ämnar att bidra med forskning om hur styrelsearbete kan utspela sig i praktiken. Detta med anledning av det begränsade antal studier som idag har genomförts på ämnet. Detta inkluderar att nyansera och problematisera befintliga teorier som behandlar bolagsstyrning och identitet. I tillägg ämnar vi att bidra med en mer nyanserad bild av hur styrelseledamöter i ett kommunägt bolag ser på sitt uppdrag utifrån den forskning som gjorts av bland annat Svärd (2016) och Bergh och Erlingsson (2020). Vi ämnar även att bidra genom att identifiera eventuella följder som denna uppfattning kan medföra med hänsyn till den politiska aspekten.

4. Analys

I följande avsnitt kommer det empiriska materialet analyseras. Analysen är kategoriserad utifrån de identifierade temana som uppkom under datainsamlingen: uppdraget, enighet, neutralitet och takhöjd. Dessa teman valdes då vi under analysprocessen identifierade två motsägande bilder av temana. Inledningsvis kommer det i varje delavsnitt att presentera den bild av styrelsen som uppdagades vid första anblick, följt av en motbild som successivt kommer att växa fram och analyseras. Slutligen kommer denna analys att konceptualisera dessa tolkningar av empirin och sammanfatta våra slutsatser. Detta kommer göras för att svara på frågeställningen hur styrelsearbete kan se ut i praktiken när styrelsen består av politiskt tillsatta medlemmar.

4.1 Uppdraget

När respondenterna beskriver deras huvudsakliga uppgift råder det ingen tvekan om vad den är. Samtliga framhäver att det är att uppfylla ägardirektivet och verka för bolagets bästa.

“Ja, mitt uppdrag, det är ju se till att följa ägardirektivet, det är ju det huvudsakliga. Se att det blir uppfyllt.” - Ivarsson

“De vanliga uppdragen är företagets bästa som vi ska tillse.” - Håkansson

“Hur väl vi uppfyller ägardirektiv nu och framåt är bolagets bästa.” - Bengtsson

Styrelsemedlemmar vittnar om att följa ägardirektivet både är deras huvudsakliga uppgift och viktigaste ansvar. Samtliga respondenter är överens om detta, och ägardirektivet kan därför sägas verka som styrelsens ledstjärna i deras arbete. Dessutom beskriver Bengtsson att om styrelsen följer ägardirektivet, då verkar de för bolagets bästa. Citaten belyser att bolagets bästa och ägardirektivet uppfattas som varandras motsvarigheter, vilket betyder att den som följer ägardirektivet också alltid verkar för bolagets bästa. Detta kan tolkas som att det finns ett begränsat utrymme för subjektiva tolkningar eller åsikter om vad som faktiskt är bolagets bästa. Trots detta finns det tecken på att det inte är självklart bland respondenterna vad detta egentligen innebär.

“Man vet ju att man agerar hela tiden efter bolagets bästa men så kan man ju argumentera om att, jag ser det som att det är bolagets bästa att agera på ett hållbart sätt exempelvis, men det kan ju vara, ja vilka frågor man själv lyfter upp som viktiga och vad man tycker spelar roll.”

- Bengtsson

Bengtsson lyfter det faktum att bolagets bästa kan vara vad enskilda personer anser är viktigast. Detta kan tolkas som att bolagets bästa kan ha olika innebörd för olika medlemmar i styrelsen och att det inte finns en tydlig gemensam uppfattning om detta. Här kan en viss komplexitet identifieras. Detta kan tolkas som att medlemmar inom gruppen har olika uppfattning om huruvida ägardirektivet nödvändigtvis är synonymt med bolagets bästa, eller också är ägardirektivet inte tillräckligt tydligt för alla respondenter. Trots att det kan tolkas som att det finns tvivel om huruvida alla har samma uppfattning om vad bolagets bästa är, vittnar samtliga respondenter om att de anser att deras uppdrag är viktigt.

“Styrelsen har ju det yttersta ansvaret.” - Ivarsson

“Styrelsen har liksom en avgörande beslutsfunktion i att ge inriktningsbeslut och beslut till ledningen som vet vad de ska, hur de ska gå framåt.” - Gustafsson

“Vi har ju ansvar för många olika delar i verksamheten med allt ifrån övergripande ansvar på alla frågor med vad som görs i styrelsen men också arbetsmiljöansvar och liknande.” - Claesson

Enligt ovanstående citat tar styrelsen viktiga beslut och har ett väsentligt ansvar för organisationen. Således verkar det som att respondenterna upplever att de är viktiga för bolaget och är plikttrogna i beslut. I linje med detta vittnar respondenter om att man som medlem i styrelsen har ett stort ansvar för att ställa relevanta frågor. Gustafsson och Claesson uttrycker bland andra:

“Sen så försöker jag väl tänka ett extra varv ... är detta en fråga som är redan besvarad, finns den i underlagen, jag ska ju inte ställa frågor som bara tar upp tid för styrelsen...” - Gustafsson

“Man kanske håller inne med vissa frågor för att de är av mindre karaktär och styrelsemötena kan ju bli fruktansvärt långa om det är mycket frågor.” - Claesson

Uppfattningen om att man inte vill ta upp tid på styrelsemöten delas av flera respondenter. Det faktum att de aktivt jobbar för att tid ska utnyttjas till viktiga frågor tyder återigen på att de anser sig vara viktiga för bolaget och att deras uppdrag är viktigt. I tillägg till att styrelsen anser sig ha ett viktigt uppdrag gentemot bolaget, uttrycker respondenter också att de har ett ansvar att vara lyhörda mot samhället i sitt uppdrag.

“Som styrelseledamot kan man få inspel från allmänheten på olika sätt ju. Det får man ju liksom ta med till, oftast blir det till VD, det här har vi fått påpekanden om: vi ska vara örat mot marken.” - Håkansson

“Men här har man ju också det här samhällsperspektivet, man är en viktig aktör för samhället.”
- Jakobsson

Håkansson och Jakobsson beskriver att de har ett viktigt uppdrag i att vara lyhörda mot samhället och dess medborgare. Utifrån detta kan det tolkas som att styrelsemedlemmar även har i uppgift att ta in andra intressenters synpunkter i deras uppdrag, och således har ett samhällsansvar. Detta kan tänkas försvåra arbetet för bolagets bästa, då det finns ytterligare perspektiv som måste tas hänsyn till. Däremot uttrycker inga respondenter att detta skulle vara svårt att balansera, vilket tyder på att bolagets bästa och samhällets bästa ofta går hand i hand. Trots det stora ansvaret gentemot bolaget och samhället vittnar respondenter om ett uppenbart bristande engagemang hos vissa kollegor i styrelsen.

“Ja, problemet kan väl vara i en sån här styrelse att ... det är mycket att läsa på och läsa in ... men man kan ju märka att det finns personer som kanske tar lite lättare på styrelsearbetet.”
- Håkansson

“Sedan är det vissa som aldrig säger någonting heller.” - Jakobsson

Ovanstående citat visar på att respondenter upplever att det finns en viss skillnad i engagemang mellan styrelsemedlemmar. Dessutom belyser Håkansson att vissa tar lättare på den stora inläsningen som krävs, vilket kan tolkas som att det finns en tendens att vara negativt inställd till ett mindre engagemang i styrelsen. Vidare kan detta tyda på att höga krav ställs styrelsemedlemmar emellan och att det finns misstänke om ett lägre engagemang inom gruppen.

“Vissa i styrelserna sitter helt tyst alltid de säger ju inte ett ljud, de bara sitter där och på ett mandat för plocka ut arvode ungefär. Det händer ofta att det är någon som inte har någonting att tillföra överhuvudtaget.” - Ivarsson

“Att sitta tyst på ett möte och inte bidra, personligen skulle jag inte stå ut med mig själv, vad gör jag då för nytta?” - Karlsson

Sammantaget verkar medlemmar som anser sig själv vara mer engagerade också anse sig vara bättre styrelsemedlemmar på grund av det. I kontrast till detta verkar det finnas styrelsemedlemmar som inte identifierar sig lika starkt med gruppens engagemang:

“Man litar ju på att tjänstemännen sköter sig.” - Fredriksson

Detta uttalande av Fredriksson nyanserar bilden av de högt engagerade medlemmarna i styrelsen. Fredrikssons uttalande kan ses som ett exempel på hur ett lägre engagemang i styrelsen ser ut, nämligen att det grundar sig i en tillit till tjänstemännen. Fredriksson belyser också ett exempel från en tidigare mandatperiod där det fanns oroligheter inom organisationen, och hen funderade på om detta borde lyftas inom styrelsen. “Men jag gjorde inte så mycket, vi litade på VD” berättar Fredriksson, vilket återigen tyder på en hög tillit till ledning och organisation, men också på ett lägre engagemang än vad som framkom från många andra respondenter. Ett lågt engagemang kan således tyda på att styrelseuppdraget inte anses vara lika viktigt för alla respondenter, utan att det snarare är tjänstemännen som sköter det väsentliga arbetet.

För att konkludera är samtliga respondenter eniga om att följa ägardirektivet och att verka för bolagets bästa är deras huvudsakliga uppdrag. Däremot verkar det finnas olika uppfattning om

vad detta faktiskt innebär. I tillägg kan ett samhällsansvar och att vara lyhörda mot allmänheten anses vara gruppens uppgift. Respondenterna anser att uppdraget är viktigt och att de har ett stort ansvar. Trots detta finns det tecken på ett bristande engagemang inom gruppen, där respondenter som anser sig själv vara mer engagerade också anser sig vara bättre styrelsemedlemmar.

4.2 Enighet

Tillit till ledning och tjänstemän är något som också lyfts kring frågor om enighet inom styrelsen. Först och främst beskriver respondenter att det råder en stor enighet i gruppen när beslut ska tas.

Ström: "Så du upplever inte att det har varit någon friktion eller oenighet när ni har tagit ett beslut?"

Ivarsson: "Nej."

Ström: "Och har ni använt omröstning någonting i olika beslut ni har tagit?"

Ivarsson: "Nej, nej."

"Jag har inte varit med om det att det har varit några stridigheter." - Gustafsson

"Det är ytterst sällan någon är skiljaktig." - Claesson

Respondenterna är eniga om att de är eniga. De ger därmed sken av att vara en homogen grupp som utgår ifrån samma information och principer och därför tycker likadant. Det kan tolkas som att de har en väldigt enig och effektiv beslutsprocess. Denna tes stärks av att samtliga medlemmar anser att konsensus är positivt.

"Det bästa är ju om man har konsensus, om alla tycker likadant. Men det har ju inte uppkommit att man har olika åsikter." - Ivarsson

“Jag skulle inte säga att det är någon nackdel att man är sams eller vad man ska kalla det, för det är ju ändå så att det är viktigt att bolaget sköts bra och effektivt och att man är ense om saker och ting därför om man blir oense i styrelsen då blir det ju mycket mycket svårare att arbeta.”

- Claesson

Respondenterna beskriver att det underlättar deras beslutsprocesser att de är eniga. Detta då det leder till en effektiv och korrekt verksamhetsstyrning. Att de ser positivt på att alla håller med varandra i beslut kan tolkas som en konsekvens av att man ska verka för en gemensam uppfattning av bolagets bästa. Detta kan betyda att den som inte håller med alla andra i sakfrågor, inte har förstått vad som är rätt för bolaget och lever därmed inte upp till de krav som ställs. Det verkar således finnas en överenskommelse mellan styrelsens medlemmar att alltid arbeta mot konsensus, vilket kan tänkas hämma avvikande åsikter då det försvårar det viktiga arbetet. När vi frågar respondenterna varför de är eniga, är anledningen att de får ett bra underlag från ledningen.

“Bra förberedelser från ledningens sida tycker jag, det är genomarbetat och jag tycker de täckt upp allt bra med bra argumentation.” - Håkansson

“Det är ett arbete av VD och liksom gänget kring [VD] som gör att det blir en så hög hit rate. ... Man ställer lite frågor och sen så går vi som regel på det. ... 98 av 100 så där.” - Andersson

Dessa citat redogör för varför beslutsprocessen genomsyras av enighet. Respondenterna belyser ledningens arbete och bra underlag som de avgörande faktorerna. Styrelsemedlemmarna antyder alltså att så länge det finns ett bra underlag från ledningens sida, borde samtliga vara överens om varje besluts utfall. Denna föreställning kan möjligen förklara varför styrelsen anser att enighet är något positivt. Eftersom konsensus har uppgetts vara viktigt för en effektiv och korrekt verksamhetsstyrning, kan det därför tolkas som att en stor del av ansvaret för det viktiga uppdraget läggs över på ledningen. Att Andersson uppger att styrelsen i 98 av 100 fall går på ledningens förslag visar också ett stort förtroende för dem. Däremot går det att även vara kritisk mot detta förhållningssätt till ledningen, då styrelsen verkar vara aningen passiv i dess

granskning och kontroll. Trots att det finns en gemensam uppfattning om att enighet råder i styrelsen och att konsensus är eftersträvat, anger respondenter att oenighet är någonting positivt.

“Nej, [oenighet] är nog en naturlig del av styrelsearbetet ... Man måste ju väga för eller emot. ... då ska man ju ta det beslutet som väger upp det som gynnar bolaget bäst så att säga.” - Ivarsson

“Jag tror [oenighet] är bra. Man får mer belyst. Om alla säger ja, ja, ja då får vi inte fram alla argument på samma sätt.” - Håkansson

“Nej, att ha olika åsikter är rätt bra, då får man olika insyn på ett problem, och kan kanske få en förståelse för problemet på ett annat sätt. jag har definitivt inte alltid rätt i mitt tänkande och då får man lägga om kursen baserat på den kunskapen man får till.” - Jakobsson

Trots att styrelsemedlemmar vittnar om att oenighet kan verka i ett positivt syfte för bolagets bästa är alla överens om att det inte existerar för närvarande, vilket således kan anses utgöra en utmaning för styrelsen. Detta eftersom det huvudsakliga uppdraget, att främja bolagets bästa, kan tolkas som hämmat av den allt för eniga gruppen. Anledningen till detta är att respondenterna uppger att oenighet kan bidra till att lyfta viktiga perspektiv och argument som kan gynna bolaget. Den enighet som för närvarande råder och strävan efter konsensus kan därför anses missgynna det viktiga uppdraget, då viktiga insikter kan missas. Detta förstärks då Fredriksson uttrycker:

“Så undrar man egentligen varför vi sitter där för att vi är sällan några som har diskussioner där man verkligen är på varsin sida.” - Fredriksson

Fredriksson uttrycker här ett ifrågasättande om vad styrelsemedlemmarna faktiskt har för roll i styrelsen, eftersom de alltid är eniga. Detta kan tänkas hänga ihop med att styrelsen i nästan alla fall går på ledningens förslag, och styrelsens funktion kan därför ifrågasättas likt Fredriksson gör.

Sammanfattningsvis beskrivs enighet och konsensus som en viktig aspekt för att styrelsearbetet ska vara effektivt och korrekt. Respondenterna är eniga om att de är eniga och bra förberedelser

från ledningen är en avgörande faktor för detta. Däremot uppges oenighet vara något positivt, och uppdraget kan anses hämmas av den enighet som för närvarande råder i gruppen.

4.3 Neutralitet

Många respondenter påpekar vikten av neutralitet och att politisk tillhörighet inte hör hemma i styrelsen.

“Min politiska färg hör inte hemma i styrelsen. Ingen politiska [färg] hör hemma i styrelsen, det är inte därför vi sitter. ... Det får inte bli för politiserat överhuvudtaget.” - Ivarsson

“I de här mötena så har vi inte ett så att säga politiskt fokus utan vi har ett verksamhetsfokus och det gör att tar man tonen där så handlar det om att diskutera sakfrågorna och det är helt öppet.”

- Gustafsson

“Det är också en väldig massa olika partier som är representerade, men det är ingen som helst partipolitik i det här utan det är bolagets bästa och det gäller för kommuntillhörigheten också.”

- Claesson

Respondenterna hävdar att politik inte hör hemma i styrelsen, vare sig det handlar om parti- eller kommuntillhörighet. Istället är ledamöterna där för att verka för bolagets bästa och upplever att deras politiska tillhörighet därför inte ska påverka beslutsfattandet. Detta kan tolkas som att politik och bolagets bästa är varandras motsatser. Därmed upplever respondenterna att de identifierar sig väldigt långt ifrån sin politiska tillhörighet i deras uppdrag i styrelsen. Istället identifierar de sig med neutralitet och en idé om att det finns ett gemensamt ‘företagets bästa’ som ska prioriteras i varje beslut. Trots att det finns en stark åsikt hos respondenter att beslutsfattandet i styrelsen ska genomsyras av neutralitet, framkommer vissa svårigheter med detta.

“Ja, det är det som är lite konstigt när man blir invald som politiker i en styrelse, för man sitter där för bolagets bästa, samtidigt är man också där som en representant från väljarna och ägarna.”

- Jakobsson

Jakobsson beskriver här en komplexitet i uppdraget. Citatet kan tolkas som att respondenten upplever svårigheter med att balansera det politiska och det neutrala. Återigen verkar uppfattningen vara att bolagets bästa och politik är varandras motsatser, men att avvägningen mellan de två är svår. Trots att uppdraget är att verka för bolagets bästa, indikerar Jakobsson på att detta inte är deras enda uppdrag. Att även vara en representant för väljarna kan anses vara deras ansvar, vilket försvårar säkerställandet av neutralitet. Detta kan också kopplas till det samhällsansvar som tidigare lyfts. Då samhället har valt uppsättningen av styrelsen, kan det tänkas vara svårt att inte väga in den politiska aspekten. Denna motsägelse belyses ytterligare då styrelsemedlemmar förväntas agera neutralt trots att de är högst medvetna om varandras partitillhörighet.

“Vi i styrelsen har nog ganska bra koll på vilka partier de andra sitter i.” - Bengtsson

“Första gången vi träffades i styrelse så presenterade vi oss med namn och politisk tillhörighet ... alla gjorde det ändå för alla vet ju partitillhörighet.” - Ivarsson

“Jag ser oss som en enad grupp men i och med att vi ses i andra sammanhang ... då har jag ju en förförståelse eller bakgrund kring de personerna, så det är ju där omedvetet ... det är svårt att se bortom det när man vet det att i andra sammanhang där man debatterar i olika frågor och så.”

- Eriksson

“Låt oss säga att bredvid mig sitter en person som representerar miljöpartiet, ... så är det väl klart att denna person kanske ställer fler frågor och visar mer intresse för koldioxidrening eller något annat som är en konkret miljöfråga. Medan någon som sitter från moderaterna kanske också ställer de frågorna eller mer ekonomiska frågor som lönsamheten och socialdemokraterna likaså.” - Karlsson

Partitillhörighet är synligt och går dessutom att urskilja i vilka frågor som ställs. Det sistnämnda citatet belyser hur politisk tillhörighet kan antas vara förankrad inom styrelsen då högst relevanta frågor för bolaget som lönsamhet och miljöfrågor tolkas som ett uttryck för politisk åskådning. Möjligen kan detta ses som att politisk tillhörighet påverkar styrelseledamöter genom att de har

förutfattade meningar om motiven bakom frågor och resonemang i beslut. Detta trots att somliga uppger att neutralitet är väsentligt för arbetet. Likt dessa citat som visar på att politik finns närvarande i styrelsen, antyder fler respondenter att somliga inte upprätthåller den neutralitet som förväntas av dem. Bland annat vittnar Jakobsson om att denna period är mer politisk i diskussionerna och understryker att detta inte är okej. Jakobsson för därefter ett resonemang om att en möjlig orsak till detta kan vara att de styrelseledamöter som för politiska diskussioner är nya och att det krävs tid för dem att lägga undan det politiska. Någon som delar denna bild är Davidsson:

“Alltså man kommer ju in när man är nyvald representant ... och har mest sett politiska bakgrunden ... det tar några styrelsemöten att komma in och ta med sig även den ytterrocken eller en den hatten, att fungera som syssloman och sen balansera politiken med uppdraget som att utveckla bolaget.” - Davidsson

Jakobssons och Davidssons uttalanden kan tolkas som att den politiska identiteten är mer synlig i början eftersom man då möjligen identifierar sig mer med sitt parti än bolaget initialt. Den komplexitet mellan neutralitet och politik som lyfts tidigare förstärks av att det verkar krävas en viss invänjningsperiod för att medlemmar fullt ut ska lämna deras politik utanför styrelserummet. Detta belyser styrkan i det politiska engagemang som styrelsemedlemmarna besitter. Trots att respondenter vittnar om att de ska vara neutrala, visar ovanstående citat att politik faktiskt upplevs vara närvarande i styrelsens arbete. Detta kan tolkas som att vissa styrelsemedlemmar åsidosätter riktlinjerna kring neutralitet medvetet eller också har olika syn på dem. Nedan följer andra uttalanden som tyder på att politik spelar in i beslutsfattandet.

“Min ideologiska inriktning är ju [X] och det ligger ju i bakhuvudet när vi förordar olika investeringar.” - Håkansson

“Sen är jag politiker sedan många år tillbaka så jag kan också tillföra lite politiska aspekter, så jag tycker jag är viktig” - Davidsson

“Om man är oenig gentemot vad bolaget tar för beslut, då får man väl fundera på om man kanske inte vill vara kvar i styrelsen. ... å andra sidan representerar man ju en politik och om den politiken går på tvärs mot vad bolaget gör, då måste man ändå stå upp för den politiken.”

- Bengtsson

Dessa uttalanden visar en annan bild än den som tidigare presenterats, där många respondenter anser att politik inte under ska vara närvarande i styrelsens arbete. Håkansson, Davidsson och Bengtsson verkar istället ha en annan inställning, varav Davidsson till och med uttrycker att hen anser att bidra med politiska aspekter är viktigt. Huruvida politik ska vara närvarande eller inte i styrelsen verkar således vara tvetydigt, eller också åsidosätts riktlinjer om neutralitet av de respondenter som uttrycker att politik får ta plats i styrelsen. Vissa menar däremot att politiken inte tar plats under styrelsemöten men att den får desto mer utrymme under pauser och fikaraster.

“Vi som har suttit länge och vi som kanske står till [X] om mittens pratar nog mera med varandra.

På kafferaster och så där.” - Fredriksson

“Vi har allmänna diskussioner där man kanske över fikaten eller så diskuterar och då, då märker man ju att man kan ha olika politisk ingång till det hela.” - Gustafsson

Trots att det råder olika uppfattningar gällande huruvida politik syns under styrelsemöten eller endast i pauser framgår det att politiken har en plats i styrelsen, trots att majoriteten av respondenterna har en bild av att de är neutrala. Detta syns både under beslutsfattande men också i hur vissa styrelsemedlemmar väljer att umgås eller diskutera under fikapauser. Återigen indikerar detta att den politiska rollen verkar vara svår att frångå. Ytterligare kan detta vara ett uttryck för att direktiven om neutralitet och bolagets bästa inte är så tydliga och befästa som många respondenter uppger.

Vidare kan frågan om neutralitet anses ytterligare komplex då det kan vara svårt att avgöra vad som är ett uttryck för politik och inte. Citatet nedan belyser hur en respondent resonerar kring detta.

“Infallet är kanske lite mer vad ditt personliga engagemang ... det styr ju vart du hamnat politiskt.” - Karlsson

Karlssons uttalande kan tolkas som att den som bedriver frågor som går i linje med dennes politiska tillhörighet inte nödvändigtvis försöker bedriva politik i styrelsen. Snarare kan detta vara ett uttryck för ens personliga åsikt. Detta betyder att denna åsikt hade kvarstått, oavsett om respondenterna hade varit politiskt engagerade eller inte. Eftersom ens politiska tillhörighet styrs av individens åsikter, är det inte konstigt att ens åsikter därför är i enlighet med ens politiska tillhörighet. I en styrelse som inte är politiskt tillsatt kan det också finnas skiljaktiga åsikter men i dessa fall anklagas inte medlemmar för att ha en politisk agenda. I denna styrelse kan det däremot tolkas så, eftersom de sitter i styrelsen på grund av deras politiska tillhörighet. På så sätt kan bedömning av vad som är politiskt agerande eller individuell uppfattning om bolagets bästa anses svår att avgöra. Detta betonar en annan typ av komplexitet kring neutralitet och politik i styrelsen, då det kan tolkas som svårt att agera för bolagets bästa och samtidigt förbli uppfattad som neutral.

Huruvida den egna kommunens intresse får tas i beaktning råder det också oenighet om.

“Men däremot så skulle jag säga att kommuntillhörigheten kan ju vara så att man ställer frågor som rör sin egen kommun ... men annars när det gäller ärenden och beslutsfattande och annat så har det ingen, då är det bolagets bästa hela tiden.” - Claesson

“Jag kan tänka mig att det är viktigare för de som representerar [Y] eller [Z], eftersom man vill se till att man inte glöms bort för att man är en liten ägare. Men generellt så är det mycket generella beslut och inte så särskilt specifikt.” - Bengtsson

Alla tre citat bekräftar att det finns tendenser till fokus på representantens tillhörande kommun. Emellertid indikerar alla tre citat att respondenterna inte verkar tycka att det har särskilt stor betydelse, trots att de ska verka för bolagets bästa och inte den kommun man tillhör. Detta motstrider de uttalanden som presenterades tidigare, där respondenter uppgav att den egna kommunen inte ska tas mer i beaktning. Detta kan tolkas som att kommuntillhörighet inte anses

vara lika politiskt laddad som partitillhörigheten för respondenterna och därför lämnas möjligen mer utrymme för detta. Däremot uppger ingen av respondenterna att vissa styrelsemedlemmar har större fokus på den egna kommunen, vilket kan anses bekräfta att kommuntillhörighet inte verkar vara lika politiskt laddat och därför inte lika anmärkningsvärt som partipolitiken.

Som tidigare uttryckt finns det svårigheter med en politiskt tillsatt styrelse. Nedanstående citat beskriver att detta kan medföra att styrelsen saknar viss kunskap om branschen och brister i sin kompetens.

“Det försvårar. Hade jag varit VD och fått lov att önska fritt hade jag inte haft en politisk styrelse. ... Nu vill jag inte säga att de i styrelsen inte har någon aning, i stort sett allihopa är väldigt välutbildade och har god kompetens ... men hade velat se att man skulle ha en mer professionell styrelse. I nästan alla politiska bolagsstyrelser tillsätter man politiker för nu är det den personens tur att få ett uppdrag, man tillsätter inte utifrån kompetens och kunskap ... Det blir ett politiskt spel.” - Jakobsson

“Det är ju en utmaning att vi kanske inte har samma bakgrund som ett styrelseproffs.”
- Bengtsson

“Vi har ju ingen branschkunskap om man säger så utan vi är ju förtroendevalda politiker. ... vi är ju lekmän om man säger så.” - Eriksson

“Det är inte givet att det är the greatest minds som dyker upp.” - Andersson

För att sammanfatta finns det faktum att samtliga medlemmar är invalda som politiska representanter, i motsats till många som anser att de ska agera neutralt. Majoriteten respondenter är eniga om att varken politik eller den egna kommunen ska tas hänsyn till i styrelsen. Trots den enighet som råder gällande att sätta bolagets bästa i fokus vittnar medlemmar om att somliga, och ibland även de själva, bedriver politik i styrelsen. I tillägg finns det respondenter som anser att politik inte ska lämnas utanför styrelsen. Den politiska tillhörigheten kan därför antas vara svår att lägga åt sidan och kan möjligen försvåra beslutsprocessen.

4.4 Takhöjd

Ett annat övergripande tema som identifierades under intervjuerna är takhöjd där samtliga respondenter svarade att det är en hög takhöjd i styrelsen.

“Den är mycket hög, enligt mitt förmenande i alla fall.” - Claesson

“Givetvis hög, hög eller mycket hög.” - Karlsson

“Man är ju intresserad av att höra vad alla säger så jag uppfattar det, det är ingen som liksom att åh, nu öppnar den här personen munnen igen ... utan vi alla har någonting och tillföra så.”

- Ivarsson

Respondenterna beskriver här att det är en trygg miljö där man känner sig bekväm med de andra medlemmarna. Detta kan således tolkas som att frågor och inspel är välkomna av samtliga respondenter. I linje med detta vittnar respondenterna om att de inte känner sig dömda när de ställer frågor eller har en avvikande åsikt.

“Jag känner mig alltid bekväm att säga vad jag tycker, jag känner mig aldrig dum eller att jag står med byxorna nere och visar min okunskap.” - Ivarsson

Ström: “Är det en trygg miljö att uttrycka avvikande åsikter?”

Håkansson: “Ja, det är det.”

Trots den stora enighet som råder i styrelsen anser alltså intervjuobjekten att frågor och åsikter är välkomna, såväl som avvikande åsikter. Ivarsson beskriver dessutom att hen inte känner sig rädd att framstå som okunnig och detta kan möjligen hänföras till den höga takhöjden. Detta är en intressant aspekt givet att respondenterna är så positivt inställda till den enighet som råder. De tycker konsensus är bra för att agera i bolagets bästa, men känner sig samtidigt trygga med att uttrycka avvikande åsikter.

“Det ska vara högt i tak i en styrelse tycker jag, likaså i ledningsrum.” - Karlsson

“Det kan man ju diskutera, alltså group thinking. ... Det är jättefarligt och det betyder att man behöver liksom medvetet arbeta med det för annars så är det lätt att man faller in.” - Andersson

Respondenterna uttrycker att den höga takhöjden är viktig, och Karlsson och Andersson poängterar till och med att den är nödvändig. Andersson poängterar dessutom att detta är något styrelsen aktivt bör jobba med för att undvika negativa konsekvenser för gruppens inställning. Detta kan tänkas hänga ihop med det viktiga uppdraget, där det är av stor vikt att ta rätt beslut. Trots att samtliga respondenter vittnar om att takhöjden är hög, kommer somliga med motsägande uttalanden.

“Man vill inte vara dummast i rummet ... man vill inte bli called out som den dumme i rummet och allra helst inte att dina partikamrater får höra det. Då kanske jag inte får göra det här om 4 år.” - Andersson

“[Jag] vill inte säga en fråga som kan verka dum eller oinsatt, så man kanske hindrar sig själv lite i det.” - Eriksson

“Då märker jag att många vågar inte fråga och att de vill inte liksom vill blotta sin okunskap. Då sitter man hellre och är okunnig och låtsas att man kan förstå vad det handlar om istället.”
- Ivarsson

Respondenter hävdar att okunskap, eller en rädsla för att framstå som okunnig, är en bidragande faktor till att man sitter tyst. Detta kan således förklara varför passivitet kan uppstå inom gruppen. En tolkning av denna empiri är att medlemmar i styrelsen har en stark vilja att uppfattas som smarta och engagerade. Därmed kan det tolkas som att takhöjden inte är så hög som den beskrivs. En lägre takhöjd kan i sin tur tänkas vara en bidragande faktor till den upplevda enigheten i gruppen, då avvikande åsikter inte alltid kommer upp till ytan. Detta blir extra intressant då samtliga medlemmar uppger att de alltid är bekväma med att säga vad de tycker medan materialet tydligt pekar mot att detta inte verkar vara fallet. Att ingen av medlemmarna beskriver att de själva upplever den typ av otrygghet som tydligt uppfattas av gruppen pekar

ytterligare på drivkraften att framställa sig själv som smart. Att känna sig otrygg kan tolkas som ett tecken på en okunskap som inte hör hemma inom gruppen, och skulle därmed innebära att medlemmen inte lyckas leva upp till de krav som ställs. Vidare beskrivningar av respondenter indikerar på en viss tillbakadragenhet att yttra sig när tillräckliga förberedelser inte har gjorts.

“Sen så försöker jag väl tänka ett extra varv. ... är detta en fråga som är redan besvarad, finns den i underlagen, jag ska ju inte ställa frågor som bara tar upp tid för styrelsen.” - Gustafsson

“För att om jag har en åsikt så är det väldigt viktigt för mig nuförtiden att den ska vara väl underbyggd annars så kan jag ju bara stänga munnen så att säga och har inget att komma med.”

- Ivarsson

Detta indikerar på en viss rädsla hos respondenter att man inte vill framstå som oförberedd eller oengagerad. Detta kan möjligen uppstå då det motsäger det engagemang som tidigare beskrivits eftersträvas, på grund av det viktiga uppdraget. En negativ inställning till mindre engagerade styrelsemedlemmar har tidigare lyfts, vilket delvis bekräftas av denna rädsla för att framstå som detta. Med rädsla för att inte uppfylla dessa kriterier, ryggas sig medlemmar tillbaka. Denna rädsla kan således antas snarare främja ett lägre engagemang än ett högre, vilket blir motsägande. Dessutom pekar ovan uttalanden inte enbart mot en rädsla för att uppfattas som oengagerad, utan också bekräftar att den som inte är förberedd borde avstå från att yttra sig. Detta kan i tillägg anses aktivt bidra till de krav som upplevs internt hos respondenterna, och på så sätt upprätthåller en rädsla för att yttra sig i fall av okunskap. Att försöka leva upp till dessa krav kan tolkas resultera i en spiral där förväntan att vara engagerad och förberedd snarare bidrar till motsatsen.

Sammanfattningsvis beskrivs takhöjden i styrelsen som hög, vilket anses vara positivt och nödvändigt av respondenterna. Ingen vittnar om att de är rädda för att yttra sig, utan beskriver istället att de är trygga med detta. Däremot uppdragas en motsägande bild av detta, då en viss passivitet verkar uppstå på grund av en rädsla för att verka okunnig inför gruppen. Detta betyder att takhöjden eventuellt inte är så hög som respondenterna vill ge sken av.

4.5 Sammanfattning av analys

I analysen har vi utifrån fyra teman, uppdraget, enighet, neutralitet och takhöjd, tolkat empirin. Sammanfattningsvis kan det poängteras att styrelsen anser att deras uppdrag är tydligt och viktigt för bolaget och att gruppen är enig, vilket är viktigt för detta uppdrag. I tillägg hör politik inte hemma eller är närvarande i styrelsen och takhöjden är hög. Däremot finns det en motbild till dessa påståenden, där det framkom att uppdraget verkar vara aningen otydligt, att styrelsen ibland brister i sitt engagemang och att den rådande enigheten kan vara negativ för uppdraget. Vidare finns det olika uppfattning om huruvida politik ska vara och är närvarande i styrelsen eller inte samt att takhöjden inte är lika hög som vid första anblick. Därför har vi kategoriserat dessa empiriska fynd i en tabell, där motbilder till de initiala uppfattningarna presenteras.

	Vid första anblick	Motbild
Uppdraget	Tydligt och viktigt för bolaget	Otydligt och brist på engagemang
Enighet	Enighet är viktigt för uppdraget	Enighet hämmar uppdraget
Neutralitet	Politik hör inte hemma eller är närvarande i styrelsen	Politik är närvarande och en naturlig del av arbetet
Takhöjd	Högt i tak	Lägre i tak

5. Diskussion

I analysen sorterades det empiriska materialet upp i fyra olika kategorier: uppdraget, enighet, neutralitet och takhöjd. Det uppdagades först en bild av styrelsearbetet, men en motbild till detta växte successivt fram.

	Vid första anblick	Motbild
Uppdrag	Tydligt och viktigt för bolaget	Otydligt och brist på engagemang
Enighet	Enighet är viktigt för uppdraget	Enighet hämmar uppdraget
Neutralitet	Politik hör inte hemma eller är närvarande i styrelsen	Politik är närvarande och en naturlig del av arbetet
Takhöjd	Högt i tak	Lägre i tak

Denna diskussion ämnar att sätta det empiriska materialet i relation till teori och forskning för att möjliggöra en djupare analys. Varje delavsnitt inleds med att presentera de empiriska fynden, där teorierna från litteraturoversikten sedan diskuteras. Detta för att undersöka om teorierna kan förklara, eller inte förklara, de fenomen som återfinns i empirin. På så sätt ämnar vi att teoretiskt bidra genom att nyansera och problematisera forskning på detta ämne med hjälp av vårt empiriska material, vilket slutligen sammanfattas i det sista delavsnittet.

5.1 Bolagsstyrning i praktiken

5.1.1 Att beakta olika intressen

I det empiriska materialet framkommer en tvetydighet gällande styrelsemedlemmars uppfattning av uppdraget. Detta kan möjligen förklaras av Thomasson (2013) som menar att kommunal bolagsstyrning innefattar en annan typ av komplexitet då kommunägda bolag omfattas av ett antal styrlogiker. I detta fall är uppdragets utformning för de flesta helt självklar, nämligen att det är ägardirektivet som spelar roll. Några respondenter belyser i tillägg att agera på inspel från allmänheten och ta ansvar för samhället utgör väsentliga delar av uppdraget. Det framkommer alltså att respondenterna har olika inställning till huruvida det enbart är ägardirektivet som ska tas hänsyn till, eller om även externa intressenter måste tas i beaktning. Med andra ord kan den

tvetydighet som framkommer gällande uppdraget förklaras av kommunägda bolagens utmaningar med flera målgrupper och styrlogiker (Thomasson, 2013).

Eftersom styrelsemedlemmarna är politiskt valda kan man tänka sig att en del av deras kunder också vill att de ska agera mer politiskt. Detta stämmer överens med intressentteorin som beskriver organisationen som en samling av intressenter som alla bör beaktas för att organisationen ska fungera effektivt (Hambrick, Finkelstein & Mooney, 2005). I detta fall är samhället och organisationens kunder centrala intressenter (Freeman & Reed, 1983). Man kan hävda att på samma sätt som i politiken, bör politikerna representera samhällets olika intressen. Men med ett snävt ägardirektiv som lämnar ett begränsat utrymme för politik i styrelsen, blir det svårt för styrelsen att ha sina intressenter i åtanke. Det finns alltså inte rum att släppa in intressenterna på grund av det snäva ägardirektivet. Således uppkommer det tämligen svårt för styrelseledamöter i ett kommunägt bolag att balansera det politiska intresset med företagets intresse.

5.1.2 Styrelsens kompetens och engagemang

Dessutom går det utifrån empirin att hävda att deras passivitet samt strävan efter neutralitet och enighet hindrar dem från att beakta alla faktorer och perspektiv. Finkelstein och Mooney (2003) belyser att styrelser bör inneha en tydlig dagordning och hög kvalitet på presenterat material. Samtidigt bör styrelser utgöras av lämpliga personer med rätt kompetenser, där medlemmarna beaktar alla faktorer och perspektiv. Det framkommer av empirin att respondenterna upplever att ledningens presenterade material är av hög kvalitet, vilket förespråkar teorin. Däremot kan det hävdas att styrelsemedlemmar riskerar att inte besitta lämplig kompetens och erfarenhet för uppdraget. Empirin belyser att det bland annat kan röra sig om politiska spel i vem som blir tillsatt, där det inte är de med mest kunskap som får uppdraget. Detta kan göra att styrelsens förmåga att ta grundade beslut kan ifrågasättas. Enligt teorin kan det därför sägas att styrelsens sammansättning och normer förhindrar viktiga aspekter av bolagsstyrningen (Finkelstein & Mooney, 2003).

Styrelsens normer kan också relateras till deras inställning till deltagande och engagemang. Respondenterna identifierar sig som delaktiga och engagerade medlemmar som har en avgörande

roll för företaget. I enlighet med stewardship-teorin beskriver många medlemmar att de har det största eller yttersta ansvaret för organisationen (Donaldson & Davis, 1991). Stewardship-teorin innebär att anställda och chefer är mer benägna att agera i organisationens bästa intresse när de känner sig delaktiga och ansvariga för dess framgång. Eftersom de också uttrycker att de alltid agerar i organisationens bästa intresse stämmer materialet väl överens med teorin som förklarar detta samband. Däremot finns det indikationer i det empiriska materialet på att respondenterna anser att alla styrelseledamöter inte besitter samma engagemang som de själva gör. I tillägg framkommer en viss negativ inställning till detta lägre engagemang. Detta kan tänkas förklaras av stewardship-teorin då respondenterna uppfattar att de som är mindre delaktiga inte heller i samma grad agerar i organisationens bästa intresse (Donaldson & Davis, 1991). Genom detta kan teorin möjligen nyanseras, då sambandet mellan deltagande och organisationens bästa inte enbart kan relateras till sitt eget engagemang utan även förklara uppfattningen av andras.

5.1.3 Vem kontrollerar vem?

Trots att styrelsemedlemmarna känner sig delaktiga och engagerade i bolaget framkommer det av empirin att de 98 gånger av 100 godkänner ledningens förslag och sällan ifrågasätter materialet. Enligt agentteorin är en av styrelsens främsta uppgifter att övervaka ledningen och kontrollera samt säkerställa att de gör sitt jobb (Jensen & Meckling, 1976). Detta kan vara ett uttryck för att det inte finns något att ifrågasätta, däremot finns det indikationer på bristande granskning av materialet. Fredriksson belyser bland annat en så stor tillit till ledningen att det kan bidra till passivitet. Med andra ord kan styrelsens kontroll av ledningen anses vara begränsad. För att ytterligare understryka detta kan det poängteras att väldigt få nämner kontroll av VD och ledningsgrupp som deras huvudsakliga uppgifter, utan istället verka för bolagets bästa och följa ägardirektivet. Detta kan på så sätt problematisera agentteorin (Jensen & Meckling, 1976) då den bygger på antagandet att kontroll av ledningen ingår i styrelsens uppgifter, vilket är något som nästan ingen av respondenterna i detta fall lyfter. Istället lyfts det ofta fram att det är det väl förberedda materialet av ledningen som förutsätter enighet och effektiva beslut. Motsättningar mot ledningens material kan således antas stå i vägen för en effektiv verksamhetsstyrning vilket inte stämmer överens med agentteorin (Jensen & Meckling, 1976). Vidare utgår agentteorin från att alla uppfattar sitt uppdrag på samma sätt, vilket vi ser inte stämmer i detta fall.

Vårt material stämmer istället bättre överens med Kosniks (1987) teori om managerial hegemony. Denna beskriver att styrelsen i själva verket domineras av företagsledningen, trots sin formella makt. Styrelsen kan därför anses vara ett ineffektivt verktyg i att minimera intressekonflikter mellan ledningen och styrelsen. Enligt empirin kan det därför ses som att styrelsen inte sitter på så mycket beslutskontroll som de själva uttrycker, bland annat att de har ett viktigt uppdrag och yttersta ansvaret för verksamheten. Eftersom att det är ledningen som sammanställer förarbetet, inklusive tar fram allt material och förslag på beslut, kontrollerar de också vad styrelsen får ta del av och hur detta presenteras. På så sätt kan man hävda att det snarare är ledningen som kontrollerar styrelsen än tvärtom, vilket stämmer överens med teorin om managerial hegemony (Kosnik, 1987). Dessutom är det återigen politiskt tillsatta styrelseledamöter som eventuellt inte besitter rätt kompetens och erfarenhet, vilket kan resultera i att ledningen har mer kunskap och erfarenhet i de beslut som ska tas än ledningen. Sammantaget kan vi hävda att maktförhållandet mellan styrelse och ledning ser annorlunda ut än vad agentteorin belyser (Jensen & Meckling, 1976). Istället kan maktförhållandet beskrivas mer som managerial hegemony där det är ledningen som kontrollerar styrelsen i större utsträckning (Kosnik, 1987).

5.1.4 Sammanfattning av bolagsstyrning i praktiken

Sammanfattningsvis kan styrelsens förmåga att ta beslut ifrågasättas enligt Finkelstein och Mooney (2003) då respondenterna tenderar att inte beakta alla faktorer och perspektiv samt till viss del saknar lämplig kompetens och erfarenhet. Vidare kan den tvetydighet som framkommer gällande uppdraget förklaras av kommunägda bolagens utmaningar med flera målgrupper och styrlogiker som beskrivs av Thomasson (2013) samt Hambrick, Finkelstein och Mooney (2005). Det verkar i tillägg vara tämligen svårt för styrelseledamöter i ett kommunägt bolag att balansera det politiska intresset med företagets intresse. Studien visar fortsättningsvis ett motsatt förhållande än vad agentteorin lyfter (Jensen & Meckling, 1976), där vi ser tendenser till att styrelsen blir kontrollerad av ledningen. Detta kan istället förklaras av Kosniks teori (1987) om managerial hegemony. Vidare problematiserar vårt material agentteorin (Jensen & Meckling, 1976) då det pekar på att granskning av ledningens arbete inte är den huvudsakliga uppgiften, att detta kan antas stå i vägen för en effektiv verksamhetsstyrning samt att alla inte delar samma uppfattning av styrelsens uppdrag. I enlighet med stewardship-teorin beskriver många

medlemmar att de har det yttersta ansvaret för organisationen och att de alltid agerar i bolagets bästa intresse (Donaldson & Davis, 1991). I tillägg kan teorin tänkas förklara den negativa inställning till lägre engagemang hos styrelsekollegor som somliga uppvisar.

5.2 Identiteter i styrelsen

För att möjliggöra en djupare analys av materialet kommer det att sättas i relation till teorier om identitet. Således kan vi enklare förstå hur respondenterna ser på sig själva och andra vilket ligger till grund för att bolagsstyrningen ser ut som den gör.

5.2.1 Styrelsens självkategorisering och sociala jämförelse

I fråga om neutralitet finns det indikationer på att de som anser sig själva vara neutrala är negativt inställda till de som upplevs som mer politiska. Detta kan förklaras av processerna självkategorisering och social jämförelse (Hogg & Abrams, 1988 citerad i Stets & Burke, 2000). Detta betyder att individer delas upp i inne- och utegrupper och därefter används variabler som leder till att innegruppen anses vara bättre än utegruppen. Det empiriska materialet pekar på att båda dessa processer pågår hos respondenterna i studien. Den som är neutral sätter således sig själv i samma kategori som andra som denne upplever som neutral, det vill säga i en innegrupp. Därefter anser de sig också vara bättre styrelsemedlemmar än utegruppen, vilken består av de mer politiska styrelsemedlemmarna. På samma sätt visar materialet att de som anser sig vara mer engagerade än andra anser sig själva vara bättre styrelsemedlemmar, vilket kan förklaras av samma principer (Hogg & Abrams, 1988 citerad i Stets & Burke, 2000). Även i fråga om takhöjd finns det tendenser till dessa processer i det empiriska materialet. Bland annat uttrycker Ivarsson att hen aldrig är rädd för att yttra sin åsikt och på så sätt eventuellt blotta sin okunskap, men uttrycker samtidigt att det finns dem som är det. Enligt teorier om självkategorisering och social jämförelse kan det förstås att hen anser att de som är orädda för att yttra sina åsikter och tankar är bättre än dem som är rädda för det.

5.2.2 Organisatorisk identitet och professionell identitet

Respondenterna vittnar alltså om hur man ska vara som styrelsemedlem, där neutralitet och engagemang är två av de mest citerade förhållningssätten som ska prägla styrelsearbetet. Dessa

uppfattningar kan ses som identitetsmarkörer som ska guida respondenternas beteende i styrelsearbetet, vilket relaterar till teorier om organisatorisk identitet (Ashforth & Mael, 1989). Däremot finns skiljaktigheter gällande huruvida politik faktiskt har en plats i styrelserummet och olika uppfattningar om graden av engagemang som krävs. Detta kan antas göra det svårt att bygga en organisatorisk identitet, då alla medlemmar inte delar samma bild av sig själv och sitt uppdrag. Således kan också medlemmars tolkning och känslor om det som händer i organisationen variera (Ashforth & Mael, 1989), vilket uppdagas i det empiriska materialet. Tvetydigheter kring uppdraget, att agera för bolagets bästa, sätter också käppar i hjulet för byggandet av en stark organisatorisk identitet. Det verkar saknas tydliga riktlinjer för vad som faktiskt är bäst för bolaget och hur styrelsemedlemmar bör agera för att verka för detta. Problematiken i att bygga en stark organisatorisk identitet kan således vara en anledning till att det finns olika bilder och uppfattningar kring det som händer inom gruppen (Ashforth & Mael, 1989).

Trots att neutralitet är ett av de mest citerade förhållningssätten som ska prägla styrelsearbetet, antyder Jakobsson och Davidsson att det verkar behövas en viss invänjningsperiod för att nya medlemmar fullt ut ska lämna sin politik utanför styrelserummet. Med hjälp av teorier om professionell identitet kan vi enklare förstå detta. Till skillnad från teorier om organisatorisk identitet, innefattar professionell identitet hur en individ definierar sig själv i sin professionella roll (Schein, 1978 citerad i Ibarra, 1999). Ibarra (1999) förklarar att individer med stor sannolikhet testar olika ofullständiga identiteter när de tar sig an en ny roll, för att senare låta dem formas av erfarenheter och insikter. Detta kan således hjälpa oss förstå varför denna invänjningsperiod verkar krävas. Eftersom den politiska identiteten kan anses vara så djupt rotad hos respondenterna, är det svårt att helt och hållet lämna den bakom sig och att detta snarare sker successivt. Däremot kan detta anses vara ännu svårare, då det återigen är tvetydigt huruvida de fullt ut ska göra detta eller inte. Att finna sin nya professionella identitet i denna kontext kan därmed anses aningen komplext och förvirrande. Detta kan vara ett återkommande problem i denna styrelse då delar av styrelsen vanligtvis byts ut var fjärde år.

5.2.3 Anti-identitet

Det finns en stark övertygelse hos många i styrelsen att arbetet ska genomsyras av neutralitet. Detta kan relateras till anti-identitet som uttrycker vad man inte är (Sveningsson & Alvesson, 2003). Dessa styrelsemedlemmar har således uppfattningen att det politiska är gruppens anti-identitet. De försöker förstärka sin identitet som neutral styrelsemedlem i enlighet med teorin om anti-identitet eftersom man inte vill framstå som politisk. Delar av styrelsen ser däremot inte politiskt agerande som problematiskt i samma utsträckning, utan har snarare en tämligen positiv inställning till det. Därmed finns det ingen tydlig eller gemensam anti-identitet för samtliga respondenter. Denna konflikt synliggörs i det empiriska materialet och uttrycks specifikt från de som har en tydlig anti-identitet.

Rädsla för att uttrycka sina åsikter och oengagemang är något som samtliga respondenter anser inte hör hemma i styrelsen. Detta skulle därför i enlighet med Sveningsson och Alvesson (2003) kunna ses som en gemensam anti-identitet för styrelsen. Trots den gemensamma anti-identiteten uttrycker respondenter att medlemmar i styrelsen ändå undviker att säga vad de tycker och ställa frågor för att inte blotta sin okunskap. Således anser de att somliga i gruppen är passiva och oengagerade. Det går därför att diskutera hur stark denna anti-identitet faktiskt är, då alla inte verkar förkasta den. Detta eftersom rädslan för att uppfattas som dum möjligen väger tyngre än strävan efter att vara engagerad. Således kan också okunnig och dum sägas vara en anti-identitet hos respondenterna, och de två anti-identiteterna arbetar då emot varandra. Detta nyanserar Sveningsson och Alvesson (2003) då flertalet anti-identiteter som är motsatser till varandra kan tänkas existera parallellt. En viss komplexitet kan då sägas uppstå, då det blir svårt att avväga vilken anti-identitet som bör prioriteras framför den andra.

Vidare kan forskningen om anti-identitet ytterligare nyanseras genom att motsägande anti-identiteter kan antas existera hos individer fast vid olika tillfällen. Detta eftersom respondenterna ena dagen agerar som politiker, där det kan tänkas att neutralitet fungerar som en anti-identitet. När samma personer dagen efter ska utföra sitt uppdrag i styrelsen är det för många istället neutralitet som är viktigt och det politiska som är anti-identiteten. Detta betyder att respondenterna besitter två identiteter som fungerar som varandras anti-identiteter och att de

måste växla mellan dessa. Detta kan således tänkas förklara det komplexa förhållningssättet mellan neutralitet och politik som uppkommer av det empiriska materialet.

5.2.4 Sammanfattning av identitet i styrelsen

Sammanfattningsvis kan materialet relateras till teorier om identitet. Bland annat kan självkategorisering och social jämförelse (Hogg & Abrams, 1988 citerad i Stets & Burke, 2000) sägas äga rum, där respondenterna placerar sig själv och andra i inne- och utegrupper. Vidare kan det antas vara svårt att bygga en organisatorisk identitet då alla medlemmar inte delar samma bild av sig själv och sitt uppdrag. Detta kan således vara en anledning till att det finns olika bilder och uppfattningar om det som händer inom gruppen. Ibarras (1999) teori om professionell identitet kan istället hjälpa oss förstå varför vissa respondenter antyder att det verkar behövas en viss invänjningsperiod för att fullt ut lämna politiken utanför styrelserummet. Detta på grund av att det krävs tid och anpassning för att forma en professionell identitet i ett nytt sammanhang. Slutligen kan det sägas finnas gemensamma och delade anti-identiteter inom gruppen. Vidare kan teorin om anti-identitet nyanseras genom att visa på att motsägande anti-identiteter kan existera samtidigt och skapa svårigheter inför att prioritera dem.

5.3 Multipla identiteter i styrelsen

I det empiriska materialet har det uppkommit att respondenterna identifierar sig olika och att de har olika bild av organisationen. För att ytterligare förstå detta kommer materialet att sättas i relation till multipla identiteter.

5.3.1 Multipla identiteter inom organisationen

Inom styrelsen verkar det finnas olika syn på vad som är grundläggande och särskiljande för den. Detta relaterar till Pratt och Foreman (2000) som belyser att just olika syn på detta ligger till grund för multipla identiteter i en organisation. I detta fall menar vissa att styrelsen enbart ska fokusera på bolagets bästa och att detta trumfar politiken. Många antyder dessutom att bolagets bästa inte heller behöver stämma överens med den egna politiska åskådningen eftersom styrelseuppdraget och det politiska uppdraget är och ska vara skilda. Däremot finns även de respondenter med en annan syn på styrelsearbetet. Bengtsson menar till och med att hen skulle överväga sin plats i styrelsen om besluten som tas inte är i enlighet med den egna politiska

åskådningen. Pratt och Foreman (2000) hävdar att multipla identiteter inte regelmässigt måste stå i konflikt med varandra, däremot gör styrelsens två utmärkande identiteter det. Detta skulle kunna bero på att styrelsen är den typ av hybrididentitetsorganisation som består av ett normativt och ett utilitaristiskt värdesystem (Etzioni, 1961; Parsons, 1956). Dessa värdesystem är motsägande varandra och identiteter formas utefter vilket system som värderas högst. Teorin kan således hjälpa oss förstå varför det finns olika värderingar och identiteter inom gruppen. Respondenter som identifierar sig som neutrala kan sägas värdera det utilitaristiska systemet högre än det normativa. Detta eftersom ägardirektiv och bolagets bästa står över personliga åsikter och representation av väljare. De som istället identifierar sig starkare med politiken värderar det normativa systemet högre, då de fokuserar på ideologi och det samhällsansvar de anser sig ha.

5.3.2 Multipla identiteter hos individen

Trots att det finns flera identiteter inom organisationen delar alla respondenter ett politiskt engagemang, vilket således kan förmodas vara en identitet för samtliga. Samtidigt som alla respondenter är politiskt aktiva har de också andra sysselsättningar vid sidan av. Det kan därför antas att respondenterna besitter ett flertal identiteter samtidigt, vilket är i enlighet med Burke och Stets (2022) som beskriver att en person kan inneha flera identiteter samtidigt. Denna teori kan därför hjälpa oss förstå varför somliga respondenter inte delar uppfattningen om att politik nödvändigtvis bör lämnas utanför styrelserummet. Detta eftersom författarna menar att identiteterna sorteras i olika hierarkiska nivåer, där de högre identiteterna kontrollerar vad de lägre identiteterna innebär och består av. Enligt det hierarkiska kontrollsystemet som Burke och Stets (2022) presenterar har mer generella identiteter en tendens att hamna högre upp, vilket i detta fall kan förstås vara den politiska identiteten. Detta eftersom den återfinns i flertalet uppdrag som respondenterna är engagerade i samtidigt som den kan argumenteras vara en generell representation för respondentens värderingar. Däremot kan det utifrån det empiriska materialet antas att vissa respondenter har en annan hierarkisk ordning för sina multipla identiteter. De som eftersträvar total neutralitet kan istället tänkas ha andra professionella identiteter utan politisk koppling högre upp i kontrollsystemet. Detta eftersom de enligt Burke och Stets (2022) skulle forma respondentens identitet för uppdraget i styrelsen, vilken således inte skulle präglas av politik.

Däremot är det svårt att anta huruvida respondenterna faktiskt identifierar sig med styrelseuppdraget eller den politiska tillhörigheten över huvud taget, då Kira och Balkin (2014) separerar identitet och arbetsuppgifter. Utifrån denna teori kan det istället uppfattas som att respondenterna identifierar sig med politisk tillhörighet men inte styrelseuppdraget, vilket förklarar varför neutralitet inte eftersträvas eller uppfylls av samtliga. Detta eftersom styrelseuppdraget verkar som en roll och inte en identitet. De som uppger att neutralitet bör präglade arbetet, med samtidigt inte lyckas undanhålla politiken, kan således ses som ett sätt att modifiera arbetet då det inte stämmer överens med den självupplevda identiteten.

5.3.3 Sammanfattning av multipla identiteter

För att summera kan kopplingar mellan det empiriska materialet och multipla identiteter göras. Bland annat kan det som Albert och Whetten (1985 citerad i Foreman & Whetten, 2002) beskriver som en hybrididentitetsorganisation vara en möjlig förklaring till att detta existerar inom organisationen. Detta eftersom vissa respondenter kan antas värdera det normativa värdesystemet högre medan andra värderar det utilitaristiska systemet högre (Etzioni, 1961; Parsons, 1956). Vidare kan Burke och Stets (2022) teori om multipla identiteter inom en och samma person hjälpa oss förstå varför respondenterna inte har en delad uppfattning gällande huruvida politik ska inkluderas i styrelsearbetet eller inte. Detta eftersom deras hierarkiska kontrollsystem ser olika ut och har olika identiteter högre upp respektive längre ner på skalan. Däremot är det svårt att veta huruvida respondenterna faktiskt identifierar sig med styrelseuppdraget eller den politiska tillhörigheten över huvud taget, då Kira och Balkin (2014) separerar identitet och arbetsuppgifter.

6. Slutsats

Mot bakgrund av den viktiga funktion en styrelse ska ha för en verksamhet samt begränsad forskning på området, har en kvalitativ fallstudie av en styrelse för ett kommunägt bolag gjorts. Studien har syftat till att undersöka hur styrelsearbete kan utspela sig i praktiken för att bidra till det begränsade antal studier som finns på ämnet. I tillägg har studien ämnat att teoretiskt bidra med en mer nyanserad bild av hur politiskt tillsatta styrelseledamöter i ett kommunägt bolag ser på sitt uppdrag. Således har den också utökat den begränsade samling studier om styrelser för kommunägda bolag. Det empiriska materialet har i diskussionen satts i relation till befintliga teorier om bolagsstyrning och identitet, vilka således har hjälpt oss att förstå de fynd som har gjorts. Empirin har också möjliggjort en nyansering eller problematisering av somliga teorier som inte har kunnat användas för att förklara materialet.

Det empiriska materialet har analyserats utifrån fyra teman som återkom under datainsamlingen: uppdraget, enighet, neutralitet och takhöjd. Analysen visar att det på dessa fyra teman först uppdagades en bild, men även en motbild kunde identifieras. Sammanfattningsvis visar materialet att styrelsen anser att deras uppdrag är tydligt och viktigt för bolaget och att gruppen är enig, vilket är viktigt för detta uppdrag. I tillägg hör politik inte hemma eller är närvarande i styrelsen och takhöjden är hög. Motbilden visar dock att uppdraget kan upplevas som aningen otydligt, att medlemmar ibland brister i sitt engagemang och att den rådande enigheten kan vara negativ för uppdraget. Vidare finns det olika uppfattning om huruvida politik ska vara och är närvarande i styrelsen eller inte, samt att takhöjden inte är lika hög som vid första anblick.

6.1 Teoretiska implikationer

Den övergripande teoretiska implikationen som denna studien bidrar med är ytterligare forskning på hur styrelsearbete kan se ut i praktiken, någonting som hittills är begränsat. En stor andel av de studier som har gjorts på ämnet beskriver formella och juridiska aspekter, där vi med hjälp av denna studie kan bidra med ett praktiskt exempel på hur det kan utspela sig. Vidare har enbart ett fåtal studier gjorts på kommunägda bolag, där bland annat Svärd (2016) samt Bergh och Erlingsson (2020) diskuterat styrelseledamöters förhållningssätt till sitt uppdrag som politiskt tillsatt i styrelsen. Med hjälp av teorier om bolagsstyrning och identitet bidrar denna studie med

att förklara styrelseledamöternas upplevelser samt den komplexitet som kan uppstå i en styrelse för ett kommunägt bolag.

Med hjälp av det empiriska materialet har vi kunnat nyansera vissa teorier som finns på ämnet. Stewardship-teorin innebär att anställda och chefer är mer benägna att agera i organisationens bästa intresse när de känner sig delaktiga och ansvariga för dess framgång (Donaldson & Davis, 1991). Vi kan nyansera denna teori genom att sambandet mellan deltagande och organisationens bästa även kan appliceras på individers uppfattning av varandra. Vidare bidrar studien med ytterligare aspekter om anti-identitet (Sveningsson & Alvesson, 2003). Detta genom att visa att flertalet anti-identiteter som är motsatser till varandra kan tänkas existera parallellt samt att motsägande anti-identiteter kan antas existera hos individer fast vid olika tillfällen. Detta nyanserar forskningen på så sätt att det sammanbinder anti-identitet och multipla identiteter på ett nytt sätt.

I tillägg till nyansering av teorier kan denna studie även problematisera teorier om bolagsstyrning. Agentteorin kan problematiseras då den bygger på antagandet att kontroll av ledningen ingår i styrelsens uppgifter, samt att alla styrelsemedlemmar har samma bild av sitt uppdrag. Istället pekar vårt material på att granskning av ledningens arbete inte är den huvudsakliga uppgiften, att detta kan antas stå i vägen för en effektiv verksamhetsstyrning samt att alla inte delar samma uppfattning av styrelsens uppdrag.

Således bidrar denna studie med följande teoretiska implikationer:

- Bidrar med ytterligare forskning på hur styrelsearbete kan utspela sig i praktiken
- Bidrar med forskning om styrelseledamöters förhållningssätt till sitt uppdrag i ett kommunägt bolag
- Nyanserar stewardship-teorin och teorier om anti-identitet
- Problematiserar agentteorin

6.2 Praktiska implikationer

Vidare har denna studie även bidragit med praktiska implikationer som är relevanta för styrelser samt andra som på något sätt arbetar med bolagsstyrning. Studien är extra relevant för

kommunägda bolag med politiskt tillsatta styrelsemedlemmar. Studien bidrar med en ökad förståelse för identiteter inom en organisation och påvisar eventuella konsekvenser av detta. Vikten av att arbeta med att hantera identiteter innebär exempelvis att inte ta för givet att en ny identitet kan appliceras och en tidigare raderas bara för att man kliver in i ett nytt rum. Identitet kan också användas för att förstå varför medlemmar i organisationen handlar eller tänker på ett visst sätt, vilket kan vara värdefullt för organisationer att förstå.

Även praktiska implikationer om förhållandet mellan ledning och styrelse kan komma av denna studie. Styrelsen borde vara mer kritisk i sitt förhållningssätt gentemot ledningen och mer kritiskt granska dess beslut för att undvika att bli kontrollerade. Detta eftersom vår studie bidrar med indikationer på att ledningen kan ha mer kontroll över styrelsen än vad som kan anses vara förmånligt. I linje med detta visar studien på vikten av att överväga vilket typ av beteende som uppmuntras av styrelsemedlemmar. Detta eftersom styrelsen bland annat visar att strävan efter att alltid framstå som kunnig leder till passivitet, samt att en strävan efter enighet kan tänkas hämma uppdraget.

Studien visar även att riktlinjer för styrelsens arbete behöver vara tydliga för att inte skapa förvirring hos sina medlemmar. På så vis kan de enklare förstå vad som är ett korrekt beteende och beslutsfattande, vilket leder till en mer homogen inställning till uppdraget. Vidare visar studien att det är ett komplext system som återfinns i kommunägda bolag när det gäller att tillsätta rätt styrelsemedlemmar. Den politiska aspekten försvårar synen på uppdraget så väl som riskerar brist på kompetens i styrelsen.

Således bidrar denna studie med följande praktiska implikationer:

- Ökad förståelse för identitet inom en organisation
- Mer kritiskt granska ledningen
- Överväga vad man uppmuntrar för typ av beteende
- Det krävs tydlighet i riktlinjer kring uppdraget
- Systemet för att tillsätta medlemmar i kommunägda bolag försvårar arbetet

6.3 Begränsningar och förslag till vidare forskning

Studien har ett antal begränsningar som bör lyftas. Fallstudien fokuserar på ett kommunägt bolag, vilket begränsar utrymmet att medföra dessa tolkningar till privata och publika bolag. Dessutom vill vi belysa att denna bolagsstyrelse är verksam i Sverige, medan teorierna som lyfts såsom agentteorin och stewardship-teorin är baserade på forskning i andra geografiska kontexter. Beroende på var en studie är gjord kan kulturella aspekter och skiljaktiga regleringar påverka resultatet. Detta kan påverka hur väl vår empiri kan appliceras på teorierna och studiens överförbarhet bör därför tas i beaktning.

Utifrån vår studie har vi identifierat flera intressanta frågor som vidare kan studeras. Först och främst uppmuntrar vi ytterligare forskning kring de teorier som vi med hjälp av denna studien har nyanserat. Detta inkluderar stewardship-teorin samt anti-identitet i relation till multipla identiteter. Att vidare undersöka detta, i kontexten av en styrelse eller också andra grupper, kan således bidra till att bekräfta eller också förkasta de nyanseringar som vi har gjort i denna studie. I tillägg är ytterligare forskning som berör agentteorin intressant för att vidare utforska de problematiseringar som denna studie gör. Vidare kan studier om kommunägda styrelser men också privata och publika bolag bidra till att förstå hur arbetet i dessa grupper kan se ut i praktiken. Detta kan leda till att våra fynd kan bli mer generaliserbara, om vidare studier kan bekräfta våra fynd, eller också kan alternativa bilder upptäckas.

7. Referenser

Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2017). *Tolkning och reflektion, vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Lund: Studentlitteratur

Andersson, L., Dansell, R., Hubendick, S., & Sen, S. (2012). *Bättre styrelsearbete i offentligt ägda bolag*, Stockholm: SKL Kommentus

Andersson Järnberg, L., Karpaty, P., & Lundberg, J. (2023). *Kommunala bolag i Sverige: att förstå framväxten av dessa och produktivitetsutvecklingen över tid*. Kommuninvest, <https://kommuninvest.se/wp-content/uploads/2023/06/Kommunala-bolag.pdf> [Hämtad 29 december 2023]

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, vol. 14, no. 1, pp.20–39, www.doi.org/10.5465/AMR.1989.4278999

Bergh, A., & Erlingsson, G.Ó. (2020). Kommunala bolag - i vems intresse? Tre slutsatser om kommunpolitikerns syn på de kommunala bolagens styrelser och vad de bör representera. *Nordisk Administrativ Tidsskrift*, vol. 97, no. 1, pp.1-16, www.doi.org/10.7577/nat.4107

Berle, A., & Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. Transaction publishers: New Brunswick

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Stockholm: Liber

Bukhvalov, A., & Bukhvalova, B. (2011). The principal role of the board of directors: The duty to say "no". *Corporate Governance*, vol. 11, no. 5, pp.629-640, www.doi.org/10.1108/14720701111177028

Burke, P. J. (1991). Identity Processes and Social Stress. *American Sociological Review*, vol. 56, no. 6, pp.836-849, www.doi.org/10.2307/2096259

Burke, P. J., & Stets, J. E. (2022). *Identity Theory: Revised and Expanded*, 2 uppl., [e-book], Oxford University Press, www.doi.org/10.1093/oso/9780197617182.001.0001, [Hämtad 1 december 2023]

Chams, N., & García-Blandón, J. (2019). Sustainable or not sustainable? The role of the board of directors. *Journal of Cleaner Production*, vol. 226, pp.1067-1081,

www.doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.118

Chatterjee, S., & Harrison, J. S. (2005). Corporate Governance, i M. A Hitt, R. E. Freeman & J. S. Harrison (eds), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishers,

pp.543-564, www.doi.org/10.1111/b.9780631218616.2006.00020.x

Corley, K. G., Harquail, C. V., Pratt, M. G., Glynn, M. A., Fiol, C. M., & Hatch, M. J. (2006). Guiding Organizational Identity through Aged Adolescence. *Journal of Management Inquiry*,

vol. 15, no. 2, pp.85–99, www.doi.org/10.1177/1056492605285930

Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella, A. A. (2003). Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data. *The Academy of Management Review*, vol. 28, no. 3, pp.371-382,

www.doi.org/10.2307/30040727

Davis, J. H., Schoorman, F. D., Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *The Academy of Management Review*, vol. 22, no. 1, pp.20-47,

www.doi.org/10.2307/259223

Donaldson, L. (1990). The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory.

The Academy of Management Review, vol. 15, no. 3, pp.369-381, www.doi.org/10.2307/258013

Donaldson, L., & Davis, J. (1991) Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, vol. 16, no. 1, pp.49-64,

www.doi.org/10.1177/031289629101600103

Erlingsson, G. Ó., Fogelgren, M., Olsson, F., Thomasson, A., & Öhrvall, R. (2014). Hur styrs och granskas kommunala bolag? Erfarenheter och lärdomar från Norrköpings kommun [pdf]

Erlingsson, G. Ó, Lindström, M., & Wittberg, E. (2020). Kommunala bolag som korruptionsrisk, i G. Ó. Erlingsson & A. Thomasson (eds), *Kommunala bolag: Styrning, öppenhet och ansvarsutkrävande*, Lund: Studentlitteratur

Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, New York: Free Press

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control. *The Journal of Law & Economics*, vol. 26, no. 2, pp.301-325, www.jstor.org/stable/725104

Farooq, O., Rupp, D. E., & Farooq, M. (2017). The multiple pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: The moderating role of cultural and social orientations. *Academy of Management Journal*, vol. 60, no. 3, pp.954-985, www.doi.org/10.5465/amj.2014.0849

Finkelstein, S., & Mooney, A. C. (2003). Not the usual suspects: How to use board process to make boards better. *The Academy of Management Executive*, vol. 17, no. 2, pp.101-113, www.jstor.org/stable/4165959

Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups. *The Academy of Management Review*, vol. 24, no. 3, pp.489-505, www.doi.org/10.2307/259138

Foreman, P., & Whetten, D. A. (2002). Members' Identification with Multiple-Identity Organizations. *Organization Science*, vol. 13, no. 6, pp.618–635, www.doi.org/10.1287/orsc.13.6.618.493

Freeman, R. E., & Phillips, R. A. (2002). Stakeholder Theory: A Libertarian Defense. *Business Ethics Quarterly*, vol. 12, no. 3, 331–349, www.doi.org/10.2307/3858020

Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, vol. 25, no. 3, pp.88-106, www.doi.org/10.2307/41165018

Freeman, R.E., Wicks, A.C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited”. *Organization Science*, vol. 15, no. 3, pp.364-369, www.doi.org/10.1287/orsc.1040.0066

Gilson, R. J. (1996). Corporate Governance and Economic Efficiency: When Do Institutions Matter?. *Washington University Law Quarterly*, vol. 74, no. 2, pp.327-346

Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *The Academy of Management Review*, vol. 25, no. 1, pp.63-81,

www.doi.org/10.2307/259263

Golden-Biddle, K., & Rao, H. (1997). Breaches in the Boardroom: Organizational Identity and Conflicts of Commitment in a Nonprofit Organization. *Organization Science*, vol. 8, no. 6,

pp.593–611, www.doi.org/10.1287/orsc.8.6.593

Hambrick, D. C., Finkelstein, S., & Mooney, A. C. (2005). Executive Job Demands: New Insights for Explaining Strategic Decisions and Leader Behaviors. *The Academy of Management Review*, vol. 30, no. 3, pp.472–491,

www.jstor.org/stable/20159139

Heckert, R. (2019). Challenges for a Multiple Identity Organization: A Case Study of the Dutch Blood Supply Foundation. *Corporate Reputation Review*, vol. 22, no. 3, pp.101–119,

www.doi.org/10.1057/s41299-019-00065-1

Hsieh, Y., Weng, J. & Lin, T. (2017). How Social Enterprises Manage Their Organizational Identification: A Theoretical Framework of Identity Management Approach through Attraction, Selection, and Socialization. *The International Journal of Human Resource Management*, vol.

29, no. 20, pp.2880–2904, www.doi.org/10.1080/09585192.2017.1328610

Ibarra, H. (1999). Provisional Selves: Experimenting with Image and Identity in Professional Adaptation. *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, no. 4, pp.764–791,

www.doi.org/10.2307/2667055

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, vol. 3, no. 4, pp.305-360,

[www.doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](http://www.doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

Johnson, J. L., Daily, C. M., & Ellstrand, A. E. (1996). Boards of Directors: A Review and a Research Agenda. *Journal of Management*, vol. 22, no. 3, pp.409-438,

www.doi.org/10.1177/014920639602200303

Jonnergård, K., & Larsson-Olaison, U. (2016). Stubborn Swedes: The persistence of the Swedish corporate governance system under international reform. *Nordic Journal of Business*, vol. 65, no. 1, pp.13-29

Kira, M., & Balkin, D. B. (2014). Interactions between Work and Identities: Thriving, Withering, or Redefining the Self?. *Human Resource Management Review*, vol. 24, no. 2, pp.131–143, www.doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.10.001

Kosnik, R. D. (1987). Greenmail: A Study of Board Performance in Corporate Governance. *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, no. 2, pp.163-185, www.doi.org/10.2307/2393124

Landsorganisationen i Sverige. (2017). Handbok för styrelseuppdrag [pdf], [https://www.lo.se/home/lo/res.nsf/vRes/lo_handbok_styrelseuppdrag_pdf/\\$File/Handbok_styrelseuppdrag.pdf](https://www.lo.se/home/lo/res.nsf/vRes/lo_handbok_styrelseuppdrag_pdf/$File/Handbok_styrelseuppdrag.pdf) [Hämtad 6 januari 2024]

Lee, Z., & Bourne, H. (2017). Managing Dual Identities in Nonprofit Rebranding: An Exploratory Study. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 46, no. 4, pp.794–816, www.doi.org/10.1177/0899764017703705

Leuz, C., Nanda, D., & Wysocki, P. D. (2003). Earnings management and investor protection: an international comparison. *Journal of Financial Economics*, vol. 69, no. 3, pp.505-527, [www.doi.org/10.1016/S0304-405X\(03\)00121-1](http://www.doi.org/10.1016/S0304-405X(03)00121-1).

Mace, M.L. (1979). Directors: Myth and Reality - Ten years later. *Rutgers Law Review*, vol. 32, pp.293-311

Maher, M. E., & Andersson, T. (2002). Corporate Governance: Effects on Firm Performance and Economic Growth, i J. A. McCahery, P. Moerland, T. Raaijmakers & L. Renneboog (eds), *Corporate Governance Regimes: Convergence and Diversity*, Oxford Academic, pp.386-418, www.doi.org/10.1093/oso/9780199247875.003.0017

Parsons, T. (1956). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations-I. *Administrative Science Quarterly*, vol. 1, no. 1, pp.63-85, www.doi.org/10.2307/2390840

Platt, H., & Platt, M. (2012). Corporate board attributes and bankruptcy. *Journal of Business Research*, vol. 65, no. 8, pp.1139-1143, www.doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.08.003

- Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. *The Academy of Management Review*, vol. 25, no. 1, pp.18-42, www.doi.org/10.5465/amr.2000.2791601
- Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie*, Lund: Studentlitteratur
- Sandler, S., & Forsgård, L. (2013). Kommunala bolag behöver kunnigare styrelser, *Dagens Samhälle*, 4 mars, <https://www.dagenssamhalle.se/styrning-och-beslut/demokrati/kommunala-bolag-behover-kunnigare-styrelser/> [Hämtad 6 januari 2024]
- Stanske, S., Rauch, M., & Canato, A. (2020). Anti-Identity Strategizing: The Dynamic Interplay of ‘Who We Are’ and ‘Who We Are Not’. *Strategic Organization*, vol. 18, no. 1, pp.136-170, www.doi.org/10.1177/1476127019855753
- Statistikmyndigheten SCB. (u.å.). Antal företag efter region, sektor och år, https://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START__OE__OE0108/KomFtgKg/table/tableViewLayout1/, [Hämtad 29 december 2023]
- Stets, J. E., & Burke, P. J. (2000). Identity Theory and Social Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, vol. 63, no. 3, pp.224–237, www.doi.org/10.2307/2695870
- Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2003). Managing Managerial Identities: Organizational Fragmentation, Discourse and Identity Struggle. *Human Relations*, vol. 56, no. 10, pp.1163–1193, www.doi.org/10.1177/00187267035610001
- Sveriges kommuner och regioner. (2020). *Principer för styrning* [pdf], <https://skr.se/download/18.583b3b0c17e40e3038448c27/1642425719979/7585-900-2.pdf> [Hämtad 3 januari 2024]
- Svärd, O. (2016). *Företagare eller politiker? En studie av styrelsearbete i kommunala bostadsbolag*, Göteborg: Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet
- Tajfel, H. (1974). Social Identity and Intergroup Behaviour. *Social Science Information*, vol. 13, no. 2, pp.65–93, www.doi.org/10.1177/053901847401300204

Thomasson, A. (2013). *Styrning av offentligt ägda bolag*, Lund: Studentlitteratur

Vance, S. C. (1978). Corporate Governance: Assessing Corporate Performance by Boardroom Attributes. *Journal of Business Research*, vol. 6, no. 3, pp.203–220,
[www.doi.org/10.1016/0148-2963\(78\)90024-3](http://www.doi.org/10.1016/0148-2963(78)90024-3)

Westphal, J. D., & Zajac, E. J. (1995). Who Shall Govern? CEO/Board Power, Demographic Similarity, and New Director Selection. *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, no. 1, pp.60-83, www.doi.org/10.2307/2393700