

# STYRELSE- ARBETE

DÅTID, NUTID OCH FRAMTID



VÄSTSVENSKA  
HANDELSKAMMAREN



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN



## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

FÖRORD .....	3
SAMMANFATTNING .....	4
INLEDNING .....	6



## STYRELSEARBETETS UTVECKLING

OM STYRELSEMILJÖ .....	10
EN MER HOLISTISK AGENDA .....	13
NYA AKTÖRER .....	22
MER ÖPPNA ARENOR .....	31
TRADITIONELLA ARBETSFORMER .....	42



## STYRELSEARBETETS UTMANINGAR

STYRELSEARBETARNAS ROLLER .....	50
STYRELSEARBETE - EN BALANSAKT .....	60



## STYRELSEMÖTETS FRAMGÅNGSFAKTORER

DET FRAMGÅNGSRIKA STYRELSEMÖTETS KÄNNETECKEN .....	82
---	----



## NÅGRA MEDSKICK

STYRELSEN SOM ETT FORUM FÖR LÄRANDE .....	96
BETYDELSEN AV MÅNGFALD I STYRELSEKAMMAREN .....	106
UTVECKLINGENS KONSEKVENSER .....	114

## FÖRORD

Välkommen till en utforskning av styrelsearbetets kärna och dess framtid. Denna bok är en inbjudan till en djupare förståelse av de dynamiska krafter som formar styrelserummen över hela världen. I en tid där förändring är den enda konstanten, står styrelser inför utmaningen att inte bara leda organisationer genom nuet utan också att navigera dem mot en framtid som är allt annat än förutsägbar.

Inom dessa sidor finner ni en samling av insikter och reflektioner som strävar efter att vara både tankeväckande och praktiskt tillämpbara. Boken är resultatet av omfattande forskning innehållande dialoger med erfarna styrelseledamöter och en strävan efter att förstå vad som verkligen gör styrelsearbete effektivt och meningsfullt. Det är en bok som erkänner att varje styrelse är unik och att det inte finns några enkla svar eller universella lösningar. Istället erbjuds läsaren en palett av perspektiv, verktyg och frågeställningar som kan anpassas och tillämpas för att möta de specifika behov och utmaningar som olika styrelser står inför.

Medan du bläddrar igenom kapitlen, kommer du att upptäcka att lärande är en röd tråd som löper genom hela boken. Det är en påminnelse om att styrelsearbete, i sin kärna, är en

kontinuerlig läroprocess – en process som kräver nyfikenhet, öppenhet och en vilja att ständigt utvecklas.

Som läsare är du en del av denna resa. Du inbjuds att reflektera över styrelsers arbete, att ifrågasätta etablerade normer och att utforska nya möjligheter. Det är med hopp om att inspirera till förändring som denna bok nu överlämnas till dig. Må den tjäna som en källa till både insikt och inspiration, och väcka de frågor som kommer att ligga till grund för ett starkare och mer framgångsrikt styrelsearbete.

Till sist vill jag passa på att tacka alla styrelsearbetare som med engagemang deltog i de två studier som ligger till grund för denna bok, samt Styrelseakademien Väst, Västsvenska Handelskammaren och Regeringskansliet som på olika sätt gjorde studierna möjliga. Tack också till Nanna Gillberg för hjälp med intervjuer och synpunkter på manus.

*Göteborg, November 2023*



### **JONAS FASTH**

Universitetslektor

*Handelshögskolan, Göteborgs Universitet,  
Management & Organisation*

## SAMMANFATTNING

Den här boken beskriver hur styrelsens roll har utvecklats i takt med att den moderna affärsmiljön blivit mer komplex. Teknologiska framsteg, en ökad betoning på hållbarhet, etik och samhällsansvar, samt en ökad komplexitet i juridiska ramverk gör att styrelser idag måste ta hänsyn till en bred uppsättning intressenter och externa faktorer. Styrelser tvingas också i högre grad vara mer transparenta och stå till svars inför allmänheten och medier. Detta har lett till en mer holistisk syn i styrelsearbetet där framtidsinriktning och omvärldsbevakning har blivit centrala, vilket kräver ett större engagemang och ansvar från styrelsemedlemmarna. Kompetenskraven på styrelseledamöter har ökat, där en kombination av spetskompetens och bred kompetens nu efterfrågas. Styrelseledamöterna är nu mer involverade i både strategiska och operativa frågor. En ökning av kommittéer och underkommittéer möjliggör mer specialiserade och fokuserade diskussioner om komplexa frågor. Många styrelsearbetare vittnar också om en övergång från periodiska möten till en mer dynamisk, digital och frekvent möteskultur. Det tycks också finnas en trend mot att öppna styrelserummet för organisationens bredare ekosystem, med externa besök hos andra företag, branschmässor och evenemang, samt interna besök i organisationens verksam-

het. En annan utveckling är den ökade mängden material som styrelseledamöter förväntas hantera, vilket lett till att styrelseledamöter måste lägga mer tid på att förbereda sig för möten och hålla sig uppdaterade om organisationens och omvärldens utveckling. Styrelsearbete idag kräver därför en balansakt mellan olika roller och ansvarsområden, som sträcker sig långt bortom traditionell övervakning och strategisk rådgivning. Styrelseledamöter måste hantera kort- och långsiktiga mål, vara både stödjande och granskande gentemot företagsledningen, hantera olika intressenters behov och förväntningar, bidra med sin kompetens utan att bli för operativa, balansera snabbhet och välgrundade beslut, utforska komplexa frågor men hålla möten effektiva och inom rimliga tidsramar, balansera ett övergripande perspektiv med fokus på specifika frågor, m.m. Utvecklingen har lett till en ökad rollkomplexitet, där styrelsemedlemmar förväntas hantera flera roller med olika krav och ansvarsområden. Att vara styrelsearbetare idag är således något annat än för 10-15 år sedan.

För att möta dessa krav krävs en kontinuerlig inlärningsprocess för att hålla sig uppdaterad med marknadstrender, regulatoriska förändringar och teknologiska innovationer. Fortbildning och professionell utveckling blir allt viktigare,

och styrelsemedlemmar måste hitta energi och fokus för att lära och utveckla nya färdigheter. Därför förespråkas här ett perspektiv där styrelsen ses som ett forum för lärande, vilket innebär att styrelsearbetarnas kognitiva processer och deras interaktion med varandra och kontexten anses vara centralt för hur beslut fattas och hur organisationen utvecklas. Fokus riktas då mot dialogen med vilken styrelsemedlemmar aktivt utforskar och utmanar varandras tankar och perspektiv, vilket leder till en kollektiv visdom som är större än summan av individernas kunskaper. En central aspekt för lärande är då mångfald i form av spridning gällande kön, etnicitet, ålder och professionella bakgrunder som berikar styrelsens arbete och bidrar till en mer robust och heltäckande förståelse av komplexa problem. Här uppmuntras en dynamisk sammansättning av styrelsen, där nya medlemmar och externa perspektiv integreras för att främja anpassningsförmåga och innovation. En förskjutning av fokus i riktning mot lärande innehåller emellertid också utmaningar. Exempelvis kräver dialog och lärande mer tid och energi från styrelsemedlemmarna. Det kräver också ett starkt ledarskap och en kultur som stödjer kontinuerligt lärande och utveckling. Dessutom finns ett behov av innovation i styrelserummets praktiker, där nya teknologier och arbetsformer kan användas för att främja ett kollektivt lärande.

## INLEDNING

Den klassiska synen på styrelsens roll framhäver dess funktion som en ledande enhet med ansvar för övervakning, beslutsfattande och strategisk styrning. Styrelsen bär ett betydande ansvar gentemot aktieägare och intressenter, med huvuduppgifter som att fatta avgörande beslut, etablera riktlinjer och säkerställa att organisationens mål och intressenternas förväntningar balanseras effektivt. Även om uppgiften kan verka direkt och okomplicerad, har den moderna verksamhetsmiljön och dess växande komplexitet förändrat spelreglerna. Bland de mer genomgripande förändringarna finns:

- Teknologins framsteg som fundamentalt omformat verksamhetslandskapet, vilket har lett till en era fylld av möjligheter och innovation. Denna utveckling har inte bara drivit tillväxt och ökat organisationers effektivitet, utan också introducerat en komplex uppsättning risker och osäkerheter. Den pågående digitala transformationen har skapat nya dynamiker där organisationer använder avancerade analytiska verktyg och artificiell intelligens för att förstå och anpassa sig till beteenden på ett tidigare otänkbart sätt. Personligt anpassade erbjudanden och skräddarsydda upplevelser har blivit normen. Samtidigt har denna digitala närhet fört med sig utmaningar rörande integritet och dataskydd. Styrelser

måste nu balansera förmågan att samla in och analysera data med skyddet av personlig integritet och hantering av regelverk som GDPR. Dessutom har expansionen av uppkopplade enheter och molnteknologier ökat sårbarheten för cyberhot och dataintrång. Organisationer måste skydda sina digitala tillgångar mot sofistikerade cyberattacker som kan hota kontinuiteten och intressenternas förtroende. Styrelser står inför utmaningen att övervaka cybersäkerhetsstrategier, säkerställa att skyddsåtgärder implementeras och att hot hanteras proaktivt. Det är nödvändigt för styrelser att besitta teknisk förståelse och förmågan att identifiera samt hantera de risker som teknologin medför. Teknologins framsteg har således skapat en dynamik av både anpassa sig till dessa nya förhållanden för att uppnå hållbar framgång.

- Globala utmaningar som klimatförändringar, socioekonomiska klyftor och hälsokriser som i en allt mer sammanlänkad värld skapat en ökad medvetenhet om organisationers roll som samhällsaktörer. Dessa komplexa utmaningar belyser behovet av en ledning som inte enbart fokuserar på vinstmaximering, utan som också agerar ansvarsfullt mot samhället och miljön. Den moderna synen på ledning inkluderar nu en social och miljömässig dimension, och intressenters förväntningar på organisationer sträcker sig längre än produktkvalitet och

vinstmarginaler. De som integrerar socialt ansvarstagande i sin verksamhet attraherar intressenter som är medvetna om de bredare effekterna av sina val. Styrelser spelar en central roll i detta skifte och måste balansera långsiktiga mål för hållbarhet och samhällsansvar med traditionella ekonomiska mål.

- En ökad komplexitet i juridiska ramverk som skapat ett mer komplicerat landskap som organisationer måste navigera för att säkerställa efterlevnad och etiskt beteende. En ökad skyldighet att säkerställa transparent och noggrann redovisning och att finansiella rapporter är i linje med aktuella regler och standarder, har lett till att styrelser måste ha en ökad kompetens inom redovisning och reglering. De måste hålla sig uppdaterade om lagstiftningsändringar och vara proaktiva i att utveckla och implementera policyer och procedurer som säkerställer fullständig efterlevnad.

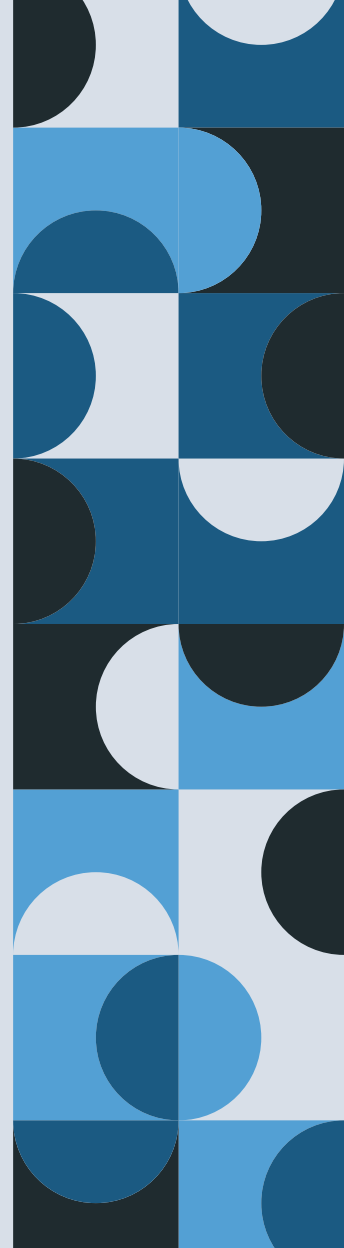
Denna bok utforskar den alltmer komplexa omvärldens inverkan på styrelser och deras funktion. Den bild som förmedlas baseras på en omfattande insamling av perspektiv från två studier. Dels har insikter samlats in från 36 styrelseledamöter som under ett års tid använt en särskilt framtagen reflektionsmall som använts i samband med genomförda styrelsemöten, och som sedan legat till grund för fördjupade

diskussioner kring specifika teman i fokusgrupper för att förstå de utmaningar och möjligheter som styrelser från olika sektorer och branscher upplever sig stå inför. Bokens innehåll grundar sig även på insikter från intervjuer med 63 kvinnliga styrelseledamöter i statligt ägda bolag. Tillsammans ger det en variation i bakgrunder och kompetenser som bidrar till en rik palett av perspektiv på hur styrelsearbetet utvecklats och påverkas av omvärldens komplexitet. Den första delen av boken ger en översikt över styrelsearbetets utveckling. Genom att introducera konceptet ”styrelsemiljöer”, skildras hur styrelsearbete numera präglas av en mer holistisk agenda, involvering av nya aktörer och skapandet av mer öppna forum. Trots detta kvarstår de traditionella arbetsformerna. I det efterföljande avsnittet utforskas styrelsearbetets utmaningar och dess karaktär av balansgång. Ett särskilt kapitel ägnas åt att identifiera egenskaperna hos framgångsrika möten. Mot bokens slut presenteras reflektioner som rör synen på styrelsen som en plattform för lärande och utveckling, mångfaldens kritiska roll i styrelserummet, samt de konsekvenser denna utveckling. Genom att lyfta fram olika aspekter av omvärldens komplexitet och dess konsekvenser, syftar boken till att ge en fördjupad förståelse för hur styrelser kan förbättra sina beslutsprocesser och anpassa sig till en komplex och snabbt föränderlig verklighet.





**STYRELSE-  
ARBETETS  
UTVECKLING**



## OM STYRELSEMILJÖ

Verkligheten kan beskrivas som ett nät av sammanflätade svårbegripliga fenomen, där enkla förklaringar sällan räcker till för att beskriva dess mångfald och komplexitet. För att navigera i denna komplicerade tillvaro behöver vi teoretiska modeller som kan hjälpa oss att analysera och förstå de olika komponenterna som utgör vår verklighet. Dessa modeller fungerar som kartor som ger oss möjlighet att identifiera mönster, förutsäga utfall och skapa mening. På samma sätt som en kamera kan zooma in på en detalj och suddas ut bakgrunden, låter en teoretisk modell oss koncentrera oss på specifika idéer eller mönster och kan ibland göra att vi missar andra viktiga delar. Så, när vi väljer en modell för att förstå något komplicerat, som hur styrelsearbete fungerar, väljer vi också att inte fokusera på andra aspekter. Det är inte för att andra aspekter är oviktiga, utan för att vi behöver en tydlig väg att följa för att inte gå vilse i all information.

I styrelsearbetets värld har traditionellt sett beslutsfattande och strategisk planering stått i centrum. I den här boken förespråkas emellertid en alternativ syn på styrelsearbete, en syn där styrelsen ses som ett forum för lärande (denna syn presenteras mer omfattande i avsnitt 9). För att beskriva styrelsearbetets utveckling sätts därför styrelsearbetet här

in i ett teoretiskt ramverk kring lärande och kan då beskrivas på följande sätt: Styrelser identifierar och föreslår lämpliga aktiviteter utifrån de möjligheter som de ser med hjälp av sin gemensamma förståelse av företagets interna dynamik och yttre omständigheter (Penrose, 1959). Denna förståelse fungerar som ett filter genom vilken styrelsen sorterar all ny information och som sätter fokus på särskilda händelser. Det sätt på vilket de förstår situationen är därför kopplat till den gemensamma förståelse de bär. Dessa tankegångar kan jämföras med Weick (1995) som beskriver individens kunskap som en tolkningsram inom vilken ytterligare information tolkas. Tolkningsramen möjliggör att vi kan se mönster i händelser som annars skulle upplevas som separata händelser och minskar därmed komplexiteten i verkligheten, men kan paradoxalt nog också leda till att viss information förbises i jakten efter lämpliga aktiviteter (Jacobs och Heracleous, 2005). Styrelseledamöternas kunskap utgör således en förutsättning för att fatta beslut och agera, men samtidigt kan den också verka som ett hinder för utveckling genom att den kan göra så att man bortser från information som inte stämmer överens med befintliga övertygelser, värderingar och antaganden. Enligt Jacobs och Heracleous (2005) är individers förståelse relativt stabil över tid och inom begränsade grupper. För att förändra en förståelse krävs ofta

omfattande bevis innan den ifrågasätts och kritiskt granskas. Detta leder till att en förståelse ofta bevaras och med tiden förstärks, medan alternativa perspektiv och förklaringar inte alltid utforskas. Om då företagets situation förändras kan befintlig förståelse utgöra en barriär för utveckling. Därför, i linje med Penrose (1959) och hennes teori om tillväxt, utgör kärnan i styrelsearbete den process genom vilken styrelseledamöter förstår den omgivande världen, företagets resurser och de utvecklingsmöjligheter som finns.

Den förståelse styrelser bär utvecklas i samspel med omvärlden, som därför utgör en väsentlig faktor i styrelseledamöternas lärandeprocess (Jmf. Lave och Wenger, 1991; Bogenrieder, 2002; Rouleau, 2005). Styrelseledamöter interagerar emellertid inte med omvärlden på ett generellt sätt, utan med utvalda aktörer på specifika arenor, där särskilda arbetsformer används. Vilka de är påverkas av, och påverkar, styrelsens agenda, d.v.s den uppsättning ämnen och frågor som styrelsen behandlar i sitt arbete. Med aktörer avses de individer som oavsett varifrån de kommer, på vilka grunder de involveras, och hur stor tidsinsatsen är påverkar tolkningen av verksamhetens situation och alternativa åtgärder genom de koncept och tankar de tillför. Vilka aktörer som deltar i styrelsens arbete är därför

avgörande för den förståelse som utvecklas (Weick et al., 2005; Rouleau och Balogun, 2011). Även arenan, dvs platsen för styrelsearbetet, påverkar den förståelse som styrelsen utvecklar (Rogoff, 2003). Med arena avses då var som helst där det finns möjlighet att reflektera eller interagera kring verksamhetsrelaterade frågor, dvs där styrelseledamöterna möter olika typer av aktörer och information (Nordqvist, 2005). Med arbetsformer avses de rutiner, verktyg och arbetsätt som styrelsen använder för att organisera involverade aktörers interaktion och reflektion (Jarzabkowski, 2004; Jarzabkowski et al., 2007).

Tillsammans utgör aktörer, arenor, arbetsformer och agendan vad vi här benämner en styrelsemiljö, dvs det filter genom vilket ledamöter försöker förstå omvärlden och verksamhetens möjligheter. Det är styrelsemiljön som avgör vilken information som inkluderas och exkluderas i styrelsens arbete. Styrelseledamötens arbete, och den förståelse som utvecklas, är därför inte allmängiltigt, utan alltid kopplat till aktuell styrelsemiljö. Man kan beskriva det som att styrelseledamöter verkar i en av styrelsemiljön medierad verklighet. Men styrelsemiljön är inte något som bara finns där, den är också i stor utsträckning ett resultat av eget agerande. Genom att lägga till eller dra ifrån aktörer, arenor,

arbetsformer och punkter på agendan kan styrelsemiljön utvecklas. Den gemensamma förståelse som styrelser utvecklar är något som samproduceras genom tolkningar och aktioner från och med styrelsemiljön. Styrelsemiljön kan därför beskrivas som ett ramverk som både formas av och formar styrelseledamöternas förståelse.

I följande avsnitt beskrivs, baserat på genomförda intervjuer, reflektioner och fokusgrupper, en generell utveckling av styrelsemiljöer.

## EN MER HOLISTISK AGENDA

I en tid präglad av snabb teknologisk utveckling, globala utmaningar som klimatförändringar, socioekonomiska klyftor och hälsokriser, och en ökad komplexitet i juridiska ramverk, har agendan i styrelserummet genomgått en fundamental förändring. Den traditionella rollen som en reaktiv och kontrollerande enhet har utvecklats till en mer proaktiv och strategisk aktör som aktivt deltar i företagets riktning och framgång. Det som en gång präglades av mer snäva och ekonomiskt fokuserade diskussioner har nu utvecklats till en mer komplex och holistisk syn på verksamheten.

***”Det är ju som att gå från dinosauriestadiet till AI teknik. Det är som att jämföra förhistorisk tid med den digitaliserade världens. Alltså så stor är skillnaden.” (R4)***

På ett övergripande plan är det två förskjutningar i perspektiv som skett. För det första sägs dagens styrelsemöten fokusera mer på framtiden och hur verksamheten kan agera för att hantera de utmaningar de möter framöver. Den traditionella rollen som styrelsen spelade som en reaktiv granskare av företagets historiska prestationer har utvecklats till en mer proaktiv och strategisk funktion som

fokuserar på att forma företagets framtid.

***”(Vi har gått) från att bara ha synpunkter på bolagets allmänna inriktning och kolla att man inte är i kontrollbalansläge, till att faktiskt jobba med strategier.” (R27)***

Det moderna styrelsearbetet har därmed förvandlats till en mer framåtblickande aktivitet med ett ansvar som sträcker sig bortom att enbart säkerställa dagens verksamhet och vinstmarginaler. Styrelsemedlemmar måste därför idag vara beredda att tänka bortom dagens verksamhet och vara modiga nog att utmana konventionella tankegångar och experimentera med nya idéer. De är nu nyckelaktörer i att forma företagets framtid genom att ställa relevanta framtidsinriktade frågor och fatta beslut som leder till långsiktig framgång.

***”Det behövs styrelsemedlemmar som tittar mer framåt än i backspeglarna, för annars är det ju otroligt mycket liksom styrning. Att vad är det som redan har hänt? Men det är man ju inte så behjälpt av som ledning, utan man behöver få hjälp med och våga titta i***

***”vindrutan. Vad är det vi ser framåt och vad är det som är viktigt för oss att ta in här?” (R12)***

Denna förändring hänger samman med en andra övergripande förskjutning av fokus, en ökad betoning på omvärldsbevakning. Styrelsemedlemmar måste vara medvetna om makroekonomiska trender, teknologiska framsteg och förändrade kundbeteenden för att kunna fatta informerade och strategiska beslut. Att följa marknadstrender och identifiera potentiella hot och möjligheter har blivit lika viktigt som att granska historiska siffror.

***”Det är väldigt mycket omvärldsbevakning, förståelse för trender och framtid och kunna navigera bolaget i det, förstå hur andra branscher påverkar vår bransch.” (R53)***

I en tid av snabb teknologisk utveckling, föränderliga marknadsförutsättningar och komplexa globala händelser har omvärldsbevakning gått från att vara en kompletterande aktivitet till en central och avgörande del av styrelsearbetet. Men att navigera genom en ständigt föränderlig och osäker omvärld anses vara en stor utmaning. Flera respondenter i denna studie vittnar om hur svårt det är att förstå och

förutsäga konsekvenserna av olika händelser och trender.

***”Omvärldsfrågor har jag skrivit upp som en sådan som jag upplever som jättesvår, och det går så fort och det händer så mycket och jag hinner inte med. Och hur hanterar vi omvärldsfrågor som är vårt största ansvar kanske för att utveckla bolagen? Det är inte så himla enkelt alltså. Därför att det går så fort och det händer så mycket, både på regelverksidan, för det här mycket regelverk, till att man då också ska utveckla bolaget i en konkurrens miljö. Det är stora frågor som det inte är så där himla enkla svar på. Men jag upplever i alla fall att det är jobbigt och svårt att hinna med, verkligen, att vara på toppen i de här frågorna.” (R83)***

En av de främsta utmaningarna i omvärldsbevakning är mängden information och data som ständigt strömmar in från olika källor. Internet och sociala medier har öppnat upp en global informationsmotorväg där nyheter, trender och åsikter kan spridas på ett ögonblick. För styrelserna medför detta ett behov av att filtrera och analysera denna informa-

tion för att skilja mellan brus och relevanta signaler som kan påverka företagets framtid. En uppgift som för en del skapar en inre känsla av oro.

***”En utmaning det är väl att det händer grejer som man borde förstå, men inte gör. Och det handlar ju väldigt mycket om omvärlden då. Men det är inte så enkelt... Det är lite mer trevande. Man går omkring och är orolig liksom, har jag missat någonting. Att vara vaken är jobbigt. Nej, men allvarligt. Det är fan jobbigt att gå omkring och fundera på vad är det jag missar.” (R80)***

***”Omvärlden blir mer och mer komplex alltså... och allting går så fruktansvärt mycket snabbare nu, vilket ställer så mycket högre krav på att du verkligen ska hänga med. Det tror jag kanske rent av kan skrämna många.” (R85)***

Att kunna skapa olika scenario och bedöma deras sannolikhet och påverkan är en komplex uppgift som kräver djup insikt och analytisk skicklighet. Men utmaningen i omvärldsbevakning handlar inte bara om att förstå externa förändringar

utan också om att se hur dessa förändringar kan påverka interna funktioner. Detta kräver också en förmåga att utvärdera företagets befintliga styrkor och svagheter i ljuset av omvärldsförändringar och att vidta nödvändiga åtgärder för att anpassa sig. För att möta dessa utmaningar måste styrelserna i allt högre grad vara beredda att investera tid och resurser i omvärldsbevakning och att utveckla en strategi för hur den ska integreras i beslutsfattandet. Det kan inkludera individuellt fördelade ansvarsområden, att etablera dedikerade omvärldsbevakningsgrupper, använda avancerade dataverktyg för analys och samarbete med externa experter för att få en bredare insikt.

### **DRIVKRAFTER, ELLER KONSEKVENSER?**

Ett ökat framtids- och omvärldsorienterat fokus beskrivs som en förändring av fundamental natur, en transformation som drivits av flera faktorer som har sammansmält för att skapa en ny verklighet för styrelsemedlemmar och deras ansvar. För det första beskriver flera respondenter hur styrelser tvingats fokusera på en mer holistisk approach i sitt beslutsfattande. Den traditionella ansatsen, som tidigare inriktades på att enbart maximera aktieägarnas intressen, har nu fått ge vika för en bredare och mer samhällsorienterad syn på företagande och ansvar. Styrelserna har blivit med-

vetna om att deras beslut inte enbart påverkar företagets finansiella prestationer, utan också dess relationer med anställda, samhället och miljön. Denna insikt har lett till att styrelser nu måste ta hänsyn till en rad olika intressenter och externa faktorer när de fattar beslut som sträcker sig bortom bara ekonomiska mål.

***”Det är ett mycket bredare perspektiv... Förändrade förhållningssättet från 2008 och framåt skulle jag vilja säga...efterdyningarna av finanskrisen som ju efterlyste mycket större transparens och ett mycket bredare perspektiv. Inte bara liksom siffror, utan vad är er roll i samhället? Vad bidrar ni med? Vad tar ni för ansvar?” (R4)***

För att införliva denna holistiska syn krävs en djupare förståelse av företagets roll i samhället och hur dess verksamhet påverkar olika intressenter. Styrelser måste vara medvetna om att deras beslut kan ha långtgående konsekvenser och att de spelar en nyckelroll i att forma inte bara företaget utan samhället i stort. En holistisk syn påverkar inte bara hur styrelser utformar sina strategier och beslut, utan också hur de utvärderar företagets prestationer. Istället för att enbart

fokusera på kvartalsvisa ekonomiska resultat, inkluderar den holistiska synen en bredare uppsättning prestandamått. Exempelvis har hållbarhetsfrågan tagit plats på agendan.

***”Man pratar mer hållbarhetsfrågor, definitivt. De frågorna var ju liksom en släpovagn... De fanns ju inte i styrelserummen tidigare. Kanske någon rapport ibland, hur mycket man hade släppt ut under året. Nu tar det ju jättestor plats, tror jag i alla styrelserum.” (R44)***

Även etiska frågor har tagit en central plats i diskussioner och beslutsfattande i styrelserummet. I ljuset av globala utmaningar som klimatförändringar, socialt ansvar och företagsetik, har styrelser insett att etiska överväganden är avgörande för företagets långsiktiga framgång och rykte. Etiska frågor sträcker sig inte bara till att undvika skandalösa handlingar eller att följa lagar och förordningar; de handlar också om att ta ställning för vad som är rätt och att utveckla en etisk kultur som genomsyrar hela organisationen. Styrelser har börjat fokusera på att forma och stärka företagets värderingar genom en mer proaktiv inställning till att identifiera och hantera potentiella etiska dilemman. Det



handlar om att förebygga problem innan de uppstår och att skapa riktlinjer som stödjer medarbetarnas beslut så att de är i linje med företagets värderingar.

***”(jag får) försöka bidra till att det vi gör tål att granskas, liksom att det ligger inom rimlighetens ramar... Men ska kunna stå i tidningen liksom, annars blir det jobbigt. Det går inte att mörka någonting. Så att det är väl sådana bidrag som jag har: att tänka sig för. Det kan vara till exempel löner till höga befattningshavare... Kan man ha så hög lön som är liksom en halv miljon i månaden. Jag tycker det är ju bara en människa. Mycket tänka...alltså påtala, liksom att här är det i alla fall känsligt. Och om vi gör så här så måste vi ha jävligt bra på fötterna liksom det...jag har en viss erfarenhet av hur media funkare och hur granskning funkare.” (R32)***

Kravet på en mer holistisk syn förstärks av ett regelverk som expanderat avsevärt under de senaste åren och som sträcker sig över en bred palett av områden, inklusive hållbarhet och etik. Denna utveckling har satt nya och utmanande krav på

styrelsemedlemmar att ha en noggrann förståelse för varje aspekt av regelverket som är tillämpligt på deras verksamhet. En utveckling som av många respondenter lyfts fram som extra utmanande.

***”Det är ju drivet av dom regelverk som vi implementerar successivt, att det blir mer och mer komplext. Det präglar ju både verksamheten, men det präglar ju styrelserummet också naturligtvis. För du är ju ytterst ansvarig för styrelsen har ju ändå kravet på sig att du ska kunna ta ansvar för att vi implementerar, att vi sköter oss att att bolaget drivs i god ordning. Det går ju inte att komma ifrån...” (R37)***

***”Man kan väl säga så här att det är så mycket yttre saker som gör att styrelsearbetet tar liksom en annan vändning nu för tiden. Det är så mycket nya regelverk. Det är så mycket som du måste uppfylla...det är otroligt mycket pålagor... Den här regelstyrda rapporteringen kan ju ibland bli lite för mycket måste jag säga. Och det är ju dessvärre den***

***utveckling som man kunnat se under de senaste 15-20 åren. Det blir bara mer och mer och...vi har ju inte sett slutet på det ännu.” (R17)***

Som det senare citatet indikerar är det en utveckling som många förväntar sig kommer att accelerera. I takt med att samhället och näringslivet blir alltmer globaliserat och teknologiskt avancerat förväntas det att EU kommer att fortsätta att införa ökande regelverk för att adressera de komplexa utmaningarna.

***”Med den här tsunamin hållbarhetsregelverk som komma skall från EU så blir det ju inte mindre. Så att det är mer saker som du måste tugga dig igenom som styrelseledamot och ha koll på, säkerställa att vi gör rätt. Och den utvecklingen kommer att fortsätta.” (R51)***

Ett ökat tryck från ett expanderande regelverk förstärks av ett intensifierat medietryck. Medan företagsstyrelser navigerar genom det växande och komplexa regelverket, känner de också av den ökande granskningen från medierna. Företagsbeslut och hantering av frågor som rör etik, hållbarhet och företagsstyrning befinner sig i en strålkastare som

aldrig tidigare. Styrelser är medvetna om att deras beslut och agerande inte bara påverkar deras egna verksamheter, utan också deras rykte och varumärke. Varje steg som tas, varje beslut som fattas och varje kommunikation som sker måste hanteras noggrant med tanke på den potentiella mediala och allmänna uppmärksamheten.

***”Sen är det klart att alla känner sig väl väldigt mycket mer påpassade idag... Vi har ju blivit utsatta för Uppdrag granskning (TV-program) inte bara en gång utan flera gånger, så att det finns ju ett större medialt tryck idag på alla styrelser.” (R20)***

I en tid där medias inflytande är omfattande och omedelbart, står styrelser inför en betydande utmaning. De måste utveckla strategier som inte bara hanterar det ökade regelverket, utan också navigerar genom den mediala granskningen med integritet och trovärdighet. För att möta detta ökande tryck har företagsstyrelser blivit tvungna att öka sin transparens och öppenhet gentemot allmänheten. Styrelser ser det som sin uppgift att förebygga och adressera eventuella problem innan de eskalerar till mediastormar. De har insett att en stark och trovärdig kommunikation kan

vara avgörande för att bygga och upprätthålla förtroende hos investerare, kunder och samhället i stort.

***”Och nu så genomlysas arbetet. Och det är ännu tydligare att där finns det en total genomlysning på ett sätt där man är mån om att allting är 100 % transparent... Kravet på transparens och tillgängliggörandet av styrelsens roll har gjort att arbetet i styrelsen har blivit mer penetrerat.” (R47)***

Samtidigt som det mediala trycket kan vara utmanande, har det också potentialen att driva företag mot högre standarder av transparens. Det innebär att företagsstyrelser måste vara mer medvetna om hur deras agerande uppfattas av allmänheten och medierna, och att de måste arbeta för att skapa en balans mellan efterlevnad av regelverk och att förmedla företagets värden och vision på ett tydligt och ärligt sätt. Men även om många av respondenterna är medvetna om att reglerna är utformade för att skydda intressenter och skapa en sund affärsmiljö, och att media spelar en kritisk roll i att se till att företag agerar på ett ansvarsfullt och lagligt sätt, lyfter de fram utmaningar med att hantera situationen. En av de största utmaningarna för styrelser är att balansera kraven

från det växande regelverket med företagets övergripande mål och strategier. Ibland kan regelkrav vara tidskrävande, och det är inte ovanligt att styrelsemedlemmar känner att de spenderar mycket tid på att säkerställa efterlevnad av regler snarare än att fokusera på företagets tillväxt och innovation.

***”Det har ju hela EU-biten nu med hela taxonomin och allting som påverkar hållbarhetsarbetet...det blir ju en byråkratisk filt som läggs över allting. Då blir det ju mycket utav att svara på de EU-frågorna, och hela byråkratin äter ju upp tid. Alltså jag är ju naturligtvis road utav regelefterlevnad och att vi ska göra rätt på alla sätt, men det finns väl en gräns liksom när man börjar nagga på vissa saker... så att det inte blir en byråkratisk fälla, liksom att vi tappar affären.” (R40)***

De lyfter också fram att det är oundvikligt att dessa förändringar medför betydande administrativa bördor i styrelsearbetet. Styrelser tvingas att allokera resurser till att uppfylla nya rapporteringskrav, följa strängare regler och genomföra omfattande övervakning. Respondenter beskriver hur de i dag spenderar betydande tid på att förstå och implementera

de senaste regeländringarna, upprätthålla rapporter och dokumentation samt navigera genom den administrativa byråkratin. Denna ökade administrativa börda kan påverka hur stimulerande de upplever styrelseuppdragen...

***”Men om alla de här regelverken som nu ändå på goda grunder säkert kommer för att vi ska rädda vår planet på olika sätt, så är det klart att det också kommer göra arbetet mer krävande och kanske inte lika kul.” (R21)***

***”Ja alltså det är oerhört mycket mera regulatoriska frågor... Det är det som definierar agenda snarare än liksom strategi och framåtblickande och så där. Då förstår jag att det är många som som krokisar.” (R23)***

***”Men det är otroligt mycket pålagor som kommer den vägen och det tror jag inte bara är av godo, även om jag absolut är en stor förespråkare för att alla företag måste jobba med hållbarhet, så kan ju en hel del av de pålagor som har kommit döda lite grann kreativiteten... Det blir lite för mycket av det liksom.” (R17)***

...och att en del på grund av de expanderade regelverken till och med skräms bort från styrelseuppdrag.

***”I allt större omfattning blir det lagreglerat. Det innebär att kravet på styrelseledamöterna blir väldigt stora, som gör att man belastas väldigt mycket. Mycket dokument och så vidare, vilket också gjort, upplever jag, att det skrämt en del från att ta på sig uppdrag.” (R55)***

Men även om det kan upplevas som överväldigande att hålla sig ajour med en växande mängd bestämmelser och rapporteringskrav, så kan det också vara en källa till motivation hos styrelsemedlemmar. Genom att förstå och agera utifrån en bredare kontext och samtidigt följa tydliga regler, kan de känna att deras arbete har en djupare mening och en positiv inverkan på både företaget och samhället.

***”Det positiva ansvarsmässigt är att man inte längre bara ska fokusera på aktieägarnas intressen, men att man har en mycket mer holistisk bild på samhälle, medarbetare och så vidare. Det tycker jag är jättebra. Men***

***jag tror att mycket beror på att bolagen blir mycket bättre på det här sättet, och det känns mycket roligare och det känns bättre i magen att jobba för ett bolag som gör rätt, mer än bara för aktieägarna.” (R3)***

Dock råder enighet, både bland dem som tolkar den förändrade agendan som positivt och negativt, när det gäller upplevelsen av ett ökat ansvar för styrelseledamöter. De ökande kraven på att navigera genom komplexiteten i dagens affärsvärld, att efterleva omfattande regelverk och att hantera ökat medialt tryck har resulterat i en högre grad av ansvar och krav på ett stort engagemang från styrelseledamöternas sida.

***”Ansvaret har ökat. Det kan upplevas negativt kanske, för att styrelsernas ansvar har bara ökat och ökat och håller på att öka ännu mer... Man tar på sig oerhört stort ansvar, som kanske inte alltid är rimligt. Men det här ansvaret kommer att öka ytterligare. Styrelsen ställs till ansvar för väldigt mycket och det är ju bra. Men det kräver också mer engagemang i bolagen, hur ska man hitta den***

***balansen? Jag är inte säkert på att vi har hittat den, och jag tycker inte att jag själv hittat den. Hur mycket mer måste jag engagera mig för att kunna bära det här ansvaret.” (R3)***

Sammanfattningsvis har agendan i styrelserummet genomgått en fundamental förändring över åren, där flera faktorer har spelat en avgörande roll. Förändrade förutsättningar som en mer komplex omvärld, mer regelverk och ansvar, ökat medialt tryck och krav på ökad transparens har resulterat i att styrelseuppdrag innehåller ett större ansvar och krav på större engagemang. Styrelsen måste nu ta en mer holistisk syn och beakta inte bara ägarnas förväntningar, utan även samhällets och medborgarnas förväntningar, vilket kräver en ökad framtids- och omvärldsorientering.

## NYA AKTÖRER

En direkt reflektion av den förändrade och alltmer krävande agendan är krav på ökat engagemang och en djupare kunskapsnivå hos styrelsens ledamöter för att effektivt navigera i de utmaningar och möjligheter som uppstår. Den traditionella bilden av en styrelseledamot som en passiv observatör har ersatts av en ny verklighet där styrelseledamöter förväntas vara medspelare och pådrivande krafter för bolagets utveckling och framgång. Skräckhistorier om oengagerade ledamöter, som tidigare florerade regelbundet, är idag mycket ovanliga.

*”Jag tycker inte att det är så vanligt längre att se oengagerade (ledamöter). Jag har haft sådana i mina egna styrelser genom åren, men jag tycker att de börjar tas bort mer och mer såna här personer som somnar under ett möte och lite sådär... Jag upplever att folk jobbar lite grann för att behålla sina styrelseplatser idag...om jag tänker tillbaka 10 år, första styrelserna, då kunde det nog se ut mer så, men jag tycker inte det gör det, inte där jag varit i varje fall. Jag tycker det känns som att alla jobbar lite på att vara duktiga där inne...*

*”Jag tycker att den största skillnaden idag är att de flesta jobbar i styrelsen, på riktigt jobbar.” (R7)*

Styrelseledamöter förväntas delta i regelbundna diskussioner och beslut som påverkar bolagets utveckling. Det ökade engagemanget innebär att styrelseledamöter inte längre bara behandlar förslag till beslut som når deras bord. Istället förväntas de vara proaktiva och delta aktivt i beslutsprocessen från ett tidigt skede.

*”Jag tycker att i styrelsearbetet är det mer styrelsen som styr idag. Tidigare så var det mer ledningen som satte agendan, och det var mer formalistiskt med dom här punkterna måste upp, och dom ska beslutas och... Och det var så väl förberett så att kom någon med en synpunkt så störde man liksom hela processen. Så upplever jag att det har varit, men att idag så är det mer dynamiskt och mer styrt av vilka frågor styrelsen vill ha på bordet.” (R19)*

*”Jag tror att tidigare så var det mer som så att det var ledningen som redan har tagit det*

***åt det hållet som de ville och sen bara gick och presenterade det i styrelsen, och så fick de liksom OK och bara körde vidare. Nu är det mer samspel mellan mellan VD, ledningen och styrelsen. Och styrelsen tar ett större ansvar. Där tycker jag att det känns som att det har blivit en stor skillnad.” (R15)***

Det ökade engagemanget hos dagens styrelseledamöter manifesterar sig emellertid inte bara i deras strategiska roll, utan också i mer operativa frågor.

***”En reflektion är väl att man är så engagerade så att vi riskerar att bli för operativa. Alltså vi riskerar att gå lite för djupt i frågorna... Det kan dra iväg lite vissa frågor för att engagemanget är så stort.” (R37)***

Istället för att vara enbart strategiska rådgivare är dagens styrelsemedlemmar allt mer benägna att ta en aktiv och praktisk roll i företagets dagliga verksamhet. De är mer benägna att arbeta nära företagsledningen, eller till och med specifika avdelningar, och dela med sig av sin erfarenhet och kunskap för att direkt påverka beslut och implementering.

***”Det finns en tendens till att styrelsen går djupare in i skötseln av bolaget och därmed in på ansvarsområden som är VDns... Och den glidningen har syns i flera år...” (R6)***

Denna förändring sträcker sig långt bortom den traditionella uppfattningen av styrelser som avlägsna beslutsfattare. Idag finns det en tydlig trend mot att närma sig verksamheten på en djupare nivå, och detta har också öppnat upp för en omedelbar och meningsfull relation mellan styrelser och företagets medarbetare. Denna förskjutning i styrelsearbetet medför också att medarbetarna får en ökad betydelse som en aktiv del av organisationens styrelsemiljö. Styrelsens fördjupade engagemang i verksamheten skapar möjlighet för medarbetarna att inte bara vara en resurs som utför arbetsuppgifter, utan att också vara aktiva röstbärare i beslutsprocessen. Genom att integrera medarbetarnas insikter och perspektiv i styrelsearbetet kan företagen fatta mer välgrundade beslut som är i linje med verklighetens utmaningar och möjligheter. Men det finns också en annan drivkraft i det att ett mer direkt deltagande på operationell nivå skapar tydlighet i ledamöternas bidrag och mer konkret värde i ledamöternas kompetens och erfarenhet. Genom att involveras i mer konkreta arbetsuppgifter upplever ledamö-

terna ett tydligare bidrag till verksamhetens värdeskapande. Flera ledamöter uttrycker en önskan om att vara mer engagerade i företagets dagliga drift.

***”Alltså, jag (som ledamot) vill liksom vara med och dela med mig av det jag kan. Annars känns det meningslöst tycker jag, att vi sitter på en massa kompetens som man inte får använda.” (R76)***

En annan förklaring till den mer operativa orienteringen har att göra med styrelsen långtgående ansvar. Genom att dyka djupare in i verksamheten kan styrelseledamöterna få en förstahandsuppfattning om hur strategier och beslut faktiskt implementeras och påverkar olika aspekter av företaget. Detta ger dem möjlighet att identifiera potentiella risker och utmaningar tidigare och att agera proaktivt för att hantera dem. Samtidigt måste styrelsen vara medveten om en potentiell fallgrop – att komma för nära medarbetarna och därigenom riskera att kompromettera sin övergripande tillsynsroll. Den ökade närvaron på operativ nivå innebär en ökad interaktion med både ledningsgruppen och medarbetarna. Detta kan i vissa fall skapa en utmaning när det gäller att behålla den nödvändiga distansen och objektiviteten

som krävs för att bedöma företagets prestationer och fatta strategiska beslut. När styrelseledamöter blir alltför nära medarbetarna kan det skapa en atmosfär av partiskhet eller konflikt av intresse. Det kan vara svårt att bibehålla en objektiv syn på verksamheten när personliga relationer och band utvecklas. Ett ökat operativt engagemang får därför inte ersätta den strategiska och övergripande roll som styrelsen traditionellt har haft. Istället handlar det om att hitta en balans mellan att vara involverad på operativ nivå när det behövs och att fortsätta att utforma och övervaka långsiktiga mål och riktlinjer för företaget.

Den förändrade orienteringen inom styrelsearbetet, som innefattar både en ökad operativ och strategisk närvaro, har väsentligt förändrat de kompetenskrav som ställs på styrelseledamöter. Tidigare var det vanligt att söka efter ledamöter med bred erfarenhet och generell affärskunskap. Idag kräver den nya dynamiken inom företagsvärlden en kombination av spetskompetens och breddad kompetens.

***”Det som jag tycker är utmanande i styrelserummet är bredden som jag tycker att man behöver ha för att vara en bra styrelseledamot...varje styrelseledamot har ju ansvar för***



**att sätta sig in i alla frågor. Och det är ju allt från ekonomin som kan vara ganska komplicerad...till mer tekniska frågor eller hållbarhetsfrågor, eller liksom branschen i stort eller vad det nu är. Och det är ganska utmanande... man kanske inte förväntas bidra lika mycket in i alla frågor, men jag kan känna själv att man har ett ansvar för alla frågor, och jag vill känna att jag har liksom kontroll på alla när jag sitter i styrelsen. Och det är ju utmanande alltså.” (R42)**

På grund av den ökade operativa närvaron behöver styrelsen nu medlemmar som inte bara kan erbjuda strategisk vägledning och övergripande insikter, utan också har djupgående förståelse inom specifika områden. Spetskompetens i ämnen som teknologi, digital transformation, hållbarhet, riskhantering och andra nyckelfrågor blir alltmer värdefullt. Samtidigt kräver en komplex och snabbväxande omvärld en förmåga att se samband och förstå hur olika delar av verksamheten påverkar varandra. Ledamöter med bred kunskap och förståelse över olika branscher och funktioner kan bidra till att undvika ”tunnelseende” och främja en helhetssyn som är nödvändig för framgång. Att vara en styrelseledamot i dag

kan kännas som att bära många hattar samtidigt – att vara både en visionär strateg och en noggrann operativ kontrollant. Kraven på att förstå de minsta detaljerna i verksamheten samtidigt som man behåller ett övergripande perspektiv är en utmaning som kan verka övermäktig. Situationen kan ibland skapa en uppfattning om att styrelseledamöter förväntas vara supermänniskor. De förväntas balansera en imponerande bredd av kompetenser och kunskap samtidigt som de navigerar genom en snabbt föränderlig omvärld och uppfyller de ökade kraven från regelverk och intressenter.

Med denna kravbild som grund har en av de viktigaste nycklarna för framgång blivit en styrelse där medlemmarna kompletterar varandra. Situationen kräver en bred uppsättning kompetenser och erfarenheter som enskilda ledamöter kanske inte kan tillhandahålla på egen hand. Det handlar istället om att rekrytera ledamöter med olika bakgrunder, kompetenser och expertis för att kunna dra nytta av en mosaik av kunskap.

**”Det tycker jag har blivit mer och mer tydligt ändå med åren, att man har en ganska mångfacetterad styrelse. Man har kanske någon jurist, man har någon**

***...som har jobbat med affärsutveckling, man har en som jobbar med miljö, man har naturligtvis någon som är duktig på ekonomi, man har folk som kan omvärlden lite grann, erfarenhet från EU, har jobbat internationellt. Alltså en styrelserna idag är en blandning av olika kompetenser, snarare än att man fokuserar bara på ekonomi och möjligtvis teknik...utan det finns fler olika kompetenser och det tycker jag att jag har märkt under mina år som styrelseledamot... Det har ju blivit mer och mer viktigt. Helt klart. Förut var det civilekonomer och civilingenjörer. Nu är det liksom en helt annan bredd i styrelserummen.” (R44)***

Variationen av perspektiv och erfarenheter har också ökat tack vare en ökad representation av kvinnor i styrelserummen.

***”Det är fler kvinnor i styrelserna idag. Det är bättre balans mellan män och kvinnor. Det är betydligt bättre med balans där.” (R59)***

***”Vi har fler kvinnor med som vågar ta plats. Jag tror att det är väl kanske en av de enskilt största positiva förändringarna de senaste 15 åren.” (R54)***

Denna utveckling markerar inte bara ett steg mot jämställdhet, utan ger också upphov till en mängd fördelar och positiva förändringar som nya synsätt på affärsbeslut, strategisk planering och riskhantering, vilket bidrar till en mer holistisk och balanserad syn på verksamheten. Att öka representationen av kvinnor i styrelserummet har därför varit (och är) en viktig och nödvändig utveckling, men det är bara en del av mångfaldens pussel. För att ytterligare berika beslutsprocessen och skapa ett dynamiskt och framåtriktat styrelserum anser flera av de intervjuade styrelseledamöterna att det krävs ett ännu bredare spektrum av perspektiv och erfarenheter i styrelserummet. Det handlar då inte bara om könsmässig fördelning, utan också om variation i ålder och kulturell bakgrund. Men denna utveckling sägs bara vara i sin linda.

***”Jag tror jämställdheten ser mycket bättre ut än om vi skulle suttit och pratat så här för 10 år sedan. Det finns en mycket högre med-***

**vetenhet och man jobbar mycket mer aktivt med det. Men om vi pratar om mångfald i form av kulturer och vilken bakgrund, liksom nationell bakgrund...kulturell bakgrund, så är det ju dåligt. Då ser vi ju likadana ut allihop. Men någon typ av mångfald att klappa sig på bröstet, nej, det finns ju inte någon utav de styrelserna som jag sitter i.” (R37)**

**”Medelåldern är ju ganska hög i de flesta styrelser...och det har väl att göra med erfarenhet och allt det där att man måste ha lite grann med sig i bagaget när man sitter i en styrelse för att kunna liksom bidra på ett bra sätt, men samtidigt så finns det annat man kan tillföra om man kanske inte är lika erfaren, man har ett annat tankesätt eller synsätt eller inställning till saker och ting när man är yngre... Om man tänker till exempel på utländsk bakgrund eller en annan bakgrund än den traditionella akademiska, att man har gjort karriär i näringslivet och så vidare, där är det ju väldigt likriktat. Det finns en mångfald i olika kompetenser, men kanske inte en**

**mångfaldig i olika bakgrunder...på ett sätt så blir det ganska likriktat.” (R42)**

Att inkludera personer med olika åldrar och kulturella bakgrunder och erfarenheter är en viktig aspekt av att diversifiera beslutsfattandet. Yngre ledamöter kan erbjuda en djupare förståelse för modern teknologi, digitala trender och föränderliga konsumentbeteenden som är avgörande för dagens affärsvärld. Deras perspektiv kan vara ovärderliga när det gäller att identifiera nya möjligheter och möta utmaningar på ett innovativt sätt. Likaså är en mångfald av kulturella bakgrunder viktig för att reflektera den globala verklighet som företag verkar i. Företag har idag internationella kunder, partners och leverantörer, och en styrelse som representerar olika kulturer kan vara bättre rustad att navigera i en mångkulturell affärsmiljö. Olika kulturella perspektiv kan också bidra till att bättre förstå och tillgodose behoven hos olika marknadssegment.

För att möta de ökande kraven på både specialistkompetens och mångfald i perspektiv har styrelser idag vidtagit olika åtgärder. Ett tillvägagångssätt är att öka användningen av extern kompetens, dvs att dra nytta av externa experter och specialister för att berika styrelsens arbete. Genom att anlita

externa aktörer som tillfälligt besöker styrelsemöten kan styrelsen få tillgång till djupgående och aktuell kompetens. Detta kan vara särskilt värdefullt när komplexa frågor, som teknologiska framsteg eller regelverksförändringar, kräver specialistkunskaper som kanske inte finns internt i styrelsen. En del arrangerar mer regelbundna möten där styrelsen träffar olika experter och intressenter som har specialistkunskaper eller andra perspektiv.

***”Vi tog in en advisory group, men den bestod bara av unga personer som precis nästan hade kommit ut från skolan, universiteten då. De blev som en liten skugg-grupp..och så fick de liksom filosofera över vad dom tyckte och tänkte och så vidare. Och de fick ju följa med på styrelsemötena och sådana saker... Det är ju ett sätt att få in olikheter, både unga människor och kanske från andra kulturer.” (R61)***

Ett annat sätt att möta kraven på specialistkompetens och mångfald är att öka rotationsgraden för styrelseledamöter, dvs att regelbundet byta ut ledamöter för att införa nya perspektiv och erfarenheter. Genom att introducera nya personer i styrelserummet kan man undvika att fastna i

gamla tankemönster och öppna upp för en kontinuerlig tillströmning av färsk kunskap och nya idéer. Detta kan vara särskilt viktigt för att säkerställa att styrelsen förblir dynamisk och anpassningsbar i en snabbt föränderlig affärsmiljö.

***”Det är också viktigt att allt eftersom ett bolag utvecklas och har nya utmaningar att man också vågar göra förändringar i styrelser. Och där tycker jag att man är ganska duktiga på det, att faktiskt jobba med att man sitter inte hur länge som helst... Det gäller liksom att ja, men var är det här bolaget nu? Vilken kompetens har man behov av i nästa steg? Och sen lyfta in de kompetenserna.” (R62)***

Genom att använda sig av dessa metoder kan styrelser skapa en mer dynamisk och kunskapsdriven styrelsemiljö. Var för sig eller i kombination kan externa inslag och regelbundna rotationer av styrelseledamöter bidra till att säkerställa att beslutsfattandet är informerat, mångsidigt och nyskapande.

De omfattande kraven på styrelseledamöter har satt en betydande press på valberedningen, vars funktion har blivit än mer central i att säkerställa att styrelsen har rätt samman-

sättning och kompetens för att hantera dagens utmaningar. Valberedningens ansvar sträcker sig nu bortom att identifiera potentiella kandidater för styrelseuppdrag. De måste vara djupt medvetna om de aktuella kompetensbehoven, vilket i sin tur kräver en förståelse för företagets strategi och de utmaningar det står inför. De måste också kunna hantera utmaningen att balansera behovet av kontinuitet med införandet av nya perspektiv. För att uppnå detta har krävs noggrann forskning, nätverksutbyte och aktiv rekrytering.

***”Valberedningens arbete har också blivit mer professionellt så att man ser till att man får in rätt kompetenser och är inte bara före detta VDar. Tycker det har blivit en stor skillnad i det.” (R15)***

***”Plus att valberedningarna då...har blivit mycket mer proffsiga och mycket mer så att säga måna om att faktiskt så att säga hitta personer, alltså med rätt kunskap till styrelserna. Så jag tycker att det har blivit mer en tillsättning utifrån kompetens och vad som är viktigt för bolaget och mindre utifrån att du sitter i styrelsen som något slags***

***hedersuppdrag eller för att du är kompis med någon.” (R30)***

***”Själva rekryteringsprocesserna, man tittar väldigt mycket tydligare på vad är det för kompetenser som behövs i olika skeden... Tidigare, för många år sedan, anställde man kanske, jag ska inte säga vänner, men folk som man kände, medans nu är det en mycket tydligare rekryteringsprocess...idag är det mycket mer professionellt när man rekryterar styrelseledamöter.” (R31)***

I slutändan handlar det om att skapa en miljö av aktörer där olika röster blir hörda och där utmanande tankar och idéer kan frodas. Det handlar om att skapa en ensemble där varje medlem utgör en viktig pusselbit som bidrar till en helhetsbild som är starkare och mer kompetent än summan av dess delar. I linje med detta har det senaste årtiondet innehållit en medveten satsning för att öka representationen av kvinnor, och det börjar vidtas insatser (om än i mycket begränsad omfattning) för att välkomna och främja olika åldrar och kulturella perspektiv. Genom att arbeta mot en mångfald i styrelsesammansättning kan organisationer dra nytta av en

rikedom av insikter som kommer att forma deras framtid på ett betydelsefullt sätt.

Sammantaget har styrelsemiljöns aktörer genomgått en betydande förändring. Idag finns (eller kanske krävs?) hos den enskilde ledamoten ett högre engagemang, mer proaktivitet, mer specialistkompetens och ett ökat intresse för den vardagliga verksamheten. Det finns en väsentligt högre representation av kvinnor, och det tas små trevande steg i riktning mot bättre blandning av ålder och kulturella bakgrunder. För att hantera omvärldens komplexitet och snabba utveckling får styrelserummen i högre grad besök av externa personer som utifrån sina perspektiv och sin expertis förmedlar tankar, idéer och råd. Det finns också en tendens att rotationsgraden för styrelseledamöter ökar. Mitt i denna utveckling står en aktör vars uppgift blivit allt mer centrala för att hantera dagens utmaningar: valberedningens medlemmar.

## MER ÖPPNA ARENOR

Arenan för styrelsearbetet har genomgått betydande transformationer på senare tid. Den traditionella bilden av styrelser som samlas regelbundet, vanligtvis 6-8 möten per år, i ett formellt styrelserum har förvandlats till en mer mångfacetterad och flexibel arena. Den kanske mest påtagliga förändringen är det ökade inslaget av digitala mötesrum.

***”Ja, men det är någonting som pandemin lärde oss. Det var ju att man kan bedriva verksamhet och ta beslut bakom skärm, för jag tror ju inte att de flesta av besluten blir sämre för att man satt bakom skärmen. Sen var det inte lika trevligt eller inte samma dynamik, men den här perioden visade att det går att sitta på varsin sida av jorden och ändå komma till väldigt bra beslut.” (R82)***

Pandemin tvingade företag och organisationer över hela världen att snabbt anpassa sig till nya arbetsmetoder och mötesformat. Även styrelser behövde hitta ett sätt att fortsätta sin verksamhet utan att äventyra hälsan och säkerheten för sina styrelsemedlemmar. Digitala möten och arbete på distans framstod som den mest lämpliga lösningen.

I en förvånansvärd hastighet införskaffade styrelseledamöter (liksom övriga aktörer) nödvändiga tekniska verktyg och plattformar för att hålla sina möten och driva sin verksamhet online. Situationen ledde till en snabb inlärningskurva för alla som tidigare kanske var mindre bekanta med digitala mötesverktyg. Man lärde sig att schemalägga och delta i möten via videokonferensplattformar, dela dokument och information i realtid och kommunicera med styrelsemedlemmar och övriga organisationsmedlemmar på distans. Denna plötsliga övergång till det digitala mötesformatet visade sig vara en värdefull lärdom. Många insåg att det inte bara kunde vara en temporär nödlösning utan också erbjuda fördelar som effektivitet, flexibilitet och minskade kostnader på längre sikt.

En fördel som snabbt blev uppenbar när arbetet övergick till digitala mötesformer var möjligheten att komma åt kompetenser oavsett geografisk plats. Innan pandemin var det vanligt att styrelser var begränsade till att samarbeta med personer som fanns fysiskt närvarande. Den geografiska platsen och resebegränsningar kunde vara hinder för att dra nytta av specialiserad expertis eller råd från personer som befann sig på avlägsna platser. Men med införandet av digitala mötesverktyg och videokonferensplattformar blev det möjligt att bjuda in experter och rådgivare från hela

världen. Detta har öppnat dörrar till olika perspektiv, kompetenser och erfarenheter som tidigare kanske inte upplevdes vara tillgängliga.

***”Du kan rekrytera andra kompetenser som du vill ha till din styrelse...du kan få liksom större räckvidd. De behöver ju inte vara så nära utan det kan vara någon längre bort.” (R69)***

Företag kan nu på ett annat sätt ta del av kompetens utan att behöva ta hänsyn till geografiska begränsningar. Experter och rådgivare kan konsulteras oavsett var de är baserade. Dessutom har de digitala mötesrummet öppnat dörrar till en mer dynamisk verksamhet. Styrelser kan nu samlas med kort varsel för att diskutera och fatta beslut om kritiska frågor. Detta snabbar upp beslutsfattandet och tillåter styrelser att reagera mer flexibelt på föränderliga omständigheter. Man är idag bättre rustade att snabbt justera strategier och prioriteringar.

***”Alltså det stora som händer, att det har blivit mycket mer agilt. Alltså pandemin gjorde ju någonting med alla och väldigt mycket med styrelsearbete ska jag säga. Det blir så digi-***

***taliserat att man faktiskt kan mixa, att både ha fysiska och digitala möten. Digitala möten existerade knappt tidigare i konventionella bolag eller konservativa bolag. Nu kan man göra det mycket mer agilt. Man plockar på möten när det behövs. Det blir lite kortare puckar, men lite snabbare, lite enklare, men också mycket mer krävande. Det kräver mer engagemang, det kräver lite mer tid.” (R53)***

## **ÖKAD MÖTESFREKVENS**

Den digitala arenans entre och behovet av en mer dynamisk verksamhet har medfört att mötesfrekvensen ökat. Tidigare begränsades styrelsemöten ofta till regelbundna, periodiska sammanträden som hölls månatligen eller kvartalsvis. Idag finns det dock en ökad känsla av att styrelserna måste hålla sig ständigt uppdaterade och vara redo att agera på snabba förändringar i omvärlden. Därför har det skett en märkbar ökning av mötesfrekvensen.

***”Vi har ju ett årshjul med alla grejer som ska tas olika delar på året, och så händer grejer på marknaden som gör att vi inte kan fatta det beslutet jag tänkt, för att det har hänt***



***massa olika grejer som vi måste ta hänsyn till. Då måste vi lägga in ett extra möte för vi ska hinna med det och så blir det så på många olika grejer. Plötsligt så har man nästan dubbelt så många (möten) som innan, fast det egentligen inte är någon jättekris. Det beror på att årshjulet inte stämmer ihop med verkligheten längre. Man har inte tid att vänta riktigt till nästa möte.” (R92)***

Som citatet ovan indikerar har mötesfrekvensen i styrelsearbetet ökat därför att arbetet i sig blivit mer händelsestyrt. Ledamöter vittnar om förekomsten av många mellanmöten med avstämningar som kompletterar de mer formella och schemalagda styrelsemötena som fortfarande äger rum.

***”Det jag märkt i mina bolag är att vi har en hel del möten mellan styrelsemötena i styrelsen, digitalt, där vi diskuterar olika frågor. Så det är ju en slags förberedelse. Så är det också när det dyker upp någonting, då behöver vi inte samlas fysiskt, för vi finns på olika ställen i Sverige, utan då kör vi ett digitalt möte.” (R83)***

Det finns en strävan att genom en ökad mötesfrekvens kunna agera mer proaktivt. Mellanliggande avstämningsmöten, som ofta sker digitalt och bokas med kortare framförhållning, har blivit plattformar för att hålla styrelseledamöter uppdaterade om löpande händelser och utvecklingar. Dessa möten handlar om att dela information, diskutera framsteg och utmaningar samt att lyfta eventuella frågor som behöver följas upp.

***”Jag tycker om de här mötena, mellan styrelsemötena, där man diskuterar, där man har ett strategimöte innan styrelsemötet. Själva styrelsemötet det vill jag gärna ha kort och effektivt, med klara beslut. Men det är oerhört viktigt att vi får input om vad som händer, men den informationen får vi mellan styrelsemötena.” (R81)***

En av de mest betydande fördelarna med dessa mellanmöten, som ledamöter lyfter fram, är att de tillåter styrelsen att under ordinarie styrelsemöten avsätta mindre tid åt rutinmässig rapportering och istället fokusera på mer framåtriktade och strategiska frågor. Den frigjorda tiden möjliggör en mer ingående diskussion om företagets mål och

hur man bäst kan nå dem.

***”Reflektion jag har från mitt andra styrelseuppdrag som just börjat, där är det styrelsemöte varje kvartal, men däremellan så är det ju rapportering av ekonomin. Så varje månad så har vi ekonomirapportering när siffrorna finns, så vi pratar inte siffror i stora drag under styrelsemötena... Det ger tid till att diskutera framåt.” (R76)***

Denna förändring ger styrelsen en möjlighet att i högre grad kunna fokusera på att identifiera framtida tillväxtpöjligheter, utvärdera risker och utforska nya affärsstrategier. Mellanmöten har således blivit en komponent för att modernisera och effektivisera styrelsearbetet.

Ytterligare ett bidrag till att mötesfrekvensen stiger är den ökade förekomsten av förmöten. Till skillnad från mellanliggande möten riktas här fokus mot det ordinarie styrelsemötets agenda, ett möte med avsikt att säkerställa att kommande styrelsemöte kan genomföras effektivt. Här finns olika varianter av förmöten där det skiljer sig huruvida de genomförs mellan två ledamöter, i mindre grupper

eller med hela styrelsen närvarande. En vanlig variant är att styrelseordföranden genomför individuella förmöten med ledamöter i syfte att förbereda dem inför ordinarie styrelsemöte.

***”Jag har förmöten individuellt med ledamöterna, ca 15 minuter kanske. De gör ledamöterna lite mer förberedda, gör så att de är lite mer på tåna. Dessa saker (förmöten av olika slag) skapar värde, att man känner en delaktighet.” (R81)***

Bland intervjuade ledamöter finns en viss skepsis till varianten när ordförande genomför enskilda möten. Dels då det finns risk att de används för att driva igenom beslut...

***”Det är ju jättelätt om man skulle vilja köra igenom ett beslut där man vet att inte hela styrelsen kanske är helt eniga, så är det ju jättelätt att få igenom ett sådant beslut genom att köra sådana förmöten. Det är utan tvekan det jag ser som en fara. Man kanske vet att man har tre allierade och så kör man ett förmöte med dem...alltså styrelsen ska ju***

***vara på en jämn nivå, men med förmöten blir de förmodligen inte så. Det ser jag som en fara.” (R87)***

...men också för att det kan hämma diskussionerna och därmed lärandet i styrelserummet.

***”Men jag tänker att det finns en fara i att man redan har tagit alla beslut, det är liksom bara att klubba när man kommer till mötet. Då tappar man den här dynamiken, de här diskussionerna. Man vill såklart ta beslut, men inte utan diskussion.” (R67)***

Förmötena representerar ytterligare ett exempel på hur arenan för styrelsearbete har utvecklats. Genom att skilja på och kombinera traditionella styrelsemöten med mellanliggande möten och förmöten försöker styrelser säkerställa att de är rustade att hantera de utmaningar och möjligheter som organisationer står inför på ett effektivt och ansvarsfullt sätt. De traditionella styrelsemötena behåller sin roll som arenor för beslutsfattande, strategisk planering och översyn av bolagets övergripande mål och riktning. Här diskuteras och fattas viktiga beslut som påverkar företagens framtid.

Mellanmöten innehåller ofta fokuserade diskussioner som initieras för att hantera specifika utmaningar eller möjligheter som uppstår mellan de regelbundna mötena, medan förmöten används som en variant av ”uppvärmning” inför ordinarie styrelsemöte. Denna differentiering av mötestyper reflekterar behovet av att vara mer flexibel och anpassningsbar i en komplex och föränderlig affärsmiljö, men medför också en mötesfrekvens som ställer stora krav på enskilda ledamöter.

***”Jag hade mitt mejl innan idag när jag klev in här: Vi behöver ha ett extra möte på på fredag. Ja, nu kör vi 7:45 så att...alltså det kanske börjar tangera att det inte är rimligt att kunna ha någonting annat utanför de här styrelseuppdragen.” (R69)***

Mängden möten, i kombination med ledamöter med många professionella åtaganden och fulltecknade kalendrar, har gjort det nödvändigt att i högre grad arrangera styrelsemöten utanför traditionella arbetstider. Det har blivit allt vanligare att styrelsemöten äger rum på tidpunkter som tidiga morgnar eller sena kvällar.

***”Så nackdelen med det är att du kan ha de här mötena på sjuka tider liksom. Alla kan göra sig fria vid 8 på kvällen alltså. Det är ju inte bra i längden och det får ju verkligen vara undantag, men det är ju risken liksom att om man inte hittar någon annan tid på dagen...” (R74)***

### **MER UTSKOTT OCH KOMMITTÉER**

En annan signifikant utveckling som har påverkat arenan för styrelsearbetet är ett ökat användande av utskott och kommittéer. Traditionellt har styrelsemöten varit platsen där alla stora beslut togs och alla aspekter av företagets verksamhet diskuterades. Men med ökad komplexitet och behovet av att hantera mer specialiserade ärenden har styrelser börjat delegera vissa uppgifter och ansvarsområden till utskott och kommittéer (bestående av styrelseledamöter), som ofta träffas mer frekvent än styrelsen.

***”Det har blivit mer arbeten med kommittéer och utskott. Det är mycket av jobbet som sker i utskott... Det är där man bidrar som ledamot, bidrar med sin sakkompetens skulle jag säga...för att få till lite bättre riktlinjer***

***och struktur på saker och ting, som jag tyckte kunde förbättras. Där jobbar jag med mina specifika sakkompetenser då.” (R62)***

Detta tillvägagångssätt möjliggör en djupare analys och diskussion av ämnen som är av avgörande betydelse för företaget. Ibland är styrelser tvingade att inrätta utskott och kommittéer enligt regelverk och lagstiftning. Till exempel kan regelverk kräva att företag har revisionsutskott, riskutskott, ersättningskommitté etc. Krav som syftar till att säkerställa att vissa funktioner och ansvarsområden hanteras med den nödvändiga expertisen och insynen.

***”Bankstyrelser är ju lite udda jämfört med många andra styrelser därför att du är därtill nödd och tvungen att ha flera kommittéer. Du måste ha en risk och riskkapital kommitté. Du måste ha en ersättningskommitté, och du måste ha en relationer- och compliance kommitté också.” (R50)***

Samtidigt finns det styrelser som väljer att inrätta utskott och kommittéer frivilligt, även om de inte är juridiskt skyldiga att göra det. Denna strategi kan vara ett sätt att

öka specialiseringen och fördjupa engagemanget i specifika områden som styrelsen anser vara kritiska för företagets framgång. Det kan också användas som ett sätt att fördela arbetsbördan inom styrelsen och säkerställa att alla viktiga frågor får tillräcklig uppmärksamhet.

***”Vi har ju mer traditionella, du vet, ersättningsutskottet och revisionsutskottet och så. Men så nu när vi tittar på strategin framåt och vi kom fram till att vi behöver prata lite innovation, då är vi några stycken som utgör ett litet under cover utskott här. Det är inte formaliserat, men vi har fått styrelsens blessing på att driva den frågan. Den typen av frågor som vi sedan rapporterar tillbaka till styrelserummet.” (R54)***

Många styrelseledamöter ser på det ökade utrymme som utskottsarbete har fått inom dagens styrelsestrukturer med positiva ögon. Denna utveckling innebär en möjlighet att specialisera sig inom vissa områden och fördjupa sig i viktiga frågor. Genom att skapa och utnyttja utskott och kommittéer kan styrelseledamöterna i högre grad engagera sig i specifika områden som de är mest kvalificerade för,

vilket i sin tur anses kunna leda till ett mer kompetent beslutsfattande.

***”Om du har utskott så kan du liksom skjuta in de kompetenserna i utskotten, och då har de personerna möjlighet att bidra med sina kompetenser, och där finns ju också mer tid och utrymme för det.” (R45)***

***”Men det är något som jag gillar att jobba med...att jobba med utskott, därför att då får du oftast mer specifika typer av frågor som kanske de individerna besitter den kompetensen. Så skapar man ju en miljö där just de här specialisterna, eller de frågorna som man kanske brinner för mest och som man tar med sig in i styrelserummet. Det är ju där man kan få briljera då.” (R4)***

En betydande effekt av utskottsarbetet är att ordinarie styrelsemöten upplevs bli mer effektiva. Genom att delegera specifika ansvarsområden och detaljfrågor till utskott och kommittéer kan det ordinarie styrelsemötet fokusera på övergripande strategiska beslut och viktigare frågor som rör

hela organisationen. En omfördelning som leder till kortare och mer koncentrerade möten, där styrelseledamöter kan ägna sin tid åt att diskutera och analysera de mest betydelsefulla ämnena.

***”Vi kan ögna igenom rapporter. Vi behöver inte gå in och fråga om frågorna som revisorerna lyfte upp, hur det hanterats, för att vi vet att det behandlas av revisionsutskottet, och de berättar övergripande om det, både liksom beröm och kritik. Och då kan man släppa det lite. Då kan man godkänna den rapporten, då säger revisionsutskottet att vi kan godkänna revisionsberättelsen. Ja, men då litar vi på det liksom. Och det är samma när vi godkänner ett anbud, att de går inte in i detaljfrågor. Och då blir det effektivt.” (R33)***

Således anses kommitté- och utskottsarbetet inte bara innebära en specialisering och fördjupning inom olika ansvarsområden utan också göra de reguljära styrelsemötena till en mer kraftfull plattform för strategiskt tänkande och beslutsfattande. Det finns emellertid också potentiella risker med kommitté- och utskottsarbete som ledamöter anser att

styrelser skall vara medveten om. En av de utmaningar som kan uppstå är att vissa styrelseledamöter riskerar att hamna utanför eller känna sig mindre involverade om de inte är en del av ett utskott eller kommitté, vilket kan skapa en känsla av segregation.

***”Vi för en sådan dialog nu...vilka uppgifter vi har lagt ut i de här utskotten, och vi diskuterar faktiskt öppet risken för att det blir lag i styrelsen, och att de som sitter på affärsgenomgången på anbudsdelen blir A-laget och vi andra som håller på med en ledning och styrning i revisionsutskottet och årsredovisning och risk assessment och så där blir B-laget.” (R16)***

Det är därför avgörande att se till att utskottsarbetet inte leder till maktkoncentration i händerna på några få styrelseledamöter, utan att information och beslutsunderlag delas på ett rättvist sätt inom styrelsen. Det är viktigt att säkerställa att det finns en stark kommunikation och samordning mellan styrelsen och dess utskott och kommittéer för att undvika att ledamöter endast erhåller fragmenterade bilder av verksamheten.

***”Nackdelen upplever jag, från andra styrelseledamöter, är att man inte riktigt får helheten. Man är inte riktigt en del av samma frågeställningar...du kommer närmare den delen du arbetar med än vad du gör i andra utskott. Så att du tappar ju en del av, och du kommer ju aldrig kunna återge allt som sker i ett utskott.” (R37)***

***”Det finns väl en risk ändå att man liksom lite grann lämnar liksom viktiga frågor till några ledamöter och som sen rapporterar. För själva grejen med styrelser och med en styrelseledamot är väl att man ska ha överblicken? Det är väl det som är själva grejen, att en styrelse och styrelseledamöter verkligen strävar efter att som individer och tillsammans förstå hela bolaget.” (R86)***

Införandet av kommittéer och utskott har med andra ord medfört en utmanande balansgång mellan specialisering och den breda syn som krävs för att fatta välgrundade beslut. Å ena sidan möjliggör utskottsarbete en djupdykning

i specifika områden av företagets verksamhet. Detta kan vara särskilt värdefullt när det gäller komplexa frågor som kräver specialkunskap. Specialiserade utskott kan ta itu med frågor på ett mer detaljerat sätt och ge värdefulla insikter och rekommendationer till huvudstyrelsen. Å andra sidan finns risken att denna specialisering kan leda till en förlust av den breda företagsöverblick som krävs för att fatta holistiska och strategiskt välgrundade beslut. Om varje utskott fokuserar enbart på sitt eget område kan det finnas en risk att styrelsen tappar helhetsbilden av företagets verksamhet och de övergripande strategiska målen. Därför är det av yttersta vikt att upprätthålla en sund balans mellan specialisering och en bred företagsöverblick. Det kräver tydlig kommunikation och samarbete mellan utskotten och huvudstyrelsen. I slutändan är bedömningen av utskottsarbetets värde en individuell fråga som varierar beroende på företagets behov, styrelsemedlemmarnas kompetens och de specifika omständigheterna. Men en sak är säker: utskottsarbete har blivit en allt viktigare och mer integrerad del av styrelsearbetet och fortsätter att forma arenan för dagens styrelsemöten.

## STYRELSENUMMEN ÖPPNAS UPP

Arenan för styrelsearbetet har också genomgått en annan påtaglig förändring i det att styrelserummet har öppnats upp. Det finns idag en strävan efter att ta del av företagets bredare ekosystem, men också den egna vardagliga verksamheten. Förekomsten av såväl externa som interna besök, och därmed en ökad interaktion med externa aktörer, har ökat. Den externa förflyttningen visar sig i att styrelser i allt högre grad gemensamt besöker andra företag och deltar på branschmässor, konferenser och evenemang som är relevanta för företagets verksamhet. Genom att bege sig utanför det traditionella styrelserummets väggar får de inte bara möjlighet att hålla sig uppdaterade om de senaste trenderna och utmaningarna inom sin bransch, det ger också styrelseledamöter en unik möjlighet att bygga upp en gemensam bild av omvärldens utveckling och företagets möjligheter.

***”Många bolag jag har varit med i så har man också gjort studieresor tillsammans för att lära sig någonting nytt. Vilket är jättegivande för att då diskuterar man ju under resan vad man ser och hör och lär sig, vilket är jättespännande.” (R25)***

Externa besök främjar inte bara kommunikationen inom styrelsen, utan den kan också stärka deras kollektiva förmåga att fatta beslut. Genom att ha en gemensam grund för sin bedömning av omvärldsförändringar kan styrelsen ta mer välgrundade och enhetliga beslut. Denna ökade externa orienteringen kompletteras med att också den interna orienteringen ökat. Styrelser och dess ledamöter tar allt mer regelbundet steget ut i den operativa verksamheten genom att besöka olika företagsenheter och produktionsanläggningar. Genom att interagera med anställda på olika nivåer och få förståelse för hur verksamheten fungerar på plats, får styrelsen en mer praktisk förståelse för företagets processer och utmaningar. Detta ger dem insikter som inte kan erhållas enbart genom att läsa rapporter och ta del av presentationer.

***”Man får liksom en bild i styrelserummet av styrelsen, materialet av hur det fungerar i bolaget och vad som är de viktigaste frågorna och hur det ska drivas framåt. Den blir ju på ett sätt, absolut inte polerad, men det blir ju en viss bild som ledningen drar för styrelsen... Ett sätt för styrelsen att liksom kunna utmana och så där, det är ju att ha närmare kontakt***



***med, alltså att vara ute i verksamheten, att göra studie besök...att man faktiskt träffar dem ute i produktion eller är ute hos de som gör jobbet, och höra vad dom har för funderingar och vad de säger är de största utmaningarna.” (R42)***

***”I en styrelse så ser man ju alltid de här bra sakerna eller hur? Men när du kommer ut så får man också se lite mer verkligheten tycker jag...man kan avläsa ganska snabbt vilken stämning det är och hur folk mår.” (R50)***

Genom att träffa anställda på olika nivåer och se verksamheten i praktiken får styrelsen en djupare förståelse för företagets interna processer, kultur och utmaningar. Detta möjliggör bättre stöd för företagets strategiska arbete och en mer informerad tillsynsroll. Den ökade externa och interna orienteringen reflekterar behovet av att vara både insatt i marknaden och företagets interna dynamik. Genom att integrera dessa perspektiv kan styrelseledamöter mer effektivt bidra till företagets framgång och hållbarhet. Samtidigt främjar detta tillvägagångssätt en mer holistisk syn på företagets verksamhet och en djupare förankring i de

realiteter som påverkar dess prestation och utveckling.

Sammanfattningsvis har arenan för styrelsearbete genomgått en betydande transformation de senaste åren och blivit mer mångfacetterad. Digitala mötesrum har gjort möten oberoende av tid och geografisk plats, vilket i sin tur har ökat flexibiliteten och tillgängligheten för styrelseledamöter. Den digitala utvecklingen, i kombination med en ökad komplexitet, har också gjort att mötesfrekvensen ökat avsevärt. Utöver ordinarie styrelsemöten används nu både mellanmöten och förmöten. En annan viktig utveckling är det ökade användandet av utskott och kommittéer för att hantera specifika frågor och öka effektiviteten i beslutsprocessen. Slutligen har styrelserummet blivit mer öppet för externa och interna besök. Styrelsearbetet har således under de senaste åren förändrats avsevärt och sträcker sig nu långt bortom de traditionella väggarna i styrelserummet.

## TRADITIONELLA ARBETSFORMER

### GENOMARBETADE UNDERLAG, TYDLIG AGENDA OCH AKTIVA LEDAMÖTER

Trots betydande förändringar i såväl agenda och aktörer som arenor i styrelsemiljön har själva arbetsformerna inte utvecklats i samma utsträckning. Styrelser har traditionellt följt en relativt fastställd struktur och ett arbetssätt som har sina rötter i långvariga konventioner och normer för styrelsearbete.

***”Jag tycker vi pratar väldigt mycket om innovation, men hur innovativa är vi i styrelsearbetet? Vi kör styrelsearbete som vi gjorde på artonhundratalet kan jag tycka. Man har en agenda och den agendan har alltid sett likadan ut.” (R63)***

Arbetet består i hög grad av att läsa, diskutera utifrån befintligt material och ta beslut. En grundläggande aspekt av denna arbetskultur är att ledamöterna förbereder sig väl inför möten.

***”Om ledamöterna är mera pålästa blir mötet bättre.” (R92)***

Varje ledamot anses ha ett personligt ansvar att ta del av det distribuerade materialet och att analysera det noggrant. Detta inkluderar att förstå de ämnen som kommer att diskuteras och de beslut som eventuellt ska tas. Men för att ledamöterna ska kunna förbereda sig på ett effektivt sätt måste mötet i sig vara noggrant förberett. Detta innebär att alla nödvändiga dokument, rapporter och annat material måste vara sammanställt och distribuerat i god tid före mötet. Informationen bör vara tydlig och komplett så att ledamöterna kan förstå innehållet och eventuella beslutsunderlag. En av de mest frekvent förmedlade anledningarna till att ett styrelsemöte inte ansågs vara bra är brister i utskickat underlag.

***”Att vi inte hade tillräckligt underlag. Konsekvensen blir att styrelsen inte får tillräcklig insyn och kan analysera situationen på ett korrekt sätt.” (R75)***

Här har ordföranden en viktig roll i att säkerställa att mötet är ordentligt förberett. Detta inkluderar, utöver ett tillfredsställande material, också att utarbeta en tydlig mötesagenda som klart specificerar vilka ämnen som ska diskuteras och vilka beslut som eventuellt ska tas. Agendan bör också

ange den avsatta tiden för varje ämne för att hålla mötet effektivt. Om tidsramarna är för snäva kan det leda till att ämnen inte kan diskuteras ordentligt eller att viktiga beslut fattas utan tillräcklig analys och övervägande. Här finns en andra källa till frustration gällande arbetsformer hos en del ledamöter.

***”Dock blev vissa punkter blev lite för långa, vilket påverkade andra punkter och deras tid. Det kändes som agendan var för omfattande för att vi skulle hinna med allt som var uppsatt på ett bra sätt. (R78)***

För att undvika dessa problem är det viktigt att ordföranden planerar agendan och ser till att den är tydlig, realistisk och strukturerad på ett sätt som främjar effektivitet. Genom att ge styrelseledamöterna en tydlig vägledning för mötet anses man kunna minimera frustrationen och göra mötet mer givande och meningsfullt för alla inblandade.

En tredje aspekt som lyfts fram i rådande arbetskultur är ledamöternas aktivitet. Under själva mötena förväntas ledamöterna delta i diskussionerna. De förväntas ställa frågor, ge sina åsikter och bidra till beslutsfattandet. Det handlar

inte längre bara om att godkänna beslut som presenteras för dem, utan om att aktivt bidra till att forma företagets riktning och säkerställa dess långsiktiga framgång. Därför har många ledamöter börjat säga att man ”arbetar i en styrelse” eftersom det bättre återspeglar den aktiva och engagerade roll som styrelseledamöter förväntas spela.

***”Man hör med andra kolleger att man säger inte längre att man sitter i en styrelse, utan att man arbetar i en styrelse.” (R33)***

#### **MER ITERATIVA ARBETSFORMER**

Sammantaget fokuserar den traditionella arbetskulturen på genomarbetade underlag, en tydlig agenda och förberedda och aktiva ledamöter. Men inom detta traditionella ramverk för styrelsearbete finns ett par märkbara utvecklingstrender. För det första beskriver styrelseledamöter en tydlig förskjutning mot mer iterativa arbetsformer. Som en reaktion på en mer komplex och snabbare affärsmiljö tvingas styrelser hantera frågor mer löpande under året.

***”Alltså historiskt sett så var det så att bolag la en strategi och man la en affärsplan och sen så liksom gick man inte riktigt tillbaka till den förrän***

***det hade gått ett år och man skulle liksom uppdatera den. Idag måste man jobba mycket mer iterativt med den här affärsplanen. Det går inte att vänta ett år liksom, utan man måste vara beredd på att göra det kanske någon gång per kvartal, där man går tillbaka och tänker: Men är det här i det här fortfarande relevant? Eller ska vi liksom följa ett annat spår?” (R36)***

Styrelser har med andra ord tvingats att i allt högre grad frånga det tidigare etablerade mönstret där man hade särskilda teman för specifika möten, såsom det årliga strategimötet. Det traditionella upplägget där man följer ett årshjul med förutbestämda ämnen för varje möte var avsedd att skapa struktur och säkerställa att alla relevanta frågor behandlas under året. I dagens snabbväxande och komplexa affärsvärld har styrelser emellertid insett att de inte längre kan begränsa behandlingen av exempelvis strategiska frågor till endast ett årligt möte. Det händer så mycket inom och utanför organisationen, inklusive teknologiska förändringar, marknadsrörelser och omvärldsförändringar, att styrelsen nu behöver hantera strategiska frågor kontinuerligt.

***”Det händer så mycket hela tiden så att vi kan inte sitta i till exempel strategimöten en eller två dagar per år längre, utan det är strategi i varje möte nu. Vem visste att det skulle starta ett krig för 10 månader sedan? Vi hade ingen aning om att det. Och nu med elpriser? Alltså vi kan inte hålla på att vänta... Alltså det här klassiska med budget som beslutas i november, resultat som utvärderas i februari och ett strategimöte i augusti, alltså den cykeln kanske inte håller.” (R83)***

Som ett resultat av denna förändring har styrelsen blivit mer flexibel och öppen för att behandla ärenden mer löpande. Istället för att låsa sig i ett schema försöker styrelser nu i högre grad att vara mer responsiva och agera i realtid. De följer med i utvecklingen och är redo att anpassa sig till nya möjligheter och hot som dyker upp.

### **ÖKAD MÄNGD MATERIAL**

En andra utvecklingstrend gällande arbetsformer är en markant ökning av mängden material som styrelseledamöter förväntas hantera inför möten. Många ledamöter vittnar om att det nu börjar närma sig en ohanterlig mängd.

***”Vad som kan ta andan ur en ibland, det är ju att det är enormt mycket inläsning av material. Jag kommer ihåg att jag baxnade för ett antal år sedan när jag hörde att bankens styrelse skulle trycka i sig 700-800 sidor inför ett styrelsemöte, och jag tror inte det räcker till närmelsevis idag. Det är ju utmanande...och i delar ett ganska komplext material också inför utskott och så där... Det är ju en påtaglig förändring att det krävs så mycket mer.” (R37)***

En faktor som har bidragit till en ökad mängd material är ett ökat fokus på transparens och ansvarsfull bolagsstyrning. Bolags- och organisationsledningarna är nu mer angelägna om att tillhandahålla en omfattande och noggrann bild av sin verksamhet. Dessutom vill man visa att förslag till beslut är väl underbyggda. Detta innebär att styrelseledamöter ofta får tillgång till mer detaljerad information om företagets prestation och risker.

***”Vi får så fruktansvärt mycket material att ta ta ställning till, och det är ju i regel så att ledningen gör det bara för att försöka visa sig transparenta. Men istället blir det väldigt svårt***

***att överblicka. Vi läser och läser och läser. Så att det tycker jag är alla ledningars utmaning att inte ge oss 400-500 sidor att läsa inför ett styrelsemöte. Det är inte ovanligt och det blir svårt för då kräver det mycket mer tid av mig än vad jag har möjlighet att avsätta. Då skulle jag ju behöva jobba halvtid med ett sånt här bolag för att liksom själv konkludera och dra slutsatser... Inte sällan översköjs vi med material för att de vill visa att de har jobbat liksom fram det här på ett bra sätt.” (R7)***

Men mängden material kan också förklaras av den teknologiska utvecklingen och den ökade tillgängligheten av data och information. Idag har företag tillgång till avancerade verktyg och system som gör det möjligt att samla in, analysera och presentera information på ett enklare, snabbare och mer detaljerat sätt än tidigare. Detta har lett till att verksamhetsledningarna kan producera omfattande analyser och rapporter som kan vara av intresse för styrelseledamöterna.

***”Och det är klart att digitaliseringen, alltså de verktyg som du kan ha till en hjälp för att göra analyser och såna där saker är mycket***

***bättre idag än vad de var för 20 år sedan. Jag tycker nog att styrelseunderlagen är betydligt bättre numera, men ibland kanske för omfattande också. Det gäller ju liksom att inte hamna i en situation där du inte ser skogen för bara träd liksom, utan det måste vara väldigt to the point, och det kan man ju märka ibland att det har en tendens att liksom bli lite för många powerpoint bilder... Det får liksom inte vara för omfattande material för att då blir det lätt fokus på fel saker, och det är ju så att det är ju mycket svårare att skriva någonting kortfattat. Det är mycket svårare. Det kräver mycket mer tanke, och det märker man ju ibland att man blir översköld med information som egentligen inte är nödvändig. Mycket detaljer, och det är för att det är så lätt att göra bilder idag och vissa tror kanske att kvantitet är viktigare än kvalitet.” (R36)***

Styrelseledamöter har numera tillgång till en imponerande mängd data och fakta om företagets prestation, marknadsförhållanden och omvärldsförändringar. Den ökade tillgängligheten till fakta har i sin tur lett till att förväntning-

arna på att beslut ska vara välinformerade och grundade på konkreta bevis har ökat avsevärt. Det finns en strävan efter att vara datadrivna och evidensbaserade i sina beslut. Styrelseledamöter förväntas därför granska och utvärdera omfattande rapporter, analyser och statistik för att förstå företagets situation och identifiera möjliga vägar framåt. Men den beskrivna ökningen av material är dubbelbottnad. Å ena sidan ger det styrelsen möjlighet att följa företagets verksamhet och omvärld mer noggrant. Det ger dem tillgång till detaljerad information om olika aspekter av verksamheten, vilket är värdefullt för att fatta informerade och strategiska beslut. Å andra sidan finns det en risk att den ökande mängden information gör det svårt att hålla koll på det väsentliga och bibehålla en klar överblick. Det finns en risk att styrelseledamöter förlorar sig i detaljerna och missar övergripande mönster. Det är som att ha en enorm mängd pusselbitar utan en bild av hur de passar ihop. En ny utmaning för verksamhetsledningar är därför att värdera och sortera information för att säkerställa ett relevant och lättillgängligt material för ledamöterna.

## KRÄVS MER TID

Att vara styrelseledamot är inte längre en fråga om att delta i ett begränsat antal möten per år och fatta beslut baserat på sammanfattningar och presentationer. Istället kräver det ett kontinuerligt och djupt engagemang i företagets angelägenheter och en ständig uppdatering av kunskap och förståelse. Den ökade tillgängligheten av data och information som präglar dagens styrelsearbete innebär att kraven på tid och engagemang från styrelseledamöterna har stigit markant jämfört med tidigare.

***”...det krävs ju mer timmar per styrelseuppdrag, att man lägger mer tid på dom idag, för att det är så mycket... Du har ett utökat ansvar.” (R61)***

Styrelseledamöter förväntas nu spendera mer tid än tidigare på att förbereda sig inför möten, vilket inkluderar att granska omfattande rapporter, analysera data och utvärdera omvärldsförändringar. De måste vara ständigt uppdaterade om företagets risker och möjligheter, samt ha en översikt över omvärldens utveckling. Den ökade tidsåtgången reflekterar den högre grad av ansvar och aktivitet som krävs av moderna styrelser för att säkerställa företagets framgång

och efterlevnad av ett allt mer komplext regelverk. Det är en utveckling som förväntas fortsätta i takt med att affärsvärlden blir allt mer dynamisk och krävande.

Sammanfattningsvis anses en disciplinerad och strukturerad förberedelse- och möteskultur ha en avgörande betydelse för att styrelsemöten ska kunna genomföras effektivt. Genomarbetade underlag, tydlig agenda och aktiva ledamöter utgör grunden för den traditionella arbetskultur som fortfarande råder. Det finns emellertid två förskjutningar som ökar kraven på styrelseledamöterna, exempelvis gällande tillgänglig tid: en mer iterativ arbetsform och en ökad mängd material att hantera.





STYRELSE-  
ARBETETS  
UTMANINGAR



## STYRELSEARBETARNAS ROLLER

I en allt mer komplex och föränderlig affärsvärld blir styrelsens roll i en organisation alltmer kritisk. Det räcker inte längre att styrelsen bara agerar som en övervakande enhet eller som en resurs för företagsledningen. Istället måste styrelsens medlemmar engagera sig på djupet i en rad olika funktioner som var och en har sina egna utmaningar och möjligheter. Men vilka är dessa roller, och hur förhåller de sig till varandra?

Baserat på genomförda intervjuer och reflektionsövningar tillsammans med styrelsearbetare i syfte att förstå de nyanserade uppgifter som en styrelsearbetare utför, har fyra huvudroller som varje styrelsemedlem ofta behöver navigera mellan identifierats: att ”utforska” möjligheter och risker för framtiden, att ”stödja” den dagliga verksamheten genom resurser och rådgivning, att ”utmana” grundläggande antaganden och strategiska riktningar, samt att ”granska” och säkerställa att operativa beslut och processer är i linje med organisationens övergripande mål och värderingar. I detta kapitel beskrivs var och en av dessa roller för att försöka ge en övergripande bild av vad det innebär att vara en effektiv och ansvarsfull styrelsearbetare.

## UTFORSKA

Strategiska diskussioner lyfts ofta fram som en kritisk komponent i varje organisations framgång. Styrelsearbetare förväntas att engagera sig i genomgripande och meningsfulla diskussioner med fokus på organisationens långsiktiga framtid. Här använder vi begreppet utforska för att signalera rollens innebörd att med en öppenhet dyka djupt in i en rad olika teman: marknadsförändringar, teknologiska innovationer, förändringar i konsumentbeteende, globala trender och många fler.

*”Det är ju mycket omvärldsfrågor. Där skulle jag nog säga att vårt bidrag är mer att försöka rama in den kontext som vi verkar inom... Vi påverkas ju också av politiska beslut och så vidare, så att det finns mycket att bevaka och diskutera i den kontexten. Och där har vi ju också styrelseledamöter som bidrar som kan de här länderna eller som kan den politiska processen eller så.” (R19)*

Utforskning i detta sammanhang handlar om att göra mer än att endast skrapa på ytan av tillgänglig information eller följa den beprövade vägen. Det handlar om att ifrågasätta gängse

antaganden, skärskåda möjligheter genom olika linser och utvärdera potentiella risker och möjligheter i ett ständigt föränderligt affärslandskap. Här sägs det finnas en betydande fördel med att inkludera externa intressenter i den strategiska diskussionen. Leverantörer, kunder, och ibland till och med konkurrenter kan erbjuda unika perspektiv som organisationen inte hade kunnat se från sitt inre ekosystem. I dagens globaliserade värld, där förändring ofta kommer från oväntade håll, kan denna externa input vara ovärderlig.

Att utforska är inte bara en intellektuell övning; den är också en kulturell och emotionell process. För att effektivt utforska måste det finnas en kultur av öppenhet och psykologisk säkerhet. Här uppmuntras ledamöter att tänka ”utanför boxen” och inte låta nuvarande förutsättningar eller tidigare erfarenheter begränsa deras tänkande. Genom att använda olika varianter av metoder och verktyg (SWOT-analys, PESTLE-analys etc) kan organisationen systematiskt utforska olika aspekter av sin interna och externa miljö. Även användning av dataanalys, kundundersökningar och benchmarking kan vara viktiga inslag i att skaffa den information som krävs för att ta välgrundade strategiska beslut. Användningen av avancerad dataanalys, artificiell intelligens och maskininlärning kan hjälpa organisationer att identifiera trender och

mönster som inte är omedelbart uppenbara för människor. Detta kan vara särskilt värdefullt i att identifiera tidiga indikatorer på potentiella förändringar i marknaden eller teknologiska framsteg som kan ha en djupgående inverkan på organisationens framgång. Men styrelseledamöter måste också kunna läsa mellan raderna, förstå de outtalade behoven och förväntningarna hos olika intressenter och ha empati för kunder och anställda. Denna mänskliga dimension är kritisk för att säkerställa att strategiska planer inte bara är smarta men också känslomässigt resonanta, vilket ökar deras chanser för framgång.

Det utforskande arbetet sägs också behöva präglas av flexibilitet och anpassning. Det betyder att man bör vara beredd att justera sin strategi i ljuset av ny information eller förändrade förhållanden. Detta skapar en loop av kontinuerlig förbättring där man konstant utforskar nya vägar, utvärderar deras effektivitet och justerar kursen därefter.

***”Världen förändras så rysligt fort idag att världen ser inte likadan ut. Vi befinner oss inte på samma plats. Så att verksamheten måste liksom anpassas med det. Det är väl det som är styrelsens roll, att hålla sig à***

***jour med världsläget för att kunna anpassa strategin. Jag styr min båt, men jag har det här med avdrift, så att jag har inte bara min kurs, utan jag måste hela tiden kompensera för min avdrift beroende på hur strömt det är i vattnet. Det är det som blir styrelsearbetet.”***  
**(R86)**

Här kommer också timingen in som en avgörande faktor i den strategiska diskussionen. Det kan vara frestande att agera snabbt för att dra fördel av en tillfällig möjlighet, men det kan vara lika farligt som att agera för sent och missa tåget helt. Tidsfaktorn måste därför alltid vägas noggrant i den strategiska diskussionen.

Sammanfattningsvis innehåller rollen som utforskare en komplex blandning av analytiska, emotionella, och praktiska överväganden. Det är en roll som underlättas av kontakter med multidisciplinär expertis, en kultur av öppenhet och utforskning, och en djup förståelse för både de interna och externa faktorer som kan påverka organisationens framtid. I denna dynamiska och ofta osäkra roll finns ett stort bidrag till organisationens arbete med att forma sin framtid. Att utforska är därför inte bara en funktionell nödvändighet; det

är en grund i organisations förmåga att förnya sig, anpassa sig och framför allt överleva i en komplex värld. Det är med hjälp av denna roll som framtidens karta ritas ut, där visioner definieras, och där de gränser som sätter ramarna för vad organisationen kan och bör göra ifrågasätts och omdefinieras. Det är en oundgänglig del av varje framgångsrik organisations styrelsearbete.

## **STÖDJA**

Till skillnad från tidigare, då det ofta argumenterades för att styrelsearbetare skulle hålla avstånd från operativa frågor, lyfter man idag fram det värde som styrelsearbetare ger sina organisationer genom att göra sina kompetenser och erfarenheter tillgängliga för organisationens medarbetare. Med dagens snabbt föränderliga affärsmiljö anses det ha blivit allt viktigare att som styrelsearbetare vara involverad även i de operativa aspekterna av verksamheten.

***”Jag hoppas att vi är ett riktigt bra bollplank, att vissa styrelseledamöter kan hjälpa till och bolla med medarbetare där man har en specifik kompetens.”*** (R28)

Även om styrelsearbetare primärt sägs behöva fokusera på långsiktiga och strategiska frågor, anses de inte kunna ignorera det operativa planet, särskilt eftersom det är här som strategier faktiskt omsätts i handling. Här ges styrelsemedlemmar möjlighet att fokusera på organisationens dagliga drift och kortsiktiga mål. Många styrelseledamöter använder begreppet stödja för att indikera en positiv inställning till en mer operativ orientering där de kan bidra till att lösa problem och effektivisera processer. Detta är en intressant utveckling och antyder en förskjutning i hur styrelser ser på sitt ansvar och sin roll i organisationen.

I sin roll som en stödjande styrelsearbetare behandlas specifika operationella frågor inom exempelvis ekonomi, HR och teknologiska investeringar. Ett vanligt fokus är riskhantering där de anses behöva stötta ledningen i att identifiera potentiella operativa risker och i att utveckla strategier för att mitigera dem. Detta kräver en djupgående förståelse för organisationens dagliga verksamhet, vilket kan uppnås genom regelbundna uppdateringar och rapporter som diskuteras under styrelsemöten. Styrelsearbetare sägs också bära en viktig roll i att stötta ledningen i förändringsprocesser och i perioder av osäkerhet eller kris. Det kan handla om allt från ledarskapsbyten och företagsförvärv till

hantering av större marknadsförändringar och pandemier. I sådana stunder är styrelsens stöd i operativa diskussioner inte bara önskvärt, utan ofta avgörande för organisationens överlevnad och framgång.

***”Helt enkelt stötta de som jobbar i verksamheten på ett bra sätt så att de känner en trygghet i att göra det de gör och att de känner ett stöd från styrelsen.” (R45)***

Den stödjande rollen kanaliseras ofta till specialiserade utskott och kommittéer, eller andra mindre grupperingar, vilka ofta fungerar som en bro mellan styrelsen och resten av organisationen. Genom denna arbetsfördelning får styrelsearbetare möjlighet att gå i djupet med operationella aspekter och tillgängliggöra sin kompetens och sina erfarenheter för att stödja verksamheten att nå kortsiktiga mål och lösa omedelbara problem. Men för att effektivt ”stötta” måste det finnas en kultur av förtroende och samarbete mellan styrelsearbetarna och övriga i organisationen. En väsentlig del av den stödjande rollen är därför att bidra till den mänskliga process med vilken förtroende byggs upp. Genom stöd som feedback och uppmuntran kan medarbetare känna sig mer benägna att engagera sig i deras arbete, ta initiativ

och sträva efter förbättring. I denna aspekt får begreppet ”stötta” en dubbel betydelse: det är både en resursallokering och en kulturell förstärkning. Bland styrelseledamöter är det vanligt att man lyfter fram betydelsen av att ge ledningen energi.

***”...att man har fokus på att kommunicera på ett sätt som gör att ledningen, när dom går därifrån, ska känna att de har fått energi, inte har blivit dränerad på energi. Och det spelar ingen roll om bolaget är i stora problem eller så, utan som styrelse har man ett stort ansvar för att ledningen har den energi och kraft som krävs för att ta bolaget vidare.” (R36)***

Sammanfattningsvis sägs den stödjande rollen bli en alltmer central del av moderna styrelsers arbete. Det är ett område som hos styrelsearbetaren kräver en balanserad mix av expertis och mänsklig förståelse. Detta fält är kritiskt för organisationens förmåga att utföra sin dagliga verksamhet effektivt. I en komplex och snabbvärdig affärsvärld är ett väl fungerande stöd en nödvändighet för en organisations överlevnad och framgång.

## **UTMANA**

En annan roll som utkristalliserar sig i intervjuer med och reflektioner av styrelsearbetare är den som utmanare. När en verksamhet ställs inför olika varianter av beslut, är det inte ovanligt att det finns en viss komfortzon inom vilken befintlig verksamhet agerar. Denna zon sägs kunna vara skapad av tidigare framgångar och anses kunna vara en fälla som hindrar innovation och anpassning. Att ”utmana” i denna kontext innebär att som styrelsearbetare bryta bort från denna trygghet och ifrågasätta huruvida nuvarande upplägg och sätt att agera kommer att vara hållbart i en föränderlig framtid, eller om verksamheten verkligen möter de krav som den nya tiden ställer. Begreppet ”utmana” i detta sammanhang går utöver den vanliga affärsjargongen, att inte bara ifrågasätta den rådande visdomen eller att utmana status quo, utan att djärvt granska och ifrågasätta organisationens grundläggande antaganden, dess affärsmodell och till och med dess kärnvärderingar. Detta anses vara särskilt relevant i dagens snabbföränderliga affärslandskap, där disruptiva teknologier och förändrade konsumentbeteenden ständigt omformar spelplanen. Styrelsearbetare måste vara villiga att utmana gängse antaganden.

Utmanarrollen kompletterar utforskarrollen. Medan ut-

forskning fokuserar på att samla in och granska information, innebär utmanarrollen att ta den informationen och använda den för att fatta beslut som kan vara svåra, komplexa och ibland kontroversiella. Utforskningen kartlägger terrängen, medan de utmanande diskussionerna bestämmer den exakta vägen. I rollen som utforskare kan styrelsen exempelvis försöka förstå globala marknadstrender eller teknologiska innovationer och diskutera hur dessa kan påverka organisationen. Men i utmanarrollen försöker de framkalla beslut om huruvida organisationen faktiskt ska göra stora förändringar i sin verksamhet för att anpassa sig till dessa nya realiteter. Ett fokus i utmanarrollen ligger är därför den strategi som verksamheten använder sig av, eller tänker använda sig av, och hur den kan utvecklas för att möta framtiden.

***”Styrelsen bidrar ju med att faktiskt bekräfta och understödja den strategi som företagsledningen vill jobba med, men också så att säga sätta fingret på de ömma punkterna i den strategin och trycka på något som behöver utvecklas ytterligare.” (R8)***

Styrelsearbetarnas utmanarroll sträcker sig emellertid längre än att enbart ifrågasätta strategiska planer eller

företagskultur; den innefattar också uppgiften att utmana den dagliga verksamheten. Det handlar om att ställa kritiska frågor och föreslå alternativa lösningar i realtid. Det kan handla om att ifrågasätta effektiviteten i befintliga arbetsprocesser, kvaliteten på produkter och tjänster, eller till och med anpassningsförmågan hos team och individuella medarbetare.

***”Det handlar om att ställa de obekväma frågorna i styrelserummet. Hålla fast vid dem att gräva lite mer och utmana. Att utmana i positiv mening. Jag tror att de skulle beskriva det som att vi vrider och vänder lite ytterligare och ställer dom obekväma frågorna, som kanske har ställts för många gånger, men där man ännu inte riktigt förstår svaret.” (R23)***

Genom att kontinuerligt ifrågasätta den vardagliga verksamheten kan styrelsearbetare bidra till en kultur av ständig förbättring och innovation, där varje aspekt av organisationen regelbundet utvärderas och optimeras. Denna proaktiva och kritiska inställning sägs vara avgörande för att organisationen ska kunna anpassa sig till förändrade marknadsförhållanden, teknologiska framsteg och andra externa faktorer. Det

handlar om att aktivt utmana nuvarande verksamhet.

***”Jag har själv suttit i ledningen i flera bolag och det är lätt att bli lite så kan man ju bli lite hemmablind så att man inte riktigt ser. Man tycker att det ska vara på ett visst sätt. Där har styrelsen en väldigt viktig funktion, att hela tiden utmana. Varför gör vi på det här sättet? Har ni tänkt på det här? Hur gör andra i branschen? Kanske i något annat land? Att kunna lyfta blicken och hela tiden utmana.” (R31)***

Men att ”utmana” innebär inte att släppa alla begränsningar. Varje strategiskt beslut måste backas upp av gedigen analys och bevis. Att utmana innebär att styrelsen aktivt granskar, ifrågasätter och utmanar de slutsatser eller antaganden som har kommit fram under strategiska diskussioner. Det innebär att ideer testas, värderas och omvärderas, och där svåra beslut fattas. Det kräver inte bara att styrelsearbetare överväger den information och de perspektiv som har lagts fram, utan också att de aktivt ifrågasätter dem för att säkerställa att organisationen är på rätt väg.

***”Vi har en jättebra process där vi liksom planterar tankar, målbild och liknande. Vi ger input. Sen kommer de tillbaka med någonting som är mycket bättre.” (R46)***

Här finns en kulturell aspekt. För att utmana krävs ett mod att ifrågasätta, testa och till slut fatta beslut som kommer att ha långtgående konsekvenser för organisationen och dess intressenter. För att styrelsearbetare ska kunna ”utmana” effektivt, måste det därför finnas en kultur av öppenhet och psykologisk säkerhet. Styrelsemedlemmar måste känna att de har friheten att tala öppet, ställa svåra frågor och ifrågasätta varandra och verksamheten.

***”Det ska vara en friktion mellan styrelse och ledning, och då menar jag inte friktion i negativ bemärkelse, utan friktion i att vi ska ha olika perspektiv... Jag försöker beskriva styrelsearbetet mellan det operativa och styrelsen som tes, antites och syntes. Ledningen i den operativa verksamheten kommer in med en tes, då blir det styrelsens uppgift att på något sätt testa denna. Det är att skrubba på den, att känna på det, och sen därefter så***



***har man en syntes, och så går det liksom runt på det sättet. Alltid jobba med perspektivet ständig förbättring på något sätt.” (R4)***

Sammanfattningsvis är förmågan att ”utmana” såväl strategiska beslut som verksamhetens vardag en värdefull roll hos styrelsearbetare. Det kräver mod, insikt och en vilja att gå bortom det bekväma och det bekanta. Men det är också här, i detta utrymme av utmaning, som de mest transformativa och långtgående strategiska besluten fattas. Det är dessa beslut som inte bara formar organisationens framtid, utan också dess förmåga att anpassa sig, innovera och överleva i en komplex och oförutsägbar värld.

## **GRANSKA**

Som en del av en organisations styrelse är det styrelsearbets skyldighet att inte bara stötta, vägleda och utmana verksamheten, utan även att noggrant ”granska” den. Granskning är en konstruktiv process för att säkerställa att verksamheten är på rätt väg och i linje med de övergripande mål och strategier som styrelsen har fastställt, som innebär en genomgående utvärdering av de operativa besluten som fattas på daglig basis. Det handlar exempelvis om att granska finansiella rapporter för att identifiera eventuella avvikelser

eller risker, att övervaka kvaliteten på de produkter eller tjänster som erbjuds, och att säkerställa att organisationen följer alla juridiska och etiska riktlinjer.

***”Vi bidrar med att ha koll och att kunna se till så att allt går rätt och riktigt till.” (R15)***

Utöver att ständigt ifrågasätta och optimera den dagliga verksamheten, har granskningsrollen också det väsentliga syftet att säkerställa att verksamheten utvecklas i enlighet med ägarnas önskemål. Det innebär att styrelsearbetare inte bara behöver titta på hur effektivt resurserna används, eller hur väl verksamheten presterar utifrån olika prestationsindikatorer, utan även hur väl den anpassar sig till ägarnas målsättningar.

***”Så ibland är jag en väldigt tråkig person eftersom jag säger till att det här följer inte det som ägaren tycker. Här måste vi agera på annat sätt.” (R11)***

Detta är en kritisk balansakt där styrelsearbetare måste utmana ledningen att inte bara uppfylla kortsiktiga mål, utan också säkerställa att verksamheten är på rätt väg för att

uppfylla de långsiktiga målen och visionerna som ägarna har fastställt. Således blir granskningsrollen ett verktyg för att skapa en stark koppling mellan ägarnas förväntningar och verksamhetens faktiska genomförande. Granskning kräver därför en aktiv och ibland kritisk roll från styrelsearbetare för att säkerställa att de operativa besluten inte enbart är genomförbara men också strategiskt lämpliga. Medan den stödjande rollen ofta handlar om att skapa en miljö där verksamheten kan fungera smidigt, innehåller den granskande rollen en mer detaljerad och kritisk översyn av operativa aktiviteter och beslut. Medan utforskning är en mer proaktiv och framåtblickande roll som fokuserar på organisationens framtida potential bär granskningsrollen en retrospektiv och ofta korrigerande karaktär: det är en metod för att säkerställa att allt går som det ska och för att identifiera eventuella områden som kräver förbättring eller korrigerig. När rollen som utmanare har en disruptiv natur, har rollen som granskare en mer kontrollerande karaktär.

För att effektivt granska de operativa besluten och säkerställa att de är i linje med organisationens övergripande mål och riktlinjer, har styrelsen en arsenal av verktyg och metoder till sitt förfogande.

Interna och externa revisioner fungerar som organisationens "säkerhetsnät", där en intern grupp av styrelsearbetare och medarbetare (t.ex. en revisionskommitte) och/eller en tredjepart granskar olika aspekter av verksamheten för att säkerställa efterlevnad och identifiera eventuella svagheter eller risker. Prestationsindikatorer (KPI:er) erbjuder en mer datadriven metod för att mäta framgången av olika verksamhetsområden, allt från finansiell prestation till kundnöjdhet. Denna typ av kvantitativ bedömning kan vara ovärderlig för att fatta informerade beslut. Benchmarking mot branschstandarder erbjuder ytterligare en dimension av granskning genom att sätta verksamhetens prestation i kontext. Det hjälper styrelsearbetare att förstå var organisationen står i förhållande till branschen i allmänhet och specifika konkurrenter i synnerhet, vilket i sin tur kan ligga till grund för strategiska beslut om var resurserna gör mest nytta. Genom att använda dessa verktyg på ett koordinerat sätt kan styrelsearbetare inte bara identifiera styrkor och svagheter i den löpande verksamheten utan också upptäcka eventuella avvikelser och risker som behöver åtgärdas. Det kan innefatta allt från att justera företagsstrategier och implementera nya operativa processer, till att ingripa vid förfallna mål eller påträffade risker. Detta bidrar till en process av kontinuerlig förbättring och justering, som är avgörande för organisationens långsiktiga framgång.

I ljuset av ovanstående argument kan vi konkludera att en styrelsearbeters roll i att granska verksamheten är mycket mer än en formalitet; det är en väsentlig del av organisationens ekosystem som har direkt inverkan på dess långsiktiga framgång. Medan det är viktigt för styrelseledamöter att stötta och utmana organisationen, får granskningsrollen inte förbises. Den tjänar som en stabiliserande faktor och en säkerhetsventil som håller verksamheten i schack och säkerställer att den är i linje med de fastställda mål och strategier som styrelsen har antagit. Genom att använda en blandning av verktyg och metoder, och genom att upprätthålla en kultur av öppenhet och transparens, säkerställer styrelsearbetare inte bara att verksamheten fungerar effektivt, utan också att den gör det på ett sätt som är hållbart, etiskt och i överensstämmelse med alla relevanta lagar och regler. Även denna roll är oundgänglig för att upprätthålla organisationens långsiktiga överlevnad.

Styrelsearbetarnas roll i dagens affärsmiljö genomfår en omvälvande förändring. Det räcker inte längre med att vara enbart övervakare eller rådgivare; i stället måste styrelsearbetare engagera sig på flera olika plan för att säkerställa verksamhetens framgång och hållbarhet. Detta komplexa arbete kräver en mångsidighet där styrelsemedlemmarna ständigt

måste växla mellan olika roller — den utforskande, stödjande, utmanande och granskande — för att möta de skiftande utmaningar och möjligheter som moderna företag står inför. För att en organisation ska kunna navigera framgångsrikt i en alltmer komplex och oförutsägbar värld, är det avgörande att styrelsen tillsammans kan erbjuda en balanserad mix av dessa fyra roller. Var och en av dessa roller fyller en unik funktion i att driva organisationen framåt, och en brist i någon av dem kan snedvrida fokus och leda till strategiska misstag eller förlorade möjligheter. Den utforskande rollen ger insikt i nya möjligheter och risker; den stödjande rollen tillhandahåller den nödvändiga expertisen och resurserna; den utmanande rollen säkerställer att verksamheten inte blir självnöjd och stagnerar; och den granskande rollen bidrar till att upprätthålla en hög nivå av ansvar och transparens.

Det är således inte bara en lyx, utan en nödvändighet, att styrelsearbetare aktivt engagerar sig i alla fyra rollerna. Detta bidrar inte enbart till att styrelsen uppfyller sitt grundläggande mandat att skydda ägarnas intressen, utan det fungerar också som en viktig drivkraft för innovation, förbättring och långsiktig framgång. En balanserad och mångfacetterad styrelse är inte bara en tillgång — det är en förutsättning för framgång i den moderna affärsvärlden.

## STYRELSEARBETE - EN BALANSAKT

I avsnittet Styrelsearbetarens roller beskrivs hur den moderna styrelseledamoten måste ikläda sig olika roller. Styrelsearbete i dagens komplexa och snabbväxande affärslandskap tycks vara en konstant balansakt mellan olika aspekter och dimensioner. Det handlar inte längre enbart om att övervaka finansiell prestanda eller att säkerställa regelefterlevnad. Istället måste styrelsen navigera genom en rad utmaningar och möjligheter som spänner över strategisk planering, operativ effektivitet, företagskultur och mycket mer. Styrelsen måste balansera kortsiktiga mål med långsiktiga visioner, samtidigt som den måste vara både stödjande och granskande gentemot företagsledningen. Det handlar om att skapa en kultur av transparens och inklusivitet, där varje styrelsemedlems unika kompetens tas till vara, samtidigt som man undviker att bli för operativ i sin roll. Det innebär också att man måste kunna hantera och omvandla olika uppfattningar och perspektiv till konstruktiva beslut. I en tid där affärsmodeller snabbt förändras och nya teknologier ständigt introduceras, måste styrelsen också kunna anpassa sig och vara öppen för innovation, utan att förlora fokus på kärnverksamheten. Detta kräver en ny nivå av flexibilitet och anpassningsförmåga, där styrelsen inte bara reagerar på förändringar i omvärlden, utan också proaktivt söker möjlig-

heter för värdeskapande. I detta avsnitt kommer vi att resonera kring styrelsearbetarnas ständiga balansakt mellan olika aspekter som de säger krävs i det moderna styrelsearbetet.

### ATT BALANSERA KORT OCH LÅNG SIKT

En särskilt utmanande balansakt i dagens snabbt föränderliga affärslandskap, där teknologiska framsteg, global konkurrens och sociala förändringar ständigt omformar spelreglerna, är att balansera kort och lång sikt i styrelsearbete. På kort sikt fokuserar styrelsen ofta på att uppnå omedelbara finansiella mål som kvartalsrapporter och aktieägaravkastning. Detta är viktigt för att upprätthålla företagets likviditet och finansiella hälsa, vilket i sin tur skapar förtroende bland investerare och andra intressenter. Men det finns utmaningar med denna kortsiktighet. Den rådande kvartalskapitalismen och fokuseringen på aktiekurser kan leda till beslut som maximerar omedelbar avkastning men saknar långsiktig vision. Kostnadsbesparingar och reaktivt beslutsfattande kan också underminera företagets långsiktiga kapacitet och moral. Å andra sidan handlar långsiktigt styrelsearbete om att säkerställa företagets överlevnad och framgång över tid. Detta inkluderar investeringar i forskning och utveckling, marknadsexpansion, och talangutveckling. Styrelsen måste också beakta hållbarhetsfrågor, både socialt och miljömässigt, som

kan påverka företagets långsiktiga värdeskapande. Men även här finns det utmaningar. Långsiktiga investeringar är ofta förknippade med hög osäkerhet och risk, och stora kapitalinvesteringar kan påverka företagets likviditet och finansiella flexibilitet på kort sikt. Enligt intervjuade styrelseledamöter finns det dock en tendens att det korta perspektivet ofta väger tyngre.

***”Egentligen kanske du planerar att investera rätt mycket pengar i något, men att det innebär att resultatet blir ganska mycket sämre under ett antal år, och då vågar man kanske inte riktigt göra det. Det kan jag tycka är en stor frustration, att man offrar framtiden för den korta vinsten, och jag tror att det gäller ju inte bara ekonomiskt, utan det gäller faktiskt även vårt ansvar gentemot samhället i stort och den värld vi bebor. Vi blir faktiskt ibland väldigt, väldigt insnöade på det korta perspektivet.” (R8)***

Styrelsen måste också ta hänsyn till olika intressenters behov och förväntningar, inklusive aktieägare, anställda, kunder och samhället i stort. En ensidig fokusering på antingen kort

eller lång sikt kan leda till missnöje och konflikter bland dessa grupper. Detta blir ännu mer komplicerat i en globaliserad och digitaliserad värld, där komplexiteten och osäkerheten ökar, vilket gör det ännu svårare att förutsäga framtiden och därmed balansera kort- och långsiktiga mål effektivt. I en osäker och föränderlig värld är det viktigt att styrelsen har förmågan att anpassa sig till nya förhållanden. En balanserad strategi gör det möjligt för företaget att vara flexibelt, redo att hantera både omedelbara kriser och långsiktiga utmaningar. Att navigera genom dessa utmaningar kräver en styrelse som är både visionär och pragmatisk, och som kan anpassa sin strategi i takt med att förhållandena ändras. Detta är ingen lätt uppgift, men det är avgörande för att säkerställa företagets framgång på både kort och lång sikt.

#### **ATT BALANSERA STÖD OCH GRANSKNING**

En annan utmaning är att balansera rollerna som stöd och granskare, vilket kräver en djupgående förståelse för företagets behov, en stark etisk kompass och en förmåga att navigera genom komplexa intressekonflikter och dynamiska förhållanden.

***”Problematiken ligger ju att du ska ha ett förtroendefullt och ett stöttande klimat, och***

***samtidigt ska jag kunna ställa den här frågan, är den här personen rätt i det nya läget?***

***Det är ju väldigt svårt att gå från det här stöttande, inte nödvändigtvis applåderande, till det här kritiskt utvärderande, och sen om man då tar det steget längre, nu klipper vi av människan här... Den psykologin är ju inte lätt.” (R86)***

När det gäller styrelseledamotens roll som stöd så finns det förväntningar på att ledamöter agerar som en strategisk partner till företagsledningen. Genom att erbjuda sin expertis och vägledning anses de kunna hjälpa organisationen att uppnå sina mål. Detta inkluderar allt från att utforma och godkänna företagets långsiktiga strategi till att använda sina professionella nätverk för att skapa affärsmöjligheter. Å andra sidan har styrelsen också en granskningsfunktion i vilken den skall hålla företagsledningen ansvarig för dess handlingar och beslut. Detta inkluderar regelbunden granskning av företagets finansiella rapporter, identifiering och utvärdering av potentiella risker, samt övervakning av företagets etiska normer och kultur. Men att balansera dessa två roller är ingen enkel uppgift och kommer med sina egna utmaningar. En av de största riskerna är intressekonflikter.

Det kan uppstå situationer där styrelsens roll som stöd kommer i konflikt med dess roll som granskare.

***”Jag tror att det finns risker med att styrelse och VD i alltför hög grad driver ett gemensamt projekt... Då blir ju blir styrelseledamoten indragen och kan inte se nyktert på vad som händer. Så att det är olika roller, och jag tycker tycker det är viktigt att hålla isär rollerna för styrelse och VD. Det är olika nivåer som ska syssla med olika saker. Jag tycker oftast att det är väldigt fel när styrelseledamöter går in som konsulter i bolag.” (R27)***

Till exempel kan en aggressiv expansionsstrategi som stöds av styrelsen också innebära ökad finansiell risk, som den måste granska kritiskt. Detta blir särskilt problematiskt om styrelseledamöter blir för indragna i det dagliga arbetet eller agerar som konsulter, vilket kan leda till objektivitetsförlust. Om exempelvis en styrelseledamot är djupt involverad i en produktlansering, kan det vara svårt för denne att objektivt utvärdera om lanseringen verkligen är i företagets bästa intresse. Om styrelsen inte lyckas balansera dessa roller kan det få allvarliga konsekvenser. Det kan leda till strategiska

misslyckanden, finansiell instabilitet, etiska överträdelser och förlorat förtroende från aktieägare, anställda och kunder. Till exempel, om styrelsen är för inblandad i den dagliga verksamheten och ignorerar sin roll som granskare, kan företaget komma att sakna en klar strategisk riktning. Detta kan leda till att företaget missar viktiga marknadsmöjligheter eller gör dåliga investeringar. I värsta fall kan det leda till företagets undergång, som i fallet med Enron, där bristande granskning och etiska överträdelser ledde till en katastrof. Därför är styrelsens förmåga att effektivt balansera sin roll som stöd och granskare avgörande för företagets framgång. Det är en svår men nödvändig balansakt som, om den hanteras korrekt, kan vara avgörande för företagets långsiktiga framgång och hållbarhet. Därför är det avgörande för styrelsen att vara medveten om dessa risker och att aktivt arbeta för att upprätthålla en balanserad och ansvarsfull styrning.

## **ATT BIDRA MED KOMPETENS, UTAN ATT BLI FÖR OPERATIV**

Ytterligare en utmaning är att balansera mellan att bidra med kompetens och att inte bli för operativ i styrelsearbete. Denna balansgång blir särskilt svår när styrelseledamöter har en rik bakgrund och erfarenhet som kan vara till stor nytta för företaget. Samtidigt är det viktigt att inte korsa den tunna linjen och bli "mikrochefer" som involverar sig för mycket i den dagliga verksamheten.

*"Sen så är det ju också den här fina balansgången i att ledamöter har en himla massa erfarenhet kring vissa frågor, som gör ledningen lite nervösa. Var går skiljelinjerna? När blir vi micro managers...måste hitta balansen där." (R23)*

Styrelseledamöter ofta har en djup kompetens inom specifika områden, varför det kan vara frestande för ledningen att i mesta möjliga mån dra nytta av denna expertis. Men det finns en risk att förhålla sig till: att gränserna mellan styrelsens och ledningens roller suddas ut. Styrelsen anses behöva fungera som ett bollplank för strategiska frågor och inte som en förlängning av den operativa ledningen. Om styrelsen blir för involverad i det operativa arbetet, riskerar det

att skapa förvirring och underminera ledningens auktoritet. Det kan också leda till att styrelsen blir en flaskhals i beslutsprocessen, vilket är särskilt problematiskt i snabbväxande eller krisdrabbade företag.

Utmaningen förstärks av att det finns en varierande inställning från olika VDar i denna fråga. Vissa VDar välkomnar styrelsens inblandning och ser det som en möjlighet att dra nytta av deras kompetens. Andra ser det som en inkräktning i deras operativa ansvarsområde, vilket kan skapa en spänd dynamik i styrelserummet och leda till ineffektivitet. För att hantera denna situation krävs en öppen och ärlig dialog mellan styrelse och ledning om hur och när styrelsens kompetens bäst kan utnyttjas. Situationen påverkas också av VDs inställning och integritet. En VD som är öppen för styrelsens input och som ser det som en tillgång snarare än en belastning kommer att göra det lättare att hitta en balans. Men det kräver också att styrelsen är disciplinerad och självmedveten nog att inte tränga sig på och bli för operativ. Det är således en delikat balansgång att ta vara på den kompetens som finns inom styrelsen utan att korsa gränsen och bli för operativ. Det är en utmaning, men när det görs rätt, där varje styrelsemedlems unika kompetens kan bidra utan att underminera den operativa effektiviteten, kan det vara en enorm tillgång för företaget.

## **ATT BALANSERA SNABBHET OCH VÄLGRUNDADE BESLUT**

Att som styrelse balansera kraven på snabbhet och välgrundade beslut är en av de mest kritiska aspekterna av effektivt styrelsearbete. I en snabbt föränderlig affärsmiljö, där företag måste anpassa sig till nya marknadsförhållanden, teknologiska framsteg och kundbehov, är det frestande att fatta snabba beslut för att hålla jämna steg med utvecklingen. Men det är också viktigt att dessa beslut är välgrundade och genomtänkta, för att inte riskera företagets långsiktiga framgång och stabilitet. Med andra ord står styrelseledamöter i sina uppdrag inför en stor utmaning. Å ena sidan krävs ibland snabba beslut för att svara på omedelbara utmaningar och möjligheter. Å andra sidan kan förhastade beslut, som inte är baserade på noggrann analys och insikt, leda till katastrofala misstag som kan skada företagets varumärke, finansiella hälsa och framtida potential. I vissa situationer kan snabbhet i beslutsfattandet vara en framgångsfaktor, som till exempel vid en plötslig marknadsförändring eller en kris. I dessa fall kan en fördröjning i beslutsfattandet vara kostsam och till och med katastrofal. Men snabba beslut som fattas utan tillräcklig analys och övervägande kan också vara riskfyllda. De kan leda till felaktiga strategiska riktningar, resursallokeringar eller investeringar som kan ha långsiktigt



negativa konsekvenser för verksamheten. Ett exempel på detta kan vara när en ny teknologi eller trend dyker upp på marknaden och styrelsen känner en press att snabbt investera eller anpassa sig till denna nya trend utan att noggrant utvärdera dess långsiktiga inverkan på företagets verksamhet, vilket kan leda till stora investeringar i teknik eller strategier som snabbt blir föråldrade eller irrelevanta, som i sin tur resulterar i förlorade resurser och möjligheter. I andra situationer kan välgrundade beslut, som bygger på noggrann analys och övervägande, vara nyckeln till företagets långsiktiga framgång. Men dessa beslut tar ofta tid att fatta då det förutsätter att olika perspektiv får brytas mot varandra.

***”Ja, men det är väl det som är extra utmanande såklart i styrelserummet. Det är ju just det här som vi har berört vid flertal tillfällen att det finns ju oftast inte bara en sanning, det här är ju inte matematik eller fysiska lagar, utan det handlar ju om att hantera friktionen i olika uppfattningar och omvandla det till någonting bra.” (R5)***

Återigen måste styrelseledamöter hantera motstridiga krav. De måste tillsammans med sina styrelsekollegor kunna

avgöra när det är nödvändigt att agera snabbt och när det är klokare att ta sig tid för en mer genomgripande analys. En av de viktigaste faktorerna för att uppnå denna balans är en stark och öppen kommunikation mellan styrelsen och företagsledningen. Det måste finnas en ömsesidig förståelse för de utmaningar och möjligheter som företaget står inför, och en gemensam syn på hur dessa bäst hanteras. Detta inkluderar att ha regelbundna uppdateringar och rapporter, men också att ha en kultur där det är möjligt att diskutera och ifrågasätta varandras idéer och förslag på ett konstruktivt sätt. En annan viktig aspekt är styrelsens sammansättning. En diversifierad styrelse, med medlemmar som har olika bakgrunder och expertområden, kan bidra till en mer balanserad och nyanserad syn på de beslut som måste fattas. Detta kan vara särskilt värdefullt i komplexa och osäkra situationer, där olika perspektiv och kompetenser kan hjälpa styrelsen att fatta mer välgrundade beslut, men eventuellt på bekostnad av snabbheten.

***”Vad är nyttan för bolaget med mer mångfald? Ett hindret ligger väl någonstans där i att det tar ju mer tid om man har de som kommer från en helt annan värdegrund eller en helt annan erfarenhet, då blir ju diskussio-***

***nera lite annorlunda och utmanande. Så att det är väl utmaningen om man bara vill sköta det här snabbt och effektivt.” (R62)***

Det är av yttersta vikt att som styrelse kunna balansera kraven på snabbhet och välgrundade beslut. Genom att uppnå denna balans kan styrelsen inte bara reagera effektivt på kortsiktiga utmaningar, utan också bidra till företagets långsiktiga framgång och stabilitet.

### **ATT BALANSERA ETT ÖVERGRIPANDE PERSPEKTIV OCH SPECIFIKA ÄMNEN**

En annan nödvändig balans att hantera är den mellan ett övergripande perspektiv på verksamheten och fokus på specifika frågor.

***”Det är ju extra utmanande, att åka upp och ner i hissen på ett vettigt sätt, gå ner i en fråga och sen gå tillbaks igen.” (R47)***

Detta är inte bara avgörande för att uppfylla styrelsens grundläggande tillsyns- och styrningsfunktioner, utan också för att aktivt bidra till företagets strategiska utveckling och långsiktiga framgång. När en styrelse har ett övergripande

perspektiv på verksamheten, får den en helhetsbild som är avgörande för att fatta strategiska beslut. Detta perspektiv hjälper styrelsen att undvika att bli för upptagen av detaljer eller enskilda frågor som kan vara viktiga på kort sikt men som inte nödvändigtvis har en avgörande inverkan på företagets framtid. Men det finns en baksida av myntet. Om styrelsen blir för fokuserad på det övergripande perspektivet, riskerar den att missa viktiga detaljer eller undervärdera akuta problem. Det kan även leda till att beslut skjuts upp i väntan på mer information, vilket kan vara skadligt i en snabbt föränderlig affärsmiljö. Å andra sidan, om styrelsen är för inriktad på specifika frågor, kan den förlora sikten på det större sammanhanget. Detta kan resultera i suboptimala beslut som inte tar hänsyn till företagets långsiktiga strategi eller mål. Det kan också leda till en form av ”mikrohantering”, där styrelsen blir för involverad i operativa detaljer, vilket kan underminera företagsledningens autonomi och effektivitet. Därför är balansen mellan dessa två perspektiv kritisk. En välbalanserad styrelse kommer att använda det övergripande perspektivet som en ram för att fatta beslut om specifika frågor, samtidigt som den har flexibiliteten att dyka djupt ner i detaljer när situationen kräver det. Om denna balans inte upprätthålls kan det leda till en rad negativa konsekvenser. En styrelse som är för detaljorienterad kan missa viktiga

strategiska möjligheter eller hot. Om styrelsen är för upptagen med att granska kvartalsrapporter kan den missa en viktig förändring i marknaden som kräver en strategisk ompositionering. Detta kan i sin tur leda till ineffektiv resursanvändning, som överinvestering i icke-strategiska områden. Bland intervjuade styrelseledamöter finns ofta en uppfattning om att alltför många styrelseledamöter fastnar i specifika frågor, vilket gör att de förlorar det övergripande perspektivet.

***”Man försöker ta in olika perspektiv, men samtidigt så ska du ha en balans, att alla tar ansvar för helheten, och den balansen är jättespännande att jobba med och väldigt, väldigt svår... Det kan ibland bli så att folk bara går in och diskuterar det som är deras profil så att säga. Och det är just den balansen som jag tycker är så spännande, hur tar vi vara på alla levda erfarenheter utan att vi fastnar i enskilda kompetens spår, utan kan se helheten.” (R63)***

För att hantera dagens utmaningar i styrelserummet krävs att ledamöterna kan balansera ett övergripande perspektiv med fokus på specifika frågor. Det krävs en förmåga att

snabbt växla mellan olika nivåer av detaljer.

### **ATT BALANSERA DISKUSSION OCH BESLUT**

En annan utmanande balans för att åstadkomma effektivitet i styrelserummet är den mellan att diskutera och att ta beslut. Denna balansgång är avgörande för att säkerställa att styrelsen inte bara uppfyller sina grundläggande tillsyns- och styrningsfunktioner, utan också aktivt bidrar till företagets strategiska utveckling och långsiktiga framgång. Diskussioner är nödvändiga för att utforska olika perspektiv, utvärdera risker och möjligheter, och för att bygga en gemensam förståelse inom styrelsen. Det är genom diskussioner som styrelsemedlemmarna kan dela sin expertis, ifrågasätta varandra och företagsledningen, och därmed komma fram till mer genomtänkta och välgrundade beslut.

***”Jag tycker att bra möte är ju när man har liksom kan diskutera frågorna lite, att det inte bara blir att det kommer in någon, drar ett ärende, och sedan så tar man beslut, så går man vidare till nästa punkt... Jag tycker det är bättre styrelsemöten då finns det utrymme för att prata, att folk säger vad de tycker, att man liksom gemensamt kan landa i en stånd-***

***punkt i styrelsen tillsammans...att man är en styrelse som är gemensamt har diskuterat frågor tillsammans. Det, det tycker jag är de bra styrelsemötena.” (R45)***

Men det finns en risk här: om för mycket tid ägnas åt diskussion utan att komma till en slutsats, kan det leda till beslutsförlamning.

***”Det hade varit bra om vi kom fram till fler tydliga prioriterade aktiviteter att genomföra. Vi hamnade mest i diskussioner kring de olika områdena. Här hade jag gärna sett att vi hade kommit till flera beslut med aktiviteter, ansvariga och tidplan som en tydlig ”leverans” efter det att diskussionerna ägt rum... Det är lätt att det blir diskussionerna som inte bottenas och inget nästa steg bestäms.” (R78)***

Detta är särskilt problematiskt i en snabbt föränderlig affärsmiljö, där snabba men välgrundade beslut ofta är nödvändiga. Om beslut dras ut på tiden eller inte fattas alls, kan det ha negativa konsekvenser för företaget, som

att missa viktiga marknadsmöjligheter eller inte hantera kriser på ett adekvat sätt. Beslutsfattande utgör därför en av grundpelarna i styrelsens arbete. Styrelsen måste kunna fatta beslut effektivt för att styra företaget i rätt riktning. Men här finns också en risk: om beslut fattas för snabbt, utan tillräcklig diskussion och analys, kan det leda till dåligt genomtänkta och potentiellt skadliga beslut. Därför är det viktigt att hitta en balans, vilket är en utmaning.

***”Det är ju en svår roll att man både ska liksom få till de här bra diskussionerna och samtidigt inte slösa med folks tid, som många upplever det. Jag förstår problematiken.” (R70)***

För att hantera kravet på balans krävs en välstrukturerad dagordning, effektiv tidsanvändning och en kultur som uppmuntrar öppen och ärlig kommunikation men också respekterar behovet av att komma till en slutsats. Det kan också vara hjälpsamt att ha en ordförande som kan styra diskussionen på ett effektivt sätt och se till att alla får komma till tals, men också att beslut faktiskt fattas. Om denna balans inte uppnås kan det leda till ineffektivitet och inre spänningar inom styrelsen. En styrelse som är för benägen att diskutera utan att fatta beslut kan skapa en kultur av pas-

sivitet och undvikande. Detta kan i sin tur leda till att viktiga frågor inte adresseras i tid, vilket kan ha långsiktigt negativa konsekvenser för företaget. Å andra sidan, en styrelse som fattar beslut för hastigt kan missa viktiga insikter som en mer genomtänkt diskussion skulle ha frambringat, vilket också kan vara skadligt på lång sikt. Det krävs således en balans mellan utrymme för diskussion och beslutsfattande för att styrelsen ska kunna bidra till företagets framgång.

### **ATT BALANSERA ÖPPENHET OCH HANTERBARHET I INFORMATION**

I styrelsearbetet är det kritiskt att ha tillgång till aktuell, relevant och noggrann information för att fatta informerade beslut och styra organisationen på rätt kurs. Effektiv informationshantering är därför en grundläggande aspekt av framgångsrikt styrelsearbete, men det är ett område där flera utmaningar kan uppstå. Informationsflödet kan liknas vid ett vattendrag. Om det blir för brett och djupt kan det svämma över och orsaka översvämningar, d.v.s. för mycket information, vilket många ledamöter vittnar är ett vanligt problem idag.

*”Vi får så fruktansvärt mycket material att ta ställning till. Det är ju i regel så att ledningen*

*gör det bara för att försöka visa sig transparenta, men istället så blir det ju väldigt svår överblickbart. Vi läser och läser och läser... det blir svårt för då kräver det ju egentligen mycket mer tid av mig än vad jag har möjlighet att avsätta. Då skulle jag ju behöva jobba halvtid med ett sånt här bolag för att liksom själv konkludera och dra slutsatserna och så där.” (R7)*

Styrelsemedlemmarna kan bli överväldigade av den enorma mängd data och dokument som de måste hantera. Det kan vara svårt att hitta det som verkligen är viktigt i allt brus, och risken är att beslut dröjer och kritisk information går förlorad. Att översvämma styrelser med data kan därför vara kontraproduktivt. Å andra sidan, om informationsflödet är som en torr bäck, där vattnet är knappt märkbart och nästan obefintligt, kan det leda till torka, eller i detta fall, en upplevelse av brist på transparens. Styrelsen kan hamna i en situation där de fattar beslut utan tillräcklig grund, men det kan också skapa misstro och frustration inom styrelsen.

*”Det kan vara utmanande om du får en känsla av att det finns information och kommunika-*

***tion mellan ordföranden och ledningen som inte riktigt kommer fram till styrelsen...men det är en känsla du har, och den bygger naturligtvis på signaler där du förstår, det kan vara blickar mellan en VD och en ordförande, där man förstår att detta har de pratat om, detta är de överens om, men det är inte transparent till oss i styrelsen. Det kan jag känna är väldigt utmanande och frustrerande.” (R63)***

En känsla av att vissa beslut tas utan att styrelsen är fullständigt informerad kan underminera förtroendet för beslutsprocessen. Det kan också göra att beslutsfattandet blir inkonsekvent och baserat på antaganden snarare än fakta. Det krävs således en balans mellan öppenhet och hanterbarhet i informationsspridningen. En balans som kompliceras av det faktum att styrelsemedlemmar är individer med olika behov och önskemål när det kommer till mängden information som de behöver och kan hantera. Varje styrelseledamot har sin egen unika bakgrund, erfarenhet och kompetens, vilket gör att deras informationsbehov kan variera avsevärt. Vissa styrelsemedlemmar kan vara mer benägna att fördjupa sig i detaljer och kräva omfattande analyser och data för att fatta välgrundade beslut. Å andra sidan kan andra föredra

en mer översiktlig och koncis presentation av information. En del ledamöter kan föredra regelbunden och frekvent rapportering för att vara kontinuerligt uppdaterade om organisationens prestation, medan andra kan föredra periodiska sammanfattningar. Vissa styrelsemedlemmar kan ha breda kunskaper och vilja ha information som täcker olika aspekter av organisationen, medan andra kan ha specialiserade kunskaper och vara mer intresserade av detaljer inom sitt specifika ansvarsområde. En del medlemmar kan föredra att presentera data i en strukturerad och kvantitativ form, medan andra kan uppskatta en mer narrativ beskrivning och kontextualisering. Det är uppenbart att det är en utmaning att hantera dessa variationer i informationsbehov. Att balansera informationsflöden så att de blir öppna men hanterbara, och anpassade till organisationens mål och ledamöternas behov, är därför centralt för att skapa ett effektivt och ansvarsfullt styrelsearbete.

## ATT BALANSERA FOKUS OCH UTFORSKNING

Då tid anses vara en av de mest värdefulla resurserna för såväl ledamöter som organisationen behöver den nyttjas effektivt. Det krävs en balans mellan att respektera tidsbegränsningar och att tillgodose behovet av att utforska komplexa frågor. Styrelsemedlemmar kan ha önskemål om att fördjupa sig i specifika ämnen eller diskutera dem mer ingående. Detta är en naturlig och viktig aspekt av beslutsfattandet, särskilt när komplexa frågor kräver djupare insikt.

*”Se till att man avsätter tid i agendan för att ha tid att diskutera viktiga frågor, så att det inte bara blir information, utan att man också får tid att låta diskussionen fara iväg, för att jag tror ofta det är då man får en bra botten att stå på framåt.” (R25)*

Utmaningen här ligger i att balansera dessa önskemål om tidsutrymme med nödvändigheten av att hålla mötena effektiva och inom rimliga tidsramar.

*”Att det finns lagom med tid. Risken är att när man har väldigt generösa tider, så blir det en massa utfyllnad. Och det är inte bra. Det ska*

*vara ett bra tempo i styrelsemöten. Det ska vara en press, men inte så att folk blir rädda för att ta utrymme i anspråk. Men det måste finnas en effektivitet i tidsutrymmet.” (R6)*

En central aspekt av tidsanvändning i styrelsearbete är att hålla sig inom utsatta mötestider. Övertidsmöten kan snabbt förlora sin effektivitet och trötta ut deltagarna, vilket underminerar beslutsfattandet och engagemanget. Här finns en intressant skillnad i hur ordförande respektive ledamöter uttrycker sig gällande tid. Ledamöter anser ofta att framgångsrika möten kännetecknas av att det finns tid till diskussioner, medan många ordförande lyfter fram förmågan att hålla tiden som en framgångsfaktor. Det finns således en spänning mellan de olika rollerna i hur de pratar om begreppet tid. De är dock överens om att en välplanerad agenda är nyckeln till framgångsrika styrelsemöten. Utmaningen ligger i att balansera önskan om att inkludera alla eventuellt relevanta ämnen med behovet av att hålla agendan hanterbar och överskådlig.

*”Att man har en realistiska agenda tycker jag är jätteviktigt, och det kan jag säga att det tycker jag alla styrelser är dåliga på, alltså*

***genomgående. Jag blir lika irriterad varje gång alltså. Jag ser på agendan, det här kommer vi aldrig hinna med...så det tycker jag generellt sett att man bör bli bättre på att göra mer realistiska agendor.” (R8)***

***”Det handlar ju om att ha rätt frågor på dagordningen och i rätt omfattning.” (R55)***

En överfull agenda kan vara kontraproduktiv eftersom den kan leda till stressade möten där viktig information lätt kan glömmas bort. Det är därför av stor betydelse att styrelsen som helhet noggrant väljer vilka ämnen som ska tas upp på mötena. Det är lätt att dras in i detaljer och småskaliga frågor som, även om de kan vara viktiga i sig, inte har en direkt inverkan på de övergripande strategiska målen. Styrelsen måste ha förmågan att urskilja de frågor som har den största inverkan på organisationens framsteg och strategiska vägval och hålla dem i fokus för att undvika att mötena blir spretiga och ineffektiva. Men det handlar också om att hålla mötesdeltagarna som individer inriktade på de mest relevanta frågorna. Det är lätt att bli distraherad av mindre betydande ämnen eller att förlora sig i detaljer som inte direkt stöder verksamhetens utveckling.

***”Vad är det för frågor som jag måste ställa och vilka frågor är det jag kan släppa? Ofta är det så när du går in i ett möte att du har läst materialet och har en lång lista med frågor, men du kan inte ställa alla och du måste känna vad är det som är relevant, och vad är det som inte är relevant. Ibland så bidrar du till att spräcka tidsschemat om du liksom tar upp saker och ting, och det måste du bedöma om det värt att göra det eller inte... Det är ju också en integritetsfråga, liksom att jag känner att vissa saker måste jag säga eller fråga och sen så andra de är inte lika viktiga då.” (R30)***

Att få ledamöter att fokusera på rätt frågor kan vara en utmaning i sig. Styrelsemedlemmar kan ha olika perspektiv och prioriteringar baserat på sin bakgrund, erfarenhet och expertis. Att hantera dessa olikheter och skapa en gemensam förståelse för vilka frågor som är centrala är avgörande. Målet är dock inte att utesluta olika perspektiv och åsikter. Tvärtom, en mångfald av perspektiv kan vara en tillgång för styrelsen genom att den berikar diskussioner och beslutsfattande. Utmaningen är att hitta en balans mellan



att inkludera olika synpunkter och att fokusera på de mest relevanta frågorna. För att övervinna utmaningarna med att nyttja tiden effektivt genom att ha en hanterbar agenda och fokusera på relevanta frågor krävs en medveten ansträngning och ett starkt ledarskap.

## **ATT BALANSERA STYRELSEUPPDRAG OCH ANDRA ÅTAGANDEN**

Styrelseledamöter måste alltid vara på tårna för att förstå vad som händer inom den egna verksamheten och i den snabbt föränderliga omvärlden. Att förtutse trender, marknadsförändringar och affärsmöjligheter är en nödvändig del av ledamotens ansvar. Detta kräver en ständigt uppdaterad kompetens, viket i sin tur kräver tid, ofta mer tid än vad som finns tillgängligt.

*”Jag har ju en utmaning i att jag egentligen skulle vilja avsätta mer tid... Jag kan känna att jag skulle kunna bidra mer, men min tid finns inte riktigt nu. Och där kan man ju också fundera på vilka man då, man kan ju inte bara ha pensionärer som har tid i styrelser,...men där känner jag nog att jag kämpar lite idag, drömmer om att jag skulle vilja göra mer insatser där, men då skulle jag behöva lite mer fri tid och ha en flexibilitet och kunna jobba på ett annat sätt.” (R16)*

Som citatet ovan indikerar finns det ofta en utmaning i att kunna kombinera individens ordinarie arbete med styrel-

seuppdrag då styrelsearbetet sträcker sig bortom själva mötena. Förberedelserna, inklusive att bevaka omvärldens utveckling, granska omfattande material och analyser, kan vara tidskrävande. Detta kräver ofta att man jonglerar med sitt vanliga heltidsjobb och andra ansvar. Att hitta en balans mellan styrelsearbetet och andra åtaganden är en konstant utmaning.

***”Jag kan avslöja att jag inte vill fortsätta (styrelseuppdraget), inte för att jag tycker det är tråkigt eller något sådant, eller inte bidrar, utan jag kan inte avsätta mer tid, då mitt ordinarie jobb kräver väldigt mycket av mig nu... Så största utmaningen för mig personligen var att få tiden att räcka och avsätta den tiden som behövs, inte bara för att vara med på själva mötet, utan det här att läsa in sig på och sätta in sig i allt för att man ska kunna aktivt delta i diskussionen och bidra med sina egna tankar och funderingar.” (R48)***

Styrelseledamöter är ofta mycket upptagna människor med andra professionella åtaganden och personliga ansvar. Att balansera styrelsearbetet med sina andra åtaganden kan

därför vara en betydande utmaning. Det kan vara svårt att hitta tillräckligt med tid för att sätta sig in i ärenden, läsa underlag och närvara vid möten.

***”Och det känner jag ju lite skillnad nu när jag inte jobbar liksom heltid, att jag har den tid jag behöver för att förbereda mig inför mötena. För det kände jag väl när jag var jobbade 100 % att man hann inte riktigt gå igenom materialet, jag mer bara scanna igenom hur materialet såg ut.” (R44)***

Det är tydligt att styrelsearbete kan vara en krävande uppgift, särskilt när det handlar om att balansera individuella åtaganden och kraven som kommer med rollen som styrelseledamot. Många styrelseledamöter uttrycker önskan om att kunna avsätta mer tid och energi för att vara ännu mer effektiva i sina styrelseuppdrag, men de möter begränsningar i form av tid och andra professionella åtaganden. Styrelsearbetet är emellertid en roll som kräver engagemang, kompetens och en möjlighet att fortsätta utvecklas för att möta organisationens behov på bästa sätt.

## **OCCH SÅ NÅGRA ANDRA UTMANINGAR...**

Styrelsearbetet utgör en komplex och ansvarsfull roll som innefattar en mångfald av utmaningar. Utöver att konstant balansera mellan en rad olika aspekter som beskrivs ovan finns det även en del utmaningar som närmare kan kopplas till individens egna förutsättningar och de relationer som utvecklas inom styrelsen.

## **INDIVIDUELLA UTMANINGAR I STYRELSEARBETET**

I styrelsearbetet är en del av de mest påtagliga utmaningarna nära förknippade med individen och dennes förutsättningar. Varje ledamot i styrelsen bär på ansvaret att inte bara förstå organisationens övergripande mål och strategier utan även att navigera genom en rad personliga och professionella utmaningar. En utmanande aspekt av styrelsearbetet som lyfts fram av somliga är känslan av ensamhet.

*”Alltså som styrelseledamot är man ganska ensam, man är nästan alltid bara själv, man har bara sin egen kompetens, och man kan liksom inte luta sig på samma sätt mot någon annan. Styrelserollen är ju ett stort ansvar, man kan göra väldigt mycket nytta, men man är också väldigt ensam i det...hamnar man i tuffa lägen*

*och svåra frågor då måste man orka stå upp för det man tror på, och i vissa fall faktiskt också lämnas styrelsen om man känner att det här stämmer inte med mina värderingar eller hur jag vill jobba. Just den här ensamheten, att man har eget ansvar för att förstå omvärlden, man är liksom ensam i sina beslut fast ändå i ett team i styrelsen.” (R53)*

Även om du samarbetar med kompetenta kollegor i en styrelsen så förväntas du landa i dina egna beslut, dina egna uppfattningar om hur verksamheten bör utvecklas, som sedermera förmedlas vid styrelsemöten. Att fatta beslut med stor påverkan på företagets framtid kan ibland kännas isolerande och utmana enskilda styrelseledamöters integritet och professionella bedömning. Det individuella ansvaret upplevs också bidra till ett krav på en bred kompetens som sträcker sig bortom ens kärnkompetens. Det handlar om att förstå olika aspekter av verksamheten, inklusive finans, marknadsföring, juridik och strategisk planering. Att skaffa denna breda kompetens och hålla den aktuell kan vara en kontinuerlig utmaning.

*”Ja, det som jag tycker är utmanande i styrelse-*

*rummet är liksom bredden som jag tycker att man behöver ha egentligen för att vara en bra styrelseledamot. Man sätter ju oftast samman en styrelse med olika erfarenheter...och så blir det en bra helhet. Men som styrelseledamot så har man liksom ansvaret själv. Det ska ju vara en bra helhet som styrelsen, men varje styrelseledamot i sig har ju också ansvar för att sätta sig in i alla frågor...och det kan jag tycka är utmanande att känna att man verkligen har koll på det till liksom. Ja, men allt från ekonomi till tekniska frågor eller hållbarhetsfrågor, eller liksom branschen i stort. Arbetet bygger ju på att man har olika roller och man kanske inte förväntas bidra lika mycket in i alla frågor, men man har ett ansvar för alla frågor och jag vill känna att jag har liksom kontroll på alla när jag sitter i styrelsen. Och det är ju utmanande alltså.” (R42)*

Varje styrelsemedlem har sina unika färdigheter och erfarenheter, men ändå ett ansvar för helheten, vilket ibland skapar en osäkerhet kring den egna rollen och den kompetens som krävs för att bidra på ett meningsfullt sätt. Ett

kompetensområde som lyfts fram som särskilt utmanande är omvärldens utveckling.

*“Omvärldsfrågor har jag skrivit upp som en sådan som jag upplever som jättesvår, och det går så fort och det händer så mycket, och jag hinner inte med. Och hur hanterar vi omvärldsfrågor som i vårt största ansvar kanske för att utveckla bolagen? Det är inte så himla enkelt alltså. Därför att det går så fort och det händer så mycket...det är jobbigt och svårt att hinna med, verkligen, att vara på toppen i de här frågorna.” (R83)*

Ett styrelsearbete innehåller således en rad utmaningar på det individuella planet, där en känsla av ensamhet och kraven på kompetensbredd (inklusive det personliga ansvaret för att förstå omvärlden) är faktorer som präglar många styrelseledamöters erfarenhet. I det komplexa landskapet av individuella utmaningar inom styrelsearbetet står varje ledamot inför en uppgift att inte bara navigera genom de personliga och professionella kraven utan också att aktivt bidra till organisationens välmående. Att vara en framgångsrik styrelseledamot innebär att kunna hantera dessa utmaningar med en strävan att ständigt förbättras.

## RELATIONSORIENTERADE UTMANINGAR I STYRELSEARBETET

Styrelsearbetet är i högsta grad en social aktivitet. Utöver de tekniska aspekterna av att fatta beslut och övervaka organisationens välmående finns det en komplex värld av relationsorienterade faktorer som påverkar hur en styrelse fungerar. Faktorer som kan vara lika avgörande för styrelsens framgång som rent strategiska och finansiella överväganden. En påtaglig utmaning inom styrelsearbete sägs vara att hantera gruppdynamiken och personliga relationer mellan styrelsemedlemmar.

***”Att den kritiska frågan i alla ledande befattningar är ju hur tar man folk. Varför människor reagerar så konstigt som dom gör, för det gör dom ju hela tiden. Så att det kokar ner till människor och människors beteende, men väldigt mycket psykologi ska jag inte säga, men kanske beteendevetenskap.” (R27)***

Inom varje styrelse finns det en unik sammansättning av individer, var och en med sina egna personligheter, bakgrunder och åsikter. Detta innebär att det alltid kommer att

finnas en komplex dynamik mellan medlemmarna. Konflikter, rivalitet och bristande samarbete kan uppstå om relationerna inte hanteras väl. För att hantera detta anses det vara viktigt att skapa en miljö där medlemmarna känner sig trygga att dela sina åsikter. Att etablera en kultur av respekt och ömsesidig förståelse som skapar tillit och förtroende sägs vara avgörande.

***”Då styrelsen har representanter från flera olika håll bygger det på tillit och förtroende. Det tar ett tag att bygga upp det, och innan förtroende för alla parter finns i rummet kan diskussionen bli trevande.” (R82)***

Styrelsemedlemmarna måste ha förtroende för varandra och för organisationens ledning för att kunna samarbeta konstruktivt och fatta välgrundade beslut. Att bygga och upprätthålla detta förtroende tar tid och kräver att alla parter agerar på ett ärligt och öppet sätt. Det innebär att man håller vad man lovar, delar viktig information och är transparent i beslutsprocessen. Misslyckas man med att bygga tillit anses det kunna leda till en bristande samarbetsvilja och underminera styrelsens förmåga att fungera effektivt. Men ibland kan problematiken ligga på individuell nivå mer än på

gruppen som helhet. Precis som i alla grupper kan personliga motsättningar uppstå. Vissa styrelsemedlemmar kanske inte lyckas få till en bra personkemi eller håller inte med varandra om vissa synpunkter.

***”Jag känner lite att VDn undrar lite vad jag gör där, och vad jag tillför, så jag kan känna att han lyssnar inte riktigt alltid på mig, eller kan liksom argumentera mot, fast i nästa möte så kan det vara så att det blir som jag pratat om ändå, att det tagit fäste. Men jag känner att det finns en viss dynamik mellan honom och mig. Jag tycker att han är grym, så det finns liksom ingenting där, men jag kan ju märka att han lyssnar lite mer på de andra styrelseledamöterna.” (R10)***

Det är inte ovanligt att vissa styrelsemedlemmar inte klickar med varandra eller med ordföranden, vilket kan bero på personliga eller professionella olikheter. Detta kan påverka arbetsklimatet och minska produktiviteten om det inte hanteras professionellt. När sådana situationer uppstår kan det vara en stor utmaning att upprätthålla ett konstruktivt arbetsklimat och säkerställa att beslutsprocessen inte

påverkas negativt. Att utveckla diplomatiska färdigheter och förmågan att hantera konflikter på ett konstruktivt sätt är därför viktigt i dessa situationer. Framgångsrikt styrelsearbete handlar således inte bara om siffror och strategier utan också om relationer och mänskliga interaktioner. Att vara medveten om och aktivt hantera dessa relationsorienterade utmaningar är en nyckelkomponent i att skapa en fungerande och effektiv styrelse som kan arbeta tillsammans för att stödja organisationens framsteg och mål.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att styrelsearbete är en mångfacetterad utmaning. Utöver att hantera individorienterade utmaningar, som exempelvis kraven på kompetensbredd, och mer relationsorienterade utmaningar, måste styrelser och dess ledamöter klara av att balansera en rad olika faktorer och mål samtidigt. En framgångsrik styrelse måste vara både stödjande och granskande gentemot företagsledningen. En av de största utmaningarna för en styrelse är att hantera intressekonflikter och undvika att bli för operativ i företagets dagliga drift. Styrelsen bör vara en strategisk partner som ger råd och vägledning, samtidigt som den håller företagsledningen ansvarig för resultat och överenskomna mål. En annan viktig aspekt är att hitta balansen mellan att fatta snabba beslut och att göra

välgrundade, långsiktiga investeringar och strategiska val. Snabbhet är ofta viktig i dagens affärsklimat, men det får inte kompromissa med kvaliteten på besluten. Styrelsen måste kunna växla mellan ett övergripande perspektiv och fokus på detaljer för att göra informerade och effektiva beslut. För att undvika beslutsförlamning bör styrelsen också effektivt kombinera diskussioner med beslutsfattande. Öppna och konstruktiva diskussioner är viktiga för att ta tillvara på olika perspektiv och expertis inom styrelsen, men det är lika viktigt att föra dessa diskussioner till konkreta beslut och åtgärder. Styrelsearbete är därför en komplex och utmanande uppgift i dagens snabbrörliga affärsvärld. Det krävs en förmåga att balansera olika behov, krav och förväntningar.





STYRELSE-  
MÖTETS  
FRAMGÅNGS-  
FAKTORER



## DET FRAMGÅNGSRIKA STYRELSEMÖTETS KÄNNETECKEN

Att förstå vilka faktorer som är viktiga för effektivt styrelsearbete är nyckeln till att kunna utveckla arbetsformerna. Inga styrelser är perfekta, men genom att känna till framgångsfaktorer kan en styrelse systematiskt förbättra sina svaga punkter. Denna process bör vara återkommande, där styrelsen regelbundet utvärderar och vid behov vidtar åtgärder för att stärka områden som behöver utvecklas. En sådan metod säkerställer att styrelsen kan upprepa det som fungerar väl och åtgärda det som inte gör det. Dessutom, genom att peka ut vad som är mest avgörande för framgång, kan företaget rikta sin uppmärksamhet mot dessa områden för att maximera effektiviteten. I detta kapitel kommer vi att utforska de olika kännetecknen som styrelseledamöter anser särskiljer framgångsrika styrelsemöten från de som är mindre effektiva. Identifierade faktorer kan delas in i tre olika kategorier: förberedelser, styrelsemötets ramverk samt kommunikation och engagemang.

### FRAMGÅNGSFAKTORER, I FÖRHÅLLANDE TILL VAD?

En central fråga för att kunna diskutera framgångsfaktorer i styrelsearbete är vad ett framgångsrikt styrelsemöte uppnår. Baserat på genomförda intervjuer och reflektioner kan vi

konstatera att det finns ett stort fokus på att fatta beslut. Besluten som fattas i dessa rum har en direkt påverkan på organisationernas framtid. Ett bra styrelsemöte sägs därför utmytna i tydliga och välgrundade beslut som leder till konkreta åtgärder.

*”Bra möten? Jag älskar att fatta beslut. För att då vet alla att man ska göra nånting och då kommer man i rörelse. Det tycker jag är bra, att man kommer fram till ett beslut.” (R51)*

*”Det är ju när man på något sätt ändå landat i en fråga, och får ett slags beslut om vägen framåt, att man faktiskt landar i att nu gör vi det här och så följer vi upp det på nästa möte.” (R9)*

En del styrelseledamöter trycker på att det är viktigt att inte fastna i diskussioner, som visserligen av många anses vara viktiga, men de får inte hindra mötet från att resultera i beslut och handling.

*”Det hade varit bra om vi kom fram till fler tydliga prioriterade aktiviteter att genom-*

*föra. Vi hamnade mest i diskussioner kring de olika områdena. Här hade jag gärna sett att vi hade kommit till flera beslut med aktiviteter, ansvariga och tidplan som en tydlig "leverans" efter det att diskussionerna ögt rum... Jag hade gärna sett mer "stuns" kring punkterna i form av mer handling och aktiviteter med ansvariga och tidplan. Det är lätt att det blir diskussionerna som inte bottenas och inget nästa steg bestäms." (R78)*

En tydlig output av arbetet i styrelser är såldes beslut. Även om somliga lyfter fram nya insikter som ett mått på ett bra styrelsemöte så poängterar de att de så småningom skall leda till beslut som gagnar organisationens utveckling. Om styrelsemöten inte leder till beslut och konkreta åtgärder, anses de bli mer eller mindre en samling av människor utan verklig påverkan. I den fortsatta beskrivningen av framgångsfaktorer när det gäller styrelsearbetet skall det ses i relation till att de syftar till att gagna såväl kvantitet som kvalitet i beslutsfattandet.

## **FÖRBEREDELSE**

En aspekt som mycket frekvent lyfts fram som avgörande för framgångsrika styrelsemöten är goda förberedelser. Enligt många styrelseledamöter utgör förberedelser skillnaden mellan ett framgångsrikt styrelsearbete och styrelser som famlar i mörkret. En av de mest kritiska faktorerna för ett framgångsrikt styrelsemöte anses vara att det finns ett väl förberett styrelseunderlag.

*"Det är viktigt att mötena är väl förberedda, inte minst för att ledningen själv då har kommit fram till vad den vill säga. För sitter de under mötets gång och kommer på vad de ska säga då blir det lite hipp som happ. Men har de fått ned det i ett dokument och har förslag till beslut, att de tydliggjort att det är de här alternativen vi har, då kan man som ledamot reagera på det på ett annat sätt, mer strukturerat, det blir inte bara en allmän diskussionsklubb där alla får komma till tals. Det ska ju vara någonting som leder framåt, och då tror jag man får lägga lite krav på ledningen att det ska vara ett underlag som det är lite kvalitet på." (R66)*

Detta underlag bör innehålla all den information som styrelsemedlemmarna behöver för att fatta välgrundade beslut, inklusive relevant data, analyser, förslag till dagordning och eventuella expertutlåtanden. Ett noggrant förberett styrelseunderlag säkerställer att alla medlemmar har tillgång till samma faktabas, vilket i sin tur främjar konstruktiv diskussion och effektivt beslutsfattande. Det finns dock en potentiell baksida med extremt väl genomarbetade styrelseunderlag: risken för att styrelseledamöterna blir passiva.

***”Förslagen ska vara tillräckligt väl förberedda för att vara bra beslutsunderlag, men inte så färdiga att styrelsen går till ett snabbt beslut.” (R72)***

När materialet framstår som heltäckande och slutgiltigt kan det leda till en känsla av att allt redan har utretts till punkt och pricka, vilket i sin tur kan göra att ledamöterna tror att det inte finns något mer att tillägga eller ifrågasätta. Detta kan hämma den kritiska granskningen och den konstruktiva diskussion som är avgörande för styrelsens arbete. En styrelse ska vara en aktiv, granskande och bidragande del i beslutsprocessen. För att undvika denna fälla är det viktigt att styrelseunderlaget inbjuder till diskussion, frågor och eventuell omvärdering.

Ytterligare en aspekt av förberedelse som ofta omnämns som en kritisk framgångsfaktor är att styrelseunderlaget är utsänt i god tid. Att sända ut material i sista minuten kan göra det svårt för styrelseledamöter att tillgodogöra sig informationen fullt ut, vilket riskerar att hämma kvaliteten på diskussionen och de beslut som fattas. Genom att skicka ut underlaget i god tid skapas förutsättningar för den tredje aspekten av förberedelser: att styrelseledamöterna själva förbereder sig.

***”En viktig förutsättning är att styrelseledamöterna är förberedda när de kommer. Att man faktiskt har läst sitt material, att man har ansträngt sig och satt sig in i vad en enskild fråga innebär, att man är förberedd på det viset... Den förberedelsen från ledamöternas sida är det absolut viktigaste, därför att har man inte förberett sig så kan man ju inte vara så konkret och precis i sina uppfattningar och då blir det ju ganska tyst i styrelserummet.” (R6)***

Bland styrelseledamöter lyfts detta ofta fram som den kanske mest självklara kritiska framgångsfaktorn. Grunden

för en stark och framgångsrik styrelse anses vara att styrelsens medlemmar ägnar tillräckligt med tid på att granska informationen, formulera frågor och eventuellt göra ytterligare research. Bland de faktorer som styrelseledamöter anser lägger grunden för ett framgångsrikt styrelsearbete ingår med andra ord ett genomarbetat styrelseunderlag, att säkerställa att detta material distribueras i god tid och att alla styrelseledamöter har förberett sig ordentligt.

### **STYRELSEMÖTETS RAMVERK: INNEHÅLL, STRUKTUR OCH TID**

Ett effektivt styrelsemöte är inte en slumpartad händelse, utan resultatet av en arbetsprocess som stödjer ett fokuserat och målmedvetet arbete. För att en organisation ska kunna fatta välgrundade och effektiva beslut krävs det mer än bara kompetenta och förberedda styrelseledamöter; det krävs också en arbetsprocess med tydliga spelregler. Enligt många styrelseledamöter grundar sig ett framgångsrikt styrelsearbete på en tydlig struktur, ett fokuserat innehåll och en god tidsanvändning.

*”Ja, jag är väldigt stor fan av struktur faktiskt, så att jag vill ha ordning och reda och struktur och veta att vi håller oss till de*

*punkter som man har att resonera om. Det tycker jag är ett bra möte, när man kan se en tydlighet, man vet inom vilka ramar man ska vara, hur länge man ska hålla på, så att det inte fladdrar iväg.” (R55)*

Mötets struktur, innehåll och tidsanvändning utgör ett ramverk, en slags ”spelplan”, inom vilken styrelseledamöterna kan agera. Var och en av dessa komponenter sätter upp vissa ”regler” eller ”gränser” som hjälper till att definiera vilka beteenden som är möjliga och önskvärda under mötet. De utgör mötets yttre förutsättningar inom vilka styrelsen kan agera för att skapa ett så bra styrelsemöte som möjligt. Medan många fokuserar på de beslut som ska fattas under styrelsemöten, är det därför minst lika viktigt att uppmärksamma mötets ramverk för att utveckla ett framgångsrikt styrelsearbete.

### **STYRELSEARBETETS INNEHÅLL**

En central komponent i styrelsemötets ramverk är dess innehåll, och det finns flera aspekter av innehållet som måste beaktas för att säkerställa ett produktivt möte. En aspekt som lyfts fram av många styrelseledamöter är att styrelsemöten inte får fastna i mindre viktiga frågor eller gräva ner

sig i detaljer, utan fokusera på de mest väsentliga frågorna.

*”Och det är viktigt att man tar upp frågor som faktiskt är väsentliga för utvecklingen så att ledamöterna blir engagerade och intresserade.” (R27)*

*”...att man lite styr diskussioner så att diskussionen hanterar de frågor som egentligen är de viktiga, att det inte blir för mycket att ställa diverse frågor om saker som egentligen kanske inte är det viktiga.” (R30)*

Många styrelseledamöter likställer det med att fokusera på strategiska frågor och framför att styrelsens primära ansvar är att sätta den övergripande strategiska inriktningen och säkerställa att organisationen fungerar effektivt och i linje med sina mål. Det innebär att ha ett ”helikopterperspektiv” på organisationen och fokusera på större trender, risker och möjligheter som kan påverka organisationen i framtiden. Detta perspektiv kan lätt förloras om styrelsen blir för involverad i operativa frågor och detaljer. Därför anser många ledamöter att en framgångsfaktor är en tydlighet i vad som är styrelsefrågor.

*”Det bygger ju på att man har en tydlig arbetsbeskrivning för styrelsen och en arbetsbeskrivning för VD. Den är ju faktiskt viktig då man ser vad är det som är styrelsens uppgift och vad är VDs och operationens uppgift. Så att när det blir dåliga möten det är när man börjar blanda ihop det, då blir det inte bra möten, utan man måste skilja på vad styrelsen ska hantera och vad operationen ska hantera?” (R44)*

En tydlig arbetsbeskrivning för både styrelsen och VD hjälper till att undvika förvirring gällande vad styrelsen ska hantera och vad som är operationella frågor. En vanlig förklaring till ineffektiva möten är suddiga linjer mellan vad som är styrelsens uppgift och vad som är VD och ledningens uppgift. Det anses därför vara en framgångsfaktor att varje part förstår och respekterar sitt ansvarsområde för att mötet ska kunna bli effektivt. Ledningen anses behöva inrikta sig på den dagliga driften och de operativa aspekterna av organisationen, medan styrelsen sägs behöva inta en övervakande och vägledande roll och därför borde fokusera på strategiska frågor som rör organisationens långsiktiga överlevnad och framgång. När styrelsen involverar sig för

mycket i operativa frågor riskerar de inte bara att förbise trender, risker och möjligheter som kan påverka organisationen i framtiden, de riskerar också att undergräva ledningens förmåga att effektivt utföra sitt arbete.

Ytterligare en aspekt av mötets innehåll är de aktörer som deltar. Som behandlats i avsnittet styrelsearbetets utveckling så tenderar styrelserummet att öppnas upp för fler aktörer än styrelseledamöterna. Inbjudande av externa experter eller andra relevanta personer sägs kunna vara en värdefull källa till ny information och perspektiv.

***”Det är väldigt värdefullt med externa besök, vilket vi i stort sett alltid har. Vår ordförande har bjudit in folk från sitt nätverk, och verkligen träffat rätt. Input från andra gör att vi lyfter blicken och blir inspirerade.” (R67)***

Inbjudande av externa experter kan berika diskussionen, bidra med nytt perspektiv och inspirera styrelsen att tänka i nya banor. Om dessa samtal hålls på en övergripande strategisk nivå bidrar det till ett ramverk för styrelsemöten som inte bara är fokuserade och målinriktade, utan även anpassningsbara och öppna för nyskapande tankar. Genom

att ägna uppmärksamhet åt styrelsemötets innehåll, och därmed säkerställa ett relevant och fokuserat innehåll, kan styrelsen maximera sin effektivitet.

## **STYRELSEMÖTETS STRUKTUR**

En annan central komponent med avgörande inverkan på mötets effektivitet är mötets struktur. En strukturerad och välplanerad agenda fungerar som en ryggrad i mötet och ger en ram inom vilken arbetet kan utföras på ett fokuserat och målinriktat sätt.

***Men ett riktigt bra möte har ju en tydlig agenda.” (R37)***

En vanlig förklaring till varför styrelsemöten upplevs som mindre effektiva är att agendan är otydlig. Ostrukturerade möten med otydliga frågeställningar anses framkalla en högre grad av ostrukturerat prat, vilket i sin tur gör det svårt att fokusera på de viktigaste och mest akuta ämnena. När diskussionen saknar tydlig riktning kan det lätt bli så att mötet går in på sidospår, och fokus försvinner från de strategiska frågor och beslut som faktiskt behöver tas. Men det räcker inte med att agendan är tydlig, för ett framgångsrikt möte måste den också vara realistisk. Bland många av de

intervjuade styrelseledamöterna finns en upplevelse att de ofta stöter på orealistiska agendor.

***”En realistisk agenda tycker jag är jätteviktig, och det kan jag säga att det tycker jag alla styrelser är dåliga på, alltså genomgående. Jag blir lika irriterad varje gång jag ser på agendan, det här kommer vi aldrig hinna med... Det tycker jag, generellt sett, att man man bör bli bättre på att göra mer realistiska agendor.” (R8)***

Orealistiska agendor skapar en del problem i styrelsearbetet. När agendan är för ambitiös finns det risk för att viktiga punkter inte får den tid och uppmärksamhet de förtjänar. Det kan leda till att beslut fattas förhastat, utan tillräcklig diskussion eller analys. Det kan också resultera i att vissa ämnen helt enkelt inte hinns med, vilket skapar en känsla av ineffektivitet och otillfredsställelse bland ledamöterna. En orealistisk agenda underminerar också styrelsens förmåga att upprätthålla en god struktur under mötet, vilket som tidigare nämnt är en nyckelfaktor för framgångsrika styrelsemöten. Dessutom kan orealistiska agendor också bidra till en ökad arbetsbelastning utanför mötena, vilket på

sikt kan leda till styrelseutmattning och en minskad förmåga att fokusera på strategiska och långsiktiga frågor, vilket i sin tur kan ha negativa konsekvenser för organisationens övergripande prestation och framgång. Strukturen på ett styrelsemöte, inklusive en tydlig och realistisk agenda, anses därför vara en kritisk framgångsfaktor för styrelsemöten, varför det är av stor vikt att tid och energi investeras i att utarbeta en väl genomtänkt agenda och upprätthålla en strukturerad diskussion under mötet.

### **STYRELSEMÖTETS TIDSUTRYMME**

Den tredje komponenten i styrelsemötets ramverk är den tillgängliga tiden. Ett bra möte skapas i balansen mellan att allokerat tillräckligt med tid för meningsfulla diskussioner och att hålla ett effektivt tempo som respekterar deltagarnas tid. Somliga av de intervjuade styrelsearbetarna framhåller att ett bra styrelsemöte kännetecknas av att det finns ett tillräckligt tidsutrymme för viktiga diskussioner, där alla kan komma till tals...

***”Ett bra möte präglas väl av framförallt att man har tid, att man har tid för de diskussioner som man vill ha, att alla ska komma till tals...man har haft verkligen haft tid att***



*det är diskutera de här kritiska frågorna. Så egentligen är tiden en nyckelfaktor tycker jag för att det ska bli ett bra möte... Ett dåligt möte är där man stressar igenom, man behöver avbryta folk för att man ska hinna. Det är ett riktigt dåligt möte tycker jag. Sen ska man vara effektivt, inte det att vi ska sitta och slösnackar, men det ska ändå finnas tid för de diskussioner som behöver äga rum.” (R49)*

...medan andra trycker på betydelsen av att hålla de tidsramar som planerats.

*”Men också att man faktiskt håller tiden. Av respekt för alla. För det är oftast flera olika föredraganden, så att alla som kommer in får sin tid. Det är ett bra möte när vi kan säga att ja, men vi har fått göra bra dragningar, vi har fått diskutera eller tycka till, och sen slutar vi tid. Det är ett bra möte.” (R37)*

En tredje aspekt av tidsanvändningen är att den tid som finns tillgänglig skall användas effektivt.

*”Att det finns lagom med tid. Risken är att när man har väldigt generösa tider, så blir en massa utfyllnad i styrelserummet, och det är inte bra. Det ska vara ett bra tempo i ett styrelsemöte. Det ska vara en press, inte så att folk blir rädda för att ta utrymme i anspråk, men det måste finnas en effektivitet i tidsutrymmet.” (R6)*

Det är således tre aspekter av tidsanvändning som lyfts fram som framgångsfaktorer: att man respekterar de tidsramar som utlovats, att det finns tillräckligt tidsutrymme för att utan stress hantera de frågor som behöver hanteras, och att tiden används effektivt. Beroende på vilken roll man har i styrelserummet finns skillnader i var fokus ligger. Ordföranden lyfter mer frekvent fram betydelsen av att hålla tiden för att säkerställa att alla punkter behandlas, medan ledamöter oftare anser det vara viktigt att det finns tillräckligt med tid för djupgående diskussioner. I ljuset av dessa insikter framstår det klart att tidsanvändningen på ett styrelsemöte inte är en enkel fråga med en one-size-fits-all-lösning. Det är en komplex balansgång mellan att hålla strukturer och tidsramar, och samtidigt tillåta den frihet och det utrymme som krävs för kreativ och meningsfull diskussion. Det handlar

om att skapa ett tidsutrymme där både effektivitet och djupgående dialog värderas och främjas.

## KOMMUNIKATION OCH ENGAGEMANG

En central nyckel till framgångsrika styrelsemöten sägs vara en kombination av öppen kommunikation och genuint engagemang. Denna kombination anses fungera som en katalysator för mötets kvalitet, vilket återspeglas i diskussionernas substans och deltagarnas interaktion. Våra intervjuer med styrelseledamöter framhäver konsekvent vikten av bra diskussioner som ett avgörande kännetecken för ett produktivt och meningsfullt möte.

***”När det blir riktigt bra styrelsemöten...  
det är när man verkligen knäcker en fråga  
tillsammans.” (R7)***

***”Alltså, bra möten är väl när folk börjar spåna  
lite, när det börjar hända någonting så där  
tankemässigt.” (R38)***

I en tid där förändringar sker i snabb takt och komplexiteten i affärslandskapet ständigt ökar, blir öppen kommunikation och genuint engagemang avgörande för att fatta välgrunda-

de och strategiska beslut. Detta går långt utöver en simpel utväxling av information. I stället handlar det om en dynamisk dialog där styrelsemedlemmar aktivt utmanar varandras perspektiv, tankar och idéer.

***”Ja, men de gånger vi har haft riktigt bra möten är ju där det blir en öppen och konstruktiv diskussion...där man hittar varandra i diskussionen. Man behöver inte tycka likadant, men att det blir en öppen och ibland kanske livlig diskussion.” (R43)***

Detta skapar en rikare förståelse för de problem och möjligheter som organisationen står inför. I sådana interaktioner formas också en gemensam förståelse för verksamhetens nuvarande situation och framtida möjligheter, vilket är kritiskt för att styrelsen ska kunna navigera i en osäker och oförutsägbart framtid med större trygghet och precision. Men att nå denna djupgående förståelse är inte en självklarhet; det kräver en atmosfär präglad av öppenhet. Endast i en öppen miljö kommer styrelseledamöter att känna sig trygga nog att dela och utmana varandras perspektiv, tankar och erfarenheter.

***”Att det finns en öppenhet i styrelserummet som gör att man vågar säga vad man tycker och att man får en diskussion och en dialog som gör att man nyttjar de olika kompetenserna och erfarenheterna som finns i rummet. Och det är ju kommer ju naturligtvis an på oss allihop att alla är engagerade så att inte folk sitter där och bara sover av tiden liksom.” (R59)***

En styrelse som välkomnar olika perspektiv kan fatta mer välgrundade beslut. Det är endast i en öppen miljö där alla ledamöters kompetenser och erfarenheter kan nyttjas fullt ut. Detta kräver en kultur som inte bara tolererar, utan uppmuntrar, olika perspektiv och som aktivt söker att inkludera röster som kan vara tystare eller mindre frekventa i dialogen. Det handlar om att bryta ner hierarkier och maktstrukturer som kan hindra öppen kommunikation. Men en öppen kommunikation är en dans som kräver öppenhet och engagemang från alla inblandade parter. Det handlar inte bara om att skapa en atmosfär där ledamöterna känner sig fria att uttrycka sina åsikter och tankar, utan också om att de faktiskt tar steg för att aktivt delta och engagera sig i diskussionerna. Öppenhet är inte bara en fråga om att tillåtas tala; det är också en fråga om att vilja tala, att

investera i dialogen och ta den tid det kräver att förstå andra perspektiv. Därför ligger det också ett stort ansvar hos varje ledamot att engagera sig i diskussionen.

***”(Varför var det här mötet bättre än andra?) De som var i styrelserummet var engagerade, hade energi och våga säga och stå för sina åsikter samtidigt som vi kom överens om strategiska planer. Vi pratade mycket framtid där vi tog med oss erfarenheter sedan tidigare. Engagemanget var högre och alla ville bidra på ett eller annat sätt.” (R88)***

Ett engagerat deltagande från alla ledamöter gör att diskussionen blir mer nyanserad, att olika kompetenser och erfarenheter kommer till sin rätt, och att styrelsen som kollektiv blir bättre rustad för att fatta välgrundade beslut. För att underlätta för öppna diskussioner krävs i sin tur en bra stämning och ett respektfullt klimat. När atmosfären präglas av ömsesidig respekt och tillit, uppstår en trygg miljö där ledamöterna känner sig bekväma med att dela sina åsikter, ställa frågor och ifrågasätta etablerade normer och tankesätt. Detta underlättar för en djupare dialog som går bortom en ytnivå och gör det möjligt att utforska komplexa

frågor från olika vinklar. När ledamöterna känner att deras perspektiv är värdefulla och att de blir lyssnade på, blir de mer benägna att engagera sig i diskussioner och bidra med sina unika insikter och erfarenheter. Ett positivt och respektfullt klimat är därmed en kritisk framgångsfaktor för att optimera styrelsens kollektiva beslutsförmåga och effektivitet.

***”Trevlig stämning är viktigt då detta underlättar kreativa och prestigelösa diskussioner.”  
(R66)***

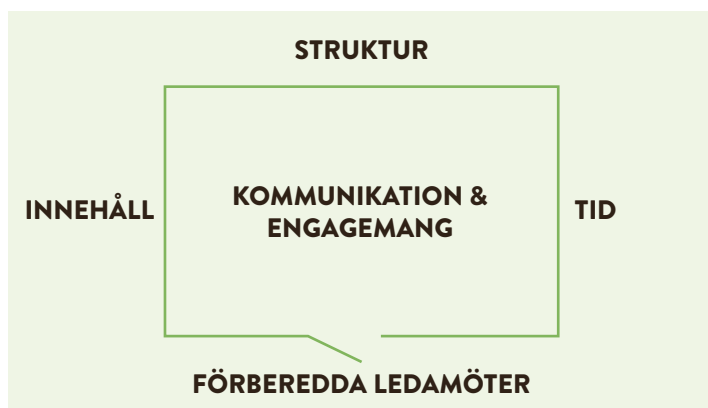
Men även om en god stämning är viktig för att underlätta öppen kommunikation, anses det vara viktigt att möten inte blir ”för trevliga” då det kan leda till en konflikträdd kultur där kritiska och komplexa frågor undviks.

***”Den stundande krisen i vår bransch tvingar oss att behöva diskutera svåra frågor, men man märker att vi är ovana vid det. Den annars övertrevliga glada stämningen där ingen riktigt vill säga något kontroversiellt eller kraftfullt behöver brytas ner. Det kan kännas som att det är högt i tak men egentligen är det en nästan farlig trevlighet.” (R67)***

När alla är för fokuserade på att upprätthålla en behaglig atmosfär kan detta resultera i en form av gruppptryck som förhindrar ledamöterna från att utmana varandras idéer eller ifrågasätta befintliga arbetsmetoder. Det kan i sin tur leda till att viktiga frågor inte granskas tillräckligt, och att styrelsen missar möjligheten att identifiera och adressera potentiella problem. Därför kan en alltför trevlig stämning vara kontraproduktiv och maskera de verkliga utmaningar som organisationen står inför, vilket i förlängningen kan vara skadligt för verksamhetens framgång.

## FRAMGÅNGSFAKTORER I SAMVERKAN

Att optimera styrelsemöten är en komplex uppgift som kräver att flera olika framgångsfaktorer samverkar. Dessa faktorer inkluderar gedigna förberedelser, ett robust ramverk för mötet, samt en öppen kommunikation med genuint engagemang, vilka kan illustreras med följande modell:



In i styrelserummet kliver förberedda styrelseledamöter, som inom ett ramverk av innehåll, struktur och tid genomför ett möte präglad av kommunikation och engagemang. Var och en av dessa faktorer kan förstärka de andra, och tillsammans kan de skapa en summa som är större än delarna. Exempelvis kan förberedelser som att skicka ut relevanta

dokument och en agenda som delas i god tid före mötet ge alla ledamöter chansen att komma förberedda och bidra i en öppen kommunikation. Förberedda ledamöter är mer benägna att delta i diskussioner och engagera sig i mötet, vilket i sin tur ger högre möteskvalitet. Ramverket för mötet kan inkludera en tidsplan som kan hjälpa till att säkerställa att viktiga ämnen inte hoppas över eller att diskussioner inte drar iväg till orelaterade ämnen. Denna struktur kan vara särskilt värdefull när en ledamot har svårt att hålla sig till ämnet, eller när det finns risk för att en enskild fråga tar upp för mycket tid på bekostnad av andra viktiga ämnen. En välplanerad agenda och en tydlig struktur kan minska osäkerhet och förvirring, vilket gör det lättare för ledamöter att öppna sig och dela sina åsikter. Om ledamöter vet att de har en bestämd tidpunkt där deras ämnen kommer att behandlas, är de mer benägna att engagera sig och förbereda sig i förväg. Ovan presenterade framgångsfaktorer kompletterar således varandra på många sätt och bidrar tillsammans till en högpresterande styrelse som är bättre rustad för att navigera i en komplex och föränderlig värld. Att ägna tid åt att förstå hur dessa framgångsfaktorer kan appliceras i det egna styrelsearbetet, och införa det som anses vara lämpligt i den egna situationen, är därför inte ett nödvändigt ont, utan snarare en investering i organisationens framtid.



# NÅGRA MEDSKICK



## STYRELSEN SOM ETT FORUM FÖR LÄRANDE

I styrelsearbetets värld har traditionellt sett beslutsfattande och strategisk planering stått i centrum. Men här kommer vi att förespråka en alternativ syn på styrelsearbete, en syn där vi ser styrelsen som ett forum för lärande. Detta perspektiv har potentialen att omvandla hur styrelser fungerar och hur de kan påverka organisationers framtid. När man ser styrelsen som ett forum för lärande är en fundamental utgångspunkt det kognitiva perspektivet på lärande. Istället för att enbart betona resultat och beslut, tittar man på hur styrelsemedlemmarnas inre processer påverkar och formas av det arbete de utför. Låt oss utforska detta perspektiv mer ingående och förstå hur det kan tillämpas på styrelsearbete. Inom det kognitiva perspektivet på lärande är människans hjärna i fokus. Detta perspektiv ser lärande som en komplex process där individens mentala processer och bearbetning av information spelar en central roll. I sammanhanget av styrelsearbete innebär detta att vi måste förstå att varje styrelsemedlems agerande och beslut grundar sig på deras unika upplevelser och förståelse av verkligheten. Vi kan tänka oss att varje styrelsemedlem har sina egna kognitiva scheman eller mentala ramar som påverkar hur de ser på organisationen och de utmaningar den står inför. Dessa

scheman är resultatet av deras tidigare erfarenheter och kunskap, och de formar hur de tolkar information och fattar beslut. Tänk dig nu att styrelsen står inför en viktig strategisk fråga, som till exempel att utforska nya marknader eller att förändra företagets affärsmodell. Varje styrelsemedlem kommer att närma sig den här frågan med sina egna kognitiva scheman, vilket kan innebära olika perspektiv och idéer.

Inom det kognitiva perspektivet betonas idén att människan aktivt konstruerar sin förståelse av verkligheten. I styrelsekontexten innebär detta att varje styrelsemedlem bidrar med sin unika synvinkel och tolkning av organisationens situation. Det är inte den fysiska verkligheten som styr besluten utan snarare varje individs förståelse av den. I denna process blir kunskap om organisationen och dess utmaningar kontinuerligt omdefinierad. Styrelsemedlemmarna formar och omformar sin uppfattning om organisationen genom diskussioner, analyser och reflektion. Det är i denna intellektuella process som lärande inom styrelsearbetet uppstår. För att bättre förstå detta koncept inom styrelsearbete, låt oss använda oss av ett exempel. Antag att styrelsen är ansvarig för att fatta beslut om en omstrukturering av organisationens personal. Varje styrelsemedlem kommer att närma sig detta ärende med sina egna tidigare erfarenheter



och kunskaper om personalhantering. Deras individuella kognitiva scheman kommer att påverka hur de tolkar data och analyserar situationen. Under styrelsemötet kommer dessa olika perspektiv att diskuteras och utmanas. Styrelsemedlemmarna kommer att dela med sig av sina tankar och reflektioner, och de kan komma fram till nya insikter tillsammans. Det är här som lärande inom styrelsearbetet sker. Genom att kontinuerligt omdefiniera sin förståelse av situationen kan styrelsen fatta mer välgrundade beslut som gynnar organisationen. Det kognitiva perspektivet på lärande inom styrelsearbete är således en process där varje styrelsemedlem aktivt bidrar till att forma och omforma sin förståelse av organisationen. Det är ett sätt att se styrelsearbetet som mer än bara beslutsfattande; det handlar om intellektuell utveckling och kunskapsbyggande.

Den intellektuella utvecklingen och kunskapsbyggandet sker emellertid inte isolerat, det är nära kopplat till den specifika kontext där det äger rum. Traditionellt har styrelser setts som en samling individer med olika kompetenser och erfarenheter som samlas för att ta beslut. Men i takt med att organisationslandskapet har förändrats och komplexiteten i verksamheter har ökat, krävs en ny syn där styrelsen ses som ett forum för kollektivt lärande, där medlemmarna utvecklar

sin förståelse och kunskap tillsammans. Beslutsfattande blir inte en isolerad aktivitet utan snarare en del av en större process där lärande och reflektion spelar en nyckelroll. För att förankra detta synsätt på styrelsearbete, låt oss utforska det kontextuellt bundna perspektivet på lärande:

Inom pedagogiken finns det teoretiska inriktningar som betonar att lärande är nära kopplat till den specifika kontext där det äger rum. Man utgår från att individer bygger sin kunskap om världen genom interaktion och samspel med andra människor. Verkligheten ses som något som gemensamt konstrueras genom sociala interaktioner över tid. Till skillnad från det kognitiva perspektivet, där fokus ligger på individens inre processer, förklarar det kontextuella perspektivet att lärande är en produkt av samverkan mellan individen och hennes omgivning. Inom styrelsearbete betyder detta att varje styrelsemedlem inte bara agerar utifrån sin egen inre förståelse utan också påverkas av den specifika kontext där styrelsearbetet äger rum. Varje styrelsemedlem närmar sig en fråga med sina egna tidigare erfarenheter och perspektiv, men kommer att påverkas av dem som hon interagerar med och de verktyg som används i styrelsearbetet. Ledamöternas förståelse av situationen är därför inte universell utan snarare specifik för den aktuella

kontexten. Kunskap kan därför inte ses som en isolerad entitet utan snarare ett resultat av gemensamma sociala interaktioner. Faktorer som plats, deltagande personer och arbetssätt riktar uppmärksamheten mot vissa aspekter av situationen och ger dessa olika betydelser. Kommunikation spelar en nyckelroll i lärandeprocessen och hjälper oss att utforska olika dimensioner av en situation. Därför är dialog och interaktion av central betydelse inom detta perspektiv. Genom samtal med andra människor lär vi oss hur vi ska förhålla oss till verkligheten och utvecklar våra tankar och perspektiv. Det är också viktigt att betona betydelsen av de verktyg som används inom styrelsearbetet eftersom dessa verktyg påverkar hur individen uppfattar och agerar i en given kontext. Exempelvis kan användningen av specifika modeller eller teorier inom styrelsen forma hur problem och lösningar tolkas. Dessa redskap är en del av den gemensamma tolkningsramen inom styrelsearbetet och påverkar vilken kunskap som konstrueras och används. Detta perspektiv utmanar den traditionella synen på styrelsearbete som i första hand beslutsfattande och betonar istället vikten av att utveckla en gemensam förståelse och kunskap.

När vi ser styrelsen som ett forum för lärande kombineras båda aspekterna av lärande: den kognitiva tankeprocessen

och det kontextuellt bundna lärandet. Att enbart se lärande som en tankeprocess innebär att vi underskattar betydelsen av den omgivande kontexten. Å andra sidan, om vi enbart ser lärandet som en social kontextuell process, bortser vi från de kognitiva aspekterna av individuellt lärande. En kombination av båda perspektiven kan ge oss en djupare förståelse för hur lärande sker, särskilt när det gäller styrelseledamöters lärande. Vi anser att styrelsearbetet påverkas av två huvudsakliga faktorer: individens kognitiva förutsättningar och den kontext där arbetet äger rum. Varje ledamot bär med sig en kognitiv struktur, en slags mental karta, som påverkar hur de uppfattar och bearbetar information. Denna kognitiva struktur är resultatet av tidigare erfarenheter, utbildning och personliga övertygelser. När en styrelseledamot möter en ny situation eller utmaning kommer deras kognitiva struktur att påverka hur de reagerar och beslutar. Men lärandet stannar inte där. Det är också tätt kopplat till den kontext där det äger rum. Kontexten, som inkluderar faktorer som den kultur som råder i styrelserummet, verksamhetens dynamik och omvärldens förutsättningar, påverkar hur en styrelseledamot tänker och agerar. Med andra ord, människan och kontexten påverkar varandra ömsesidigt. När en styrelseledamot interagerar med sin omgivning får de information som påverkar deras handlingar. Dessa handlingar

förändrar i sin tur omgivningen och skapar en ny situation med ny information. Styrelseledamoten är således både en aktör och en medskapare av omständigheterna. Denna kombination av ett kognitivt och ett kontextuellt perspektiv gör det möjligt för oss att förstå styrelsen som ett forum för lärande där kunskap både formar och formas av kontexten. Detta perspektiv leder oss att fokusera på omständigheterna som leder till handling snarare än att enbart titta på beslutsfattandet. Genom att se styrelsen som ett forum för lärande kan vi förbättra styrelsers arbete och dess förmåga att möta de komplexa utmaningar som organisationer står inför.

I det här sammanhanget är ett spännande koncept ”inlärningsmiljöer”, som Kolb och Kolb (2005) har introducerat. De använder detta begrepp för att förklara hur en persons inlärningsstil (i deras fall hur studenter lär sig bäst) påverkas av den plats eller det sammanhang där lärande äger rum. Deras tanke bygger på idéer från Kurt Lewins fältteori och hans begrepp ”livsmiljö”, där han säger att hur en person agerar beror på både deras personliga egenskaper och den omgivande miljön. Han uttryckte detta som en matematisk formel,  $B = f(p, m)$ , där B står för beteende, p representerar personen, och m representerar miljön. I styrelsesammanhang skulle vi kunna prata om styrelsemiljöer, och betrakta

styrelsen som ett forum för lärande. I praktiken innebär det:

### **ETT ÖKAT FOKUS PÅ DIALOG**

Att se styrelsen som ett forum för lärande innebär en grundläggande förskjutning i hur styrelsearbete vanligtvis uppfattas. Istället för att fokusera på beslutsfattande och strategisk planering sätter detta perspektiv dialogen i centrum av styrelsens verksamhet. Med dialog avses mer än bara utbyte av idéer och åsikter. Det är en aktiv process där styrelsemedlemmarna utforskar och utmanar varandras tankar och perspektiv. Genom dialogen skapar styrelsemedlemmarna en plattform där de kan ifrågasätta sina egna förväntningar och invanda tankemönster. Genom att ställa frågor och diskutera olika perspektiv uppmanas medlemmarna att reflektera över sina egna tankeprocesser och vara öppna för nya idéer. Det handlar om att skapa en öppen och inkluderande miljö där alla känner sig bekväma att dela sina åsikter och frågor utan rädsla för kritik eller förkastande.

Dialogen är en form av interaktion som möjliggör lärande i realtid. Istället för att vara isolerat till individuella tankar eller studier sker lärandet i samverkan med andra. Genom att lyssna på andras åsikter och argument kan styrelsemedlemmarna berika sin egen förståelse av de ämnen som diskuteras

och komma fram till mer välgrundade beslut. Dessutom är dialogen inom styrelsen en viktig mekanism för att skapa en gemensam förståelse. Det gör att eventuella missförstånd kan klaras upp. I praktiken innebär detta att styrelsemedlemmar bör uppmantras att aktivt delta i diskussioner, ställa frågor, uttrycka sina synpunkter och lyssna noggrant på andra. Styrelseordföranden och andra ledare inom styrelsen spelar en avgörande roll genom att skapa och upprätthålla en trygg och respektfull dialogmiljö. Det är viktigt att förstå att dialogen inte utgör ett hinder för beslutsfattande; det är en väg till bättre och mer informerade beslut.

### **ETT FOKUS PÅ KOLLEKTIV VISDOM**

En annan avgörande aspekt av att se styrelsen som ett forum för lärande är ett ökat fokus på kollektiv visdom. Med det avses den samlade kunskap, erfarenhet och insikt hos styrelsemedlemmarna när de arbetar tillsammans för att förstå, analysera och lösa problem eller fatta beslut. När medlemmarna samverkar och kombinerar sina individuella kunskaper och insikter skapar de tillsammans något som är större än summan av dess delar; det är resultatet av interaktion, dialog och samarbete inom styrelsen. Kollektiv visdom kan ses som en form av intellektuellt kapital som styrelsen besitter. Det är en resurs som kan användas för att bättre förstå komplexa

problem, identifiera möjligheter och fatta beslut som gynnar organisationen. Ett ökat fokus på kollektiv visdom innebär också att varje medlems unika perspektiv och erfarenhet ses som värdefullt och integreras i styrelsens beslutsprocess. Det är ett erkännande av att varje individ i styrelsen har unika kunskaper och insikter att bidra med, och att genom att dela och utbyta dessa kan man uppnå en djupare och mer omfattande förståelse för de frågor som behandlas.

### **ÖKAT FOKUS PÅ MÅNGFALD**

En viktig konsekvens av att se styrelsen som ett forum för lärande är ett ökat fokuset på mångfald. Genom att inkludera en mosaik av olika kunskaper och förmågor kan problem lösas och möjligheter nyttjas på ett mer kreativt och effektivt sätt. Mångfaldiga perspektiv och erfarenheter gör den kollektiva visdomen mer robust och heltäckande. Därför erkänns mångfald, i form av olika bakgrunder, erfarenheter, kompetenser och åsikter, som en central faktor för att berika och stärka styrelsens förmåga att förstå, analysera och lösa komplexa problem. Varje styrelsemedlem bidrar med sin unika syn på frågor och sitt eget perspektiv, vilket öppnar upp för olika sätt att se på problem och möjligheter. Denna variation är avgörande för att undvika grupptänkande och för att uppnå en djupare och mer mångfacetterad förståelse

av de ämnen som diskuteras inom styrelsen. Genom att ha en styrelse som representerar olika samhällsgrupper, kön, åldrar och kulturella bakgrunder, säkerställs att organisationen kan återspegla och möta behoven och förväntningarna hos sina olika intressenter och medlemmar. Det är genom att ta hänsyn till olika synsätt och insikter som styrelsen kan fatta välgrundade och hållbara beslut som gynnar organisationen och dess intressenter på lång sikt. Mångfald är således en grundläggande komponent för att stärka den kollektiva visdomen och förbättra styrelsearbetets effektivitet, varför denna aspekt av lärande i styrelserummet tillägnas särskild uppmärksamhet i nästa kapitel.

## **EN MER DYNAMISK SYN PÅ STYRELSENS SAMMANSÄTTNING**

Historiskt sett har många styrelser präglats av en relativt statisk sammansättning där medlemmarna sällan byttes ut och tjänstgjorde under långa perioder. Denna traditionella syn på styrelser har dock visat sig mindre effektiv i en snabbt föränderlig affärsvärld där anpassningsförmåga och kontinuerlig utveckling är avgörande för framgång. En konsekvens av att betrakta styrelsen som ett forum för lärande är en mer dynamisk syn på styrelsens sammansättning. Styrelsen ses inte längre som en statisk enhet utan snarare som en

dynamisk grupp som behöver utvecklas och anpassas till föränderliga förhållanden. För att upprätthålla sin dynamik kan organisationen överväga en ökad omsättning av styrelseledamöter. Istället för att ha samma medlemmar i årtionden kan en mer aktiv rotation av medlemmar möjliggöra en kontinuerlig injektion av nya idéer, perspektiv och kompetenser i styrelsen. Detta minskar risken för att fastna i gamla tankemönster och rutiner. Det innebär också att organisationer är mer benägna att rekrytera nya ledamöter som aktivt söker möjligheter till utveckling.

En mer dynamisk syn på styrelsens sammansättning inkluderar också en ökad integration av externa inslag i styrelsens arbete. Detta innebär att organisationen kan dra nytta av externa perspektiv, erfarenheter och kompetenser på olika sätt. Det kan exempelvis vara i form av att inkludera externa experter eller rådgivare som kan tillhandahålla specialiserad kunskap och insikt inom specifika områden. Organisationen kan också överväga att använda sig av styrelserådgivare, som är experter inom olika områden och som kan bistå styrelsen med att utvärdera komplexa frågor och fatta strategiska beslut. Dessa rådgivare kan ge oberoende och objektiv input som kompletterar styrelsens interna diskussioner. Sammantaget innebär en mer dynamisk syn på styrelsens

sammansättning att styrelsen ses som en adaptiv och lärande enhet som främjar en mer omfattande och mångsidig syn på problem och möjligheter, vilket främjar organisationens förmåga att anpassa sig till förändringar och upprätthålla sin konkurrenskraft.

### **ETT ÖKAT FOKUS PÅ ATT UTFORSKA**

Komplexa utmaningar och problem kräver ofta kreativa och innovativa lösningar. Genom att främja ett klimat där styrelseledamöter kan utforska olika idéer och perspektiv kan styrelsen vara mer framgångsrik i att hantera svåra problem. Istället för att förlita sig på traditionella metoder kan styrelsen söka nya och nyskapande tillvägagångssätt för att tackla de hinder som organisationen står inför. Ett viktigt inslag i perspektivet att se styrelsen som ett forum för lärande är därför dess fokus på att utforska. Att vara utforskande inom ramen för styrelsearbetet innebär att vara nyfiken, öppen för nya idéer och villig att utmana det bekanta. Det innebär att medlemmarna aktivt söker kunskap, erfarenhet och insikter från olika källor och är redo att testa nya tillvägagångssätt. Utforskande styrelser är nyfikna på olika aspekter av organisationens verksamhet, branschtrender och marknadsutveckling. De ställer frågor och söker svar för att förstå djupare och bredare. Nyfikenheten driver dem

att gräva djupare och leta efter nya lösningar och möjligheter. Utforskande styrelser är inte rädda för att utföra experiment och prova nya idéer. De inser att vissa lösningar inte kommer att fungera, men de ser misslyckanden som en möjlighet att lära sig och förbättra. Genom att experimentera kan de hitta innovativa lösningar på svåra problem. Att vara utforskande inom styrelsen är en mentalitet som strävar efter att kontinuerligt lära sig och utvecklas. Det handlar om att vara öppen för förändring, att omfamna osäkerhet och att ha modet att prova nya vägar.

Att omfamna perspektivet där styrelsen ses som ett forum för lärande innebär en förändring i hur styrelsearbete vanligtvis bedrivs. Det betonar dialogens centrala roll där styrelsemedlemmar inte bara utbyter åsikter utan aktivt utforskar och utmanar varandras tankar och perspektiv. Denna öppenhet för dialog och diskussion främjar kollektiv visdom genom att kombinera medlemmarnas unika kunskaper och insikter, vilket stärker styrelsens förmåga att lösa komplexa problem. Perspektivet understryker också vikten av mångfald och uppmanar till en dynamisk syn på styrelsen, med ökad rotation av medlemmar och integrering av externa inslag. Tillsammans skapar dessa element förutsättningar för styrelser att stå bättre rustade att möta de komplexa

utmaningar som organisationer står inför.

### **PERSPEKTIVETS FÖRDELAR**

Ett perspektiv där styrelsen ses som ett forum för lärande erbjuder en rad fördelar för organisationen och dess styrelsemedlemmar. För det första främjar det en bättre förståelse för omvärlden genom dialogen och medvetenheten om externa faktorer. Detta gör att styrelsen kan fatta beslut som är mer i linje med de rådande omständigheterna och förutsättningarna, vilket i sin tur kan förbättra organisationens anpassningsförmåga. För det andra bidrar detta perspektiv till en ökad kulturell förståelse, vilket är avgörande i dagens globaliserade affärsvärld. Genom att bättre nyttja mångfaldens styrkor kan styrelsen bättre förstå och navigera i olika kulturella kontexter, vilket hjälper organisationen att utveckla mer anpassade strategier för olika marknader och samhällen. En annan fördel är att ett fokus på lärande leder till en förbättrad strategisk anpassningsförmåga. Styrelsen blir bättre på att identifiera nya trender och möjligheter, vilket möjliggör snabbare och mer effektiva strategiska justeringar. Detta kan göra organisationen mer anpassningsbar till förändringar i omvärlden. Ytterligare en fördel är att detta perspektiv hjälper organisationer att förbättra sin riskhantering genom att utveckla en mer holistisk syn. Tack

vare fler perspektiv och en kultur där man på ett positivt sätt utmanar varandra kan styrelser bättre identifiera potentiella risker och utforska olika scenarier innan beslut fattas, vilket minskar risken för oönskade konsekvenser. När lärande och reflektion blir en naturlig del i styrelsearbetet gör det också att organisationer är bättre förberedda för kriser. Styrelser har lättare att agera mer snabbt och effektivt i hanteringen av oväntade händelser. Ännu en fördel är att detta perspektiv främjar en ökad innovationskraft genom att uppmuntra kreativitet och utforskning av nya idéer och strategier inom styrelsen. Detta kan göra organisationen mer konkurrenskraftig och differentierad på marknaden. Lägg därtill att det leder till ett ökat engagemang och en ökad delaktighet bland styrelsemedlemmar och andra intressenter när de känner att deras perspektiv och åsikter tas på allvar. Detta skapar ett mer positivt arbetsklimat inom styrelser. Slutligen, genom att fatta mer välgrundade beslut som främjar långsiktig ekonomisk stabilitet och tillväxt, kan en styrelse som fokuserar på lärande gynna både organisationens aktieägare och dess intressenter. Sammantaget innebär ett perspektiv där styrelsen ses som ett forum för lärande en mängd fördelar som kan öka organisationens förmåga att navigera framgångsrikt i dagens komplexa affärsmiljö.

## PERSPEKTIVETS UTMANINGAR

Vi har ovan konstaterat att det finns en rad fördelar med att betrakta styrelsen som ett forum för lärande och att leva efter dess principer. Det finns emellertid också potentiella utmaningar och överväganden som måste tas i beaktande innan man försöker implementera dess tankar.

För det första kräver ett styrelsearbete som bygger på perspektivets lärprinciper mer tid och energi. Styrelsemedlemmar måste vara beredda att investera tid i att delta i dialoger, diskussioner och andra läraaktiviteter. Detta kan inkludera regelbundna möten, workshops, utbildningssessioner och tid för reflektion. Det är viktigt att styrelsemedlemmarna förstår att detta är en nödvändig del av deras roll och att de prioriterar lärande som en viktig del av styrelsearbetet. Eftersom lärande ofta innebär att utmana befintliga tanke-mönster och antaganden är det ofta utmanande och ibland obekvämt. Att ifrågasätta det bekanta och öppna sig för nya idéer och perspektiv kan vara mentalt utmattande. Därför krävs att styrelsens ledamöter är beredda att lägga den tid och kraft som krävs.

Att implementera ett lärandeperspektiv i styrelserummet kräver ett starkt starkt och engagerat ledarskap. I centrum

för detta ledarskap står styrelseordföranden, och andra ledande medlemmar, som måste agera som förebilder och påverka tonen och riktningen för hela styrelsens arbete. Om ledarskapet inte stöder och omfamnar det nya perspektivet kan det vara svårt att övertyga alla styrelseledamöter om dess värde och nödvändighet. Därför är det avgörande att de ledande personerna själva visar en öppenhet för nya idéer och perspektiv och agerar som aktiva deltagare i dialogen. Deras förmåga att skapa en positiv och inkluderande dialog-miljö är avgörande för att främja lärandet inom styrelsen. För att säkerställa att dialogen och lärandet är så produktivt som möjligt, kan det vara nödvändigt att ta hjälp av externa resurser i form av en facilitator eller en expert inom området. Denna person kan fungera som en neutral tredje part och hjälpa till att leda diskussioner, underlätta reflektion och uppmuntra öppenhet och ärlighet.

Ytterligare en utmaning är att hitta en balans mellan dialog och beslut. Det är viktigt att notera att perspektivet där vi ser styrelsen som ett forum för lärande inte utesluter traditionella metoder att fatta beslut. Istället kompletterar det dessa metoder genom att integrera lärande och reflektion i styrelseprocessen. Det handlar om att skapa en kultur där medlemmarna uppmuntras att ifrågasätta och



utforska, och där fel och misslyckanden ses som möjligheter till lärande snarare än som hinder. Men det krävs fortfarande beslut. En utmaning är därför att hitta rätt balans mellan beslutsfattande och lärande inom styrelsen. Att fokusera för mycket på lärande kan leda till bristande beslutseffektivitet, medan för mycket fokus på beslut kan minska möjligheten till lärande och reflektion.

Sammanfattningsvis är övergången till att betrakta styrelsen som ett forum för lärande en nödvändig och givande förändring som erbjuder en rad fördelar. Det främjar en bättre förståelse för omvärlden, ökad kulturell medvetenhet, förbättrad strategisk anpassningsförmåga, bättre riskhantering, bättre förberedelse för kriser, en ökad innovationskraft och ett ökat engagemang och delaktighet bland styrelsemedlemmar och intressenter, vilket i förlängningen skapar förutsättningar för en bättre verksamhet. Perspektivet medför emellertid också utmaningar som måste beaktas. Dessa inkluderar den ökade tids- och energiinvesteringen som krävs av styrelsemedlemmarna, hanteringen av mångfalldens utmaningar och de konflikter som kan uppstå, behovet av ett starkt och engagerat ledarskap, och utmaningen att hitta rätt balans mellan dialog och beslut. Trots dessa utmaningar är fördelarna med att omfamna lärandeperspek-

tivet inom styrelsearbete övervägande positiva och kan leda till en mer anpassningsbar och effektiv styrelse i en snabbt föränderlig värld. Det är en resa som kräver engagemang och tålamod. Det är därför viktigt att se en implementering av detta perspektiv som en långsiktig satsning som kan leda till förbättrad styrelseverksamhet och långsiktig framgång för organisationen.

## BETYDELSEN AV MÅNGFALD I STYRELSENUMMET

I det moderna affärslandskapet, där gränserna suddas ut och marknader ständigt förändras, har mångfald blivit mer än bara ett modeord eller en punkt på en checklista. Det är en avgörande faktor för att säkerställa att en organisation inte bara överlever, utan också blomstrar. Mångfald i styrelsearbetet handlar inte om att uppfylla kvoter eller att svara på samhällsliga krav, utan om att skapa ett dynamiskt, innovativt och anpassningsbart styrelsearbete för att möta framtidens utmaningar. I takt med att globaliseringen fortsätter att forma vår värld, blir det allt viktigare för företag och organisationer att förstå och anpassa sig till en mångfald av kulturer, marknader och kundbehov. Detta innebär att de måste vara redo att tänka utanför boxen, anpassa sig snabbt till förändringar och vara innovativa i sitt tillvägagångssätt där ett verktyg är att ha en mångfald i styrelsen som kan ge olika perspektiv och insikter. Men vad betyder egentligen att ha ”mångfald” i styrelsen? Det handlar inte bara om att ha en blandning av män och kvinnor, eller personer från olika etniska och kulturella bakgrunder, även om det är viktigt. Det handlar om att ha en grupp individer med olika erfarenheter, kunskaper, färdigheter och perspektiv som kan bidra till att fatta välgrundade beslut. Det handlar om att ha en styrelse

som kan utmana status quo, ställa svåra frågor och tänka kritiskt om organisationens riktning och strategi. Dessutom, i en tid där konsumenter och intressenter blir allt mer medvetna och krävande, kan en mångfaldig styrelse hjälpa organisationer att bättre förstå och svara på deras behov och förväntningar. Det kan hjälpa dem att identifiera nya marknadsmöjligheter, skapa mer relevanta produkter och tjänster och bygga starkare relationer med sina kunder och samhällen. Men att uppnå verklig mångfald i styrelsearbetet är lättare sagt än gjort. Det kräver en medveten insats från organisationens ledning, en öppenhet för förändring och en vilja att ifrågasätta gamla sätt att tänka och göra. Det kräver också en kultur av inkludering, där alla medlemmar känner sig värderade, respekterade och uppmuntrade att bidra med sina unika perspektiv och idéer. Mångfald i styrelsearbetet är således inte bara en ”trevlig sak att ha”, utan en nödvändighet för organisationer som vill vara framgångsrika i dagens och framtidens affärsvärld.

### MÅNGFALDENS FÖRDELAR

När människor med olika bakgrunder, kulturer, utbildningar och livserfarenheter samlas, skapas en dynamisk miljö där idéer kan kombineras och omformas på oväntade och kreativa sätt. Denna blandning av olika perspektiv och

erfarenheter ger upphov till en rikedom av insikter och möjligheter som en mer homogen grupp kanske aldrig skulle ha kunnat uppnå. Tänk dig en grupp individer som alla har vuxit upp i samma stad, gått i samma skolor och haft liknande livserfarenheter. Även om de kan komma med bra idéer, är deras referensramar och synsätt sannolikt ganska likartade. Jämför detta med en grupp som består av människor från olika delar av världen, med olika utbildningsbakgrunder, yrkeserfarenheter och kulturella perspektiv. De utmaningar, problem och lösningar som den senare gruppen kan identifiera och utforska är sannolikt mycket bredare och mer varierade. Denna mångfald av tankar och perspektiv kan leda till nyskapande lösningar på gamla problem, eller till helt nya sätt att närma sig utmaningar. Det kan också leda till upptäckten av nya marknader, produkter eller tjänster som kanske inte tidigare har övervägts. Mångfald kan också bidra till att undvika ”grupptänkande”, där medlemmar i en alltför likartad grupp tenderar att konformera sig med majoritetens åsikt snarare än att utmana eller ifrågasätta den. Men det räcker inte med att komma på nya idéer, utan de behöver också genomföras. Även här kan mångfald spela en viktig roll, eftersom olika människor kan ha olika färdigheter, kunskaper och nätverk som kan hjälpa till att förverkliga en idé och göra den till en framgångsrik verklighet. Mångfald

kan således vara en nyckel till innovation.

Mångfald har emellertid fler potentiella fördelar än nytänkande. I den komplexa och snabbt föränderliga affärsvärlden vi lever i idag är det av yttersta vikt att organisationer kan fatta beslut som är både välgrundade och framåtblickande. Ett av de mest kraftfulla sätten att uppnå detta är genom att dra nytta av den robusta kollektiva visdomen som mångfald i en styrelse kan erbjuda. En styrelse som samlar individer med en mängd olika erfarenheter, kunskaper och perspektiv möjliggör att varje beslut, varje strategi och varje utmaning kan granskas genom flera olika linser. Istället för att förlita sig på en enda synvinkel eller en dominerande skola av tänkande, kan en styrelse innehållande individer med olika bakgrunder dra nytta av en mängd olika perspektiv. Detta kan leda till mer genomtänkta och balanserade beslut. Tänk dig en situation där ett företag står inför en svår marknadsutmaning i en ny region. En styrelsemedlem med erfarenhet från den specifika regionen kan erbjuda insikter om lokala kulturella nyanser och kundbeteenden. En annan medlem med en bakgrund inom teknologi kan föreslå digitala lösningar. En tredje medlem med erfarenhet inom hållbarhet kan belysa potentiella miljömässiga eller samhällsmässiga överväganden. Tillsammans kan dessa olika perspektiv hjälpa

styrelsen att fatta ett beslut som är både kulturellt anpassat, teknologiskt avancerat och hållbart. Denna kollektiva visdom är särskilt värdefull i osäkra eller volatila tider. När marknaden är oförutsägbar eller när ett företag står inför en kris, kan det vara frestande att fatta snabba beslut baserade på begränsad information. Men en styrelse som innehåller mångfald kan erbjuda en balanserad och nyanserad syn på situationen, vilket kan leda till mer genomtänkta, balanserade och effektiva lösningar.

### **MÅNGFALDENS DIMENSIONER**

Mångfald är ett brett och omfattande begrepp som handlar om att ha varierande erfarenheter och perspektiv som tillsammans kan bidra till styrelsens övergripande förståelse och beslutsförmåga. En dimension av mångfald som länge varit ett ämne för diskussion är kvinnors representation i styrelser. Trots att vi lever i en tid där jämställdhet och inkludering är centrala teman, finns det fortfarande en obalans när det gäller könsfördelningen i företagens högsta beslutsfattande organ. Medan vissa framsteg har gjorts, särskilt i vissa länder och inom vissa sektorer, finns det fortfarande en lång väg att gå innan vi har uppnått verklig jämställdhet i styrelserummet. I Sverige har andelen kvinnor i de största svenska bolagsstyrelserna dubblats sedan början av 2000-talet och

ligger idag på ca 35 procent. Men kvinnlig representation i styrelserummet är inte bara en fråga om jämställdhet, även om det i sig är en viktig och värdig målsättning. Det handlar också om att dra nytta av en bredare uppsättning erfarenheter och perspektiv. Kvinnor, precis som män, kommer med sina egna unika livserfarenheter, kunskaper och insikter som kan vara ovärderliga för en organisation. Till exempel sägs kvinnor ofta bära en annan syn på riskhantering, kundrelationer och personalfrågor. De kan också bidra med nya idéer och perspektiv som kanske inte tidigare har övervägts. En mer jämställd styrelse kan därför leda till en mer omfattande granskning av frågor, vilket i sin tur kan leda till bättre beslut. Dessutom, i en tid där företag ständigt strävar efter att förbättra sitt varumärke och sin relation till kunder och intressenter, kan en jämställd styrelse skicka en stark signal om företagets värderingar och engagemang för jämställdhet och mångfald. Det kan också hjälpa till att attrahera och behålla talang, eftersom många yngre yrkesverksamma idag värderar jämställdhet och inkludering högt när de väljer arbetsgivare.

I en globaliserad värld, där företag och organisationer ofta verkar över flera kontinenter och kulturer, blir också kulturell och etnisk mångfald i styrelserummet allt viktigare.

Det är inte längre tillräckligt att enbart förstå den lokala marknaden; företag måste nu också ha en djup förståelse för de kulturer och samhällen de verkar i. Varje kultur har sina egna värderingar, normer och förväntningar, och att förstå dessa nyanser kan vara skillnaden mellan framgång och misslyckande på en internationell marknad. Kulturell och etnisk mångfald kan ge en rikedom av perspektiv, insikter och erfarenheter som kan hjälpa organisationer att navigera i komplexa globala landskap. Dessutom kan en kulturellt och etniskt diversifierad styrelse bidra till att bygga broar mellan företag och de samhällen de tjänar. I en tid då företagens sociala ansvar och relationer med intressenter blir allt viktigare, kan en mångfaldig styrelse hjälpa till att bygga förtroende och förståelse med globala kunder, partners och samhällen. Detta kan i sin tur leda till starkare varumärken, lojalare kunder och mer hållbara affärsrelationer.

Ytterligare en dimension av mångfald, som behöver uppmärksammas i högre grad, relaterar till styrelsearbetarnas ålder. Medan erfarenhet och visdom ofta förknippas med äldre generationer, finns det ett växande behov av att inkludera yngre perspektiv i styrelsearbetet. Yngre generationer, särskilt millennials och Generation Z, har vuxit upp i en digital värld. De har bevittnat den exponentiella tillväxten av

teknologi och dess inverkan på nästan alla aspekter av livet. Från sociala medier till e-handel, från artificiell intelligens till blockkedjeteknik, har dessa generationer en intuitiv förståelse för den digitala eran. Deras syn på teknologi skiljer sig från äldre generationer; för dem är teknologi inte bara ett verktyg, det är en integrerad del av deras vardag. Dessutom har dessa yngre generationer en annan syn på hållbarhet. Uppväxta i skuggan av klimatförändringar, resursbrist och andra globala utmaningar, har de en djupgående förståelse för behovet av att agera ansvarsfullt och hållbart. De värderar företag som inte bara strävar efter vinst, utan också tar ansvar för sin inverkan på samhället och miljön. Denna syn på hållbarhet går hand i hand med deras syn på globalisering. För dem är världen inte uppdelad i isolerade nationer eller regioner, utan snarare ett nätverk av sammankopplade samhällen och marknader. Dessa unika perspektiv kan vara ovärderliga för företag som försöker navigera i den moderna affärsvärlden. Till exempel kan yngre styrelsemedlemmars förståelse för digital teknik hjälpa företag att identifiera nya teknologiska möjligheter eller risker. Deras syn på hållbarhet kan hjälpa företag att utveckla mer hållbara produkter eller tjänster, eller att förbättra sina relationer med kunder och intressenter. Och deras globala synsätt kan hjälpa företag att identifiera nya marknadsmöjligheter eller att anpassa

sig till förändrade geopolitiska förhållanden. En blandning av gammalt och ungt kan därför skapa en dynamisk balans som kan hjälpa organisationer att navigera genom komplexa utmaningar och dra nytta av nya möjligheter.

## **VERKLIG MÅNGFALD**

I dag är mångfald och inkludering centrala begrepp som ofta diskuteras och betonas. Många organisationer har insett vikten av att ha mångfald i såväl arbetsstyrka som styrelse, och som ett resultat har det blivit vanligt att se mångfaldsinitiativ och program som syftar till att öka representationen av underrepresenterade grupper. Men medan dessa ansträngningar är lovvärda, finns det en dold fara som organisationer måste vara medvetna om: risken för ytlig mångfald.

Ytlig mångfald uppstår när organisationer fokuserar för mycket på kvantitativa mått på mångfald, såsom antalet kvinnor, etniska minoriteter eller andra underrepresenterade grupper, utan att verkligen engagera sig i att skapa en inkluderande kultur där dessa individers röster hörs, värderas och tas till vara. Med andra ord, det handlar om att ha rätt siffror på papperet, men inte nödvändigtvis rätt attityder och beteenden i praktiken. Denna ytliga inställning till mångfald kan ha flera negativa konsekvenser. För det första kan det leda till att vissa medlemmar känner

sig marginaliserade eller undervärderade. Om de känner att de bara är där för att fylla en kvot, snarare än för deras unika färdigheter, erfarenheter och perspektiv, kan det minska deras engagemang, motivation och övergripande bidrag till organisationen. För det andra kan ytlig mångfald förhindra organisationer från att dra full nytta av de verkliga fördelarna med mångfald. Forskning har visat att team som karaktäriseras av mångfald ofta är mer kreativa, innovativa och bättre på att lösa problem. Men dessa fördelar realiseras endast när alla medlemmars perspektiv värderas och tas till vara. Om vissa medlemmar känner att deras åsikter ignoreras eller avfärdas, går organisationen miste om deras unika insikter och erfarenheter. Dessutom kan ytlig mångfald skada organisationens rykte. I en tid då kunder, investerare och andra intressenter alltmer värderar mångfald och inkludering, kan en uppfattning om att en organisation bara betonar mångfald på ytan snabbt leda till negativ publicitet och skada varumärket. För att undvika dessa fallgropar och säkerställa att mångfaldsinitiativ är meningsfulla och effektiva, måste organisationer gå längre än bara att räkna huvuden. De måste skapa en kultur där mångfald och inkludering är djupt rotade värden, där alla medlemmars röster hörs och värderas, och där ledningen aktivt engagerar sig i att främja en inkluderande miljö. Genom att säkerställa autentiska

ansträngningar för att skapa mångfald i styrelserummet kan organisationer dra full nytta av de många fördelarna som det medför.

### **MÅNGFALDENS UTMANINGAR**

Som ovan nämnts medför verklig mångfald i styrelserummet många potentiella fördelar. Men att skapa en diversifierad styrelse är inte utan sina utmaningar. När individer med olika kulturella, etniska, generationella och yrkesmässiga bakgrunder samlas, särskilt inom ramen för styrelsearbete, kan dynamiken bli komplex. Det kan finnas språkbarriärer, kulturella skillnader och olika affärsnormer att ta hänsyn till. Det kan också finnas fördomar eller missuppfattningar att övervinna, både inom och utanför styrelserummet.

En av de mest framträdande utmaningarna är uppkomsten av konflikter och missförstånd. Dessa kan uppstå på grund av skillnader i kommunikationsstilar, värderingar, förväntningar och arbetsmetoder. Varje kultur, generation och yrkesgrupp har sina egna unika sätt att se på världen, och dessa skillnader kan ibland kollidera på oväntade sätt. Till exempel kan en styrelsemedlem som kommer från en kultur som värderar hierarki och formella strukturer ha svårt att anpassa sig till en mer platt och informell beslutsprocess. Denna medlem

kan känna att beslut fattas för snabbt, utan tillräcklig övervägning eller respekt för äldre och mer erfarna medlemmars åsikter. Å andra sidan kan medlemmar från plattare kulturella bakgrunder känna att processen är för långsam och byråkratisk, vilket hindrar effektivitet och innovation. Även generationsskillnader kan leda till konflikter. Medan äldre medlemmar kan värdera tradition, erfarenhet och formella kommunikationskanaler, kan yngre medlemmar, särskilt de som växte upp i den digitala eran, föredra snabb, direkt och ofta informell kommunikation. Denna skillnad i kommunikationsstil kan leda till missförstånd, där viktig information kan gå förlorad eller missuppfattas. Dessutom kan olika yrkesbakgrunder leda till olika synsätt på problem och lösningar. En ingenjör kan till exempel närma sig ett problem på ett systematiskt och logiskt sätt, medan en marknadsförare kan fokusera mer på kundens perspektiv och emotionella aspekter. Dessa olika synsätt kan vara mycket värdefulla när de kombineras, men om de inte hanteras korrekt kan de också leda till konflikter. För att hantera dessa och andra relaterade utmaningar är det viktigt för styrelser att vara medvetna om risken för konflikter och att aktivt arbeta för att skapa en inkluderande kultur.

En annan utmaning kan vara att anpassa arbetsformer och

mötestider till mer diversifierade behov och önskemål. Att uppnå mångfald i styrelsens sammansättning är bara halva utmaningen. Den verkliga utmaningen ligger i att integrera dessa olika individer på ett sätt som gör att de kan arbeta effektivt tillsammans, vilken kan kräva att de inbyggda processer, strukturer och normer som kan ha funnits i organisationen under lång tid behöver justeras då dessa ofta kan vara exkluderande, oavsett om det är avsiktligt eller inte. Till exempel kan en styrelse som alltid har haft sina möten på en viss tid eller plats behöva omvärdera detta för att beakta nya medlemmars behov och förutsättningar. Eller en styrelse som alltid har haft sina möten ansikte mot ansikte kan behöva överväga virtuella alternativ för att inkludera medlemmar som inte kan resa på grund av familjeansvar eller andra förpliktelser. Även religiösa behov och förpliktelser, som böntider, helgdagar eller kostrestriktioner vid styrelsemiddagar, kan behöva beaktas. Språk kan också vara en barriär. Även om engelska ofta används som det gemensamma affärsspråket i många internationella styrelser, kan det finnas medlemmar som känner sig mer bekväma att uttrycka sig på sitt modersmål. Att tillhandahålla tolkningstjänster eller andra språkresurser kan vara en lösning på detta problem. För att hantera dessa utmaningar krävs en öppen kommunikation och en vilja att anpassa processer och strukturer när så behövs.

Att dra nytta av mångfaldens fördelar kräver således mer än att bara sätta samman en grupp med olika bakgrunder.

### **ETT PROAKTIVT ARBETE**

Den mest grundläggande åtgärden för att åstadkomma mångfald i styrelserummet är naturligtvis en proaktiv rekryteringsstrategi där man söker efter och välkomnar medlemmar från varierande bakgrunder och med olika perspektiv, inklusive olika kulturer, kön, åldersgrupper och professionella erfarenheter. Men det krävs också en aktiv insats för att skapa en struktur och kultur där alla medlemmars röster värderas och respekteras. I denna process kan utbildning spela en central roll. För att effektivt hantera eventuella skillnader kan det krävas verktyg och kunskaper som hjälper styrelsemedlemmar att förstå och värdera olika normer och värderingar. Exempelvis kan kommunikationsverktyg och tekniker för konflikthantering vara ovärderliga, särskilt när det uppstår meningsskiljaktigheter eller missförstånd. Men utbildning ensam räcker inte. För att verkligen skapa en inkluderande styrelsekultur krävs det också en medveten insats för att höja medvetenheten om mångfald och inkludering. Detta kan innebära att man håller regelbundna diskussioner om dessa ämnen under styrelsemöten, där medlemmarna ges möjlighet att dela sina erfarenheter, utmaningar och insikter. Det kan



också innebära att man deltar i externa evenemang eller konferenser som fokuserar på mångfald och inkludering, vilket kan ge styrelsemedlemmarna möjlighet att lära sig av andra organisationer och experter inom området. I vissa fall kan det också vara fördelaktigt att ta hjälp av externa konsulter eller experter. Dessa individer kan erbjuda perspektiv på styrelsens nuvarande praxis, ge rekommendationer för förbättringar och hjälpa till att genomföra nödvändiga förändringar. De kan också erbjuda specialiserad utbildning eller verktyg som är skraddarsydd för styrelsens specifika behov och utmaningar. Det kan också vara värdefullt att inkludera regelbunden teambuilding i syfte att skapa klara kommunikationskanaler där medlemmar kan uttrycka sina åsikter och känslor på ett konstruktivt sätt. Slutligen är det viktigt att komma ihåg att arbete med mångfald och inkludering är en pågående process. Det räcker inte med en engångsinsats eller en årlig utbildningssession. Istället kräver det en kontinuerlig insats och en vilja att anpassa sig och förändras när det behövs. Viktigt är då att aktivt övervaka och utvärdera sina framsteg. Detta kan innebära att sätta upp specifika mål och mätbara indikatorer, samt att regelbundet granska och justera strategier och initiativ baserat på feedback och resultat. Genom att hålla sig ansvariga och sträva efter kontinuerlig förbättring, kan styrelser säkerställa att de rör sig i rätt riktning och gör

meningsfulla framsteg. Genom att ständigt hålla dessa frågor i förgrunden och proaktivt arbeta för att skapa en mer inkluderande och effektiv styrelsemiljö kan styrelser säkerställa att de är rustade för att möta framtidens utmaningar och dra full nytta av de många fördelarna med mångfald.

Sammanfattningsvis, för att dra nytta av mångfaldens fördelar, måste styrelser vara engagerade i en process som involverar både representation och inkludering. Genom att proaktivt rekrytera en mångfald av medlemmar, skapa en inkluderande kultur, främja kontinuerlig lärande och hålla sig ansvariga, kan styrelser bygga en stark, dynamisk och effektiv organisation som är väl positionerad för att möta framtidens utmaningar och möjligheter. Här kan inte nog understrykas att mångfald och inkludering inte är ett mål i sig, utan medel för att uppnå högre organisatoriska mål. Medan världen fortsätter att förändras och utvecklas, står det klart att mångfald i styrelsearbetet inte är något som organisationer har råd att ignorera. Det är inte bara rätt sak att göra ur ett etiskt och socialt perspektiv, utan det är smart affärsverksamhet. Därför är det av största vikt att styrelser världen över att inte bara erkänner mångfaldens värde, utan att också gör det till en central del av deras arbete.

## UTVECKLINGENS KONSEKVENSER

Vi har i denna skrift djupdykt i styrelsearbetarens komplexa och mångfacetterade uppgift, speciellt i en alltmer föränderlig och komplex affärsmiljö. De centrala teman vi har behandlat inkluderar styrelsearbetarens traditionella och förnyade roller, vilka utmaningar detta medför och styrelsemötets framgångsfaktorer. Nu är det dags att integrera dessa huvudteman och aspekter av styrelsearbete i en sammanhängande diskussion. Detta kommer att göra det möjligt för oss att fylla i luckorna, klargöra hur de olika rollerna och aspekterna förhåller sig till varandra, och dra viktiga slutsatser om styrelsearbetets viktiga bidrag till en organisations framgång och hållbarhet.

Även om styrelsens arbetsformer har fortsatt på traditionens vägar med fokus på struktur, tydliga dagordningar, noggranna förberedelser och ett aktivt deltagande, så finns det andra framväxande trender som påverkar styrelsearbetet. På grund av den allt mer snabba och komplexa affärsvärlden har det skett en förskjutning mot mer iterativa arbetsformer, vilket kräver att styrelser omvärderar strategier och planer mer frekvent än tidigare. Styrelsemedlemmar förväntas också hantera en ökande, nästan ohanterlig, mängd material. Detta beror delvis på ett fokus på transparens och delvis på

teknologiska framsteg som gör datainsamling och spridning enklare. Att vara styrelsearbetare kräver därför nu ett mer kontinuerligt och djupgående engagemang. En utveckling som förväntas fortsätta, varför det finns ett behov av innovation i styrelserummets praktiker för att anpassa sig till det föränderliga affärslandskapet.

Baserat på styrelsearbetarnas beskrivningar av sina insatser kunde vi också identifiera olika rollerna som de spelar i en styrelse. I rollen som "utforskare" fokuserar styrelsearbetare på organisationens framtid på längre sikt. Här försöker de att tänka utanför boxen inom områden som marknadsförändringar och teknologiska innovationer. "Stödjarollen" handlar om att vara involverad i de operativa aspekterna av verksamheten för att bidra med sin expertis och erfarenhet för att lösa problem och effektivisera processer. I "utmana rollen" ifrågasätter styrelsearbetare befintliga antaganden och strategier. Här är de inte rädda för att ställa obekväma frågor och föreslå alternativa lösningar, vilket kräver mod och en kultur där styrelsemedlemmar känner sig fria att ifrågasätta och utmana varandra. Slutligen, i "granskarollen", säkerställer styrelsearbetare att organisationen är på rätt väg och i linje med de övergripande mål och strategier som har fastställts. De granskar finansiella rapporter, övervakar

kvaliteten på produkter och tjänster, och säkerställer att alla juridiska och etiska riktlinjer följs. Dessa fyra roller är inte isolerade från varandra utan kompletterar varandra i att skapa en effektiv och ansvarsfull styrelse som kan navigera i en komplex och föränderlig affärsmiljö. Men att hantera dess fyra roller är en komplex och utmanande uppgift som kräver en förmåga att balansera olika krav. Exempelvis behöver styrelsearbetare balansera kortsiktiga mål med långsiktiga visioner, de behöver kunna ta snabba beslut och samtidigt vara välgrundade för att undvika katastrofala misstag, och de behöver kunna inta ett övergripande och kunna fokusera på specifika frågor. Styrelsearbete är således en mångfacetterad uppgift som kräver en förmågan att navigera bland komplexa intressen.

Enligt vår studies deltagare finns det tre kategorier av framgångsfaktorer för att genomföra bra styrelsemöten: förberedelser, styrelsemötets ramverk samt kommunikation och engagemang. Förberedelser inkluderar ett väl förberett styrelseunderlag som innehåller all nödvändig information för att fatta välgrundade beslut och förberedda styrelseledamöter. När det gäller styrelsemötets ramverk, betonas vikten av en tydlig struktur, fokuserat innehåll och god tidsanvändning. Mötets agenda bör vara realistisk att hinna

med och innehålla utrymme för meningsfulla diskussioner. Det anses vara viktigt att respektera de tidsramar som har satts upp och att använda tiden effektivt.

För att hantera den utveckling och de utmaningar som beskrivs anser vi att det krävs en perspektivförskjutning, från ett fokus på beslutsfattande och strategisk planering, till en syn där vi ser styrelsen som ett forum för lärande. Detta perspektiv har potentialen att omvandla hur styrelser fungerar och hur de kan påverka organisationers framtid. Men utvecklingen innehåller också utmaningar som är mer eller mindre akuta att hantera.

## **EN ÖKAD ROLLKOMPLEXITET**

Styrelsearbetets utveckling medför en ökad rollkomplexitet. Tidigare kunde styrelsemedlemmar kanske fokusera på en eller två huvudroller, men dagens verklighet kräver en mer mångfacetterad inställning. Styrelsemedlemmar förväntas nu spela olika roller där varje roll kommer med sina egna uppsättningar av krav, ansvarsområden och fokus, vilket gör det alltmer utmanande att balansera dem effektivt. Den ökade rollkomplexiteten kräver en hög grad av kompetens och förmåga att snabbt skifta perspektiv. Styrelsemedlemmar måste vara lika bekväma med att diskutera kvartalsrapporter

som de är med att utforska potentiella disruptiva teknologier.

Den ökade rollkomplexiteten i styrelsearbetet är ett tveeggat svärd. Å ena sidan kan en styrelse som effektivt hanterar flera roller vara bättre rustad att anpassa sig till förändringar i affärslandskapet. Detta ger styrelsearbetarna en mer heltäckande bild av organisationen, vilket kan bidra till mer välgrundade beslut. Dessutom kan nödvändigheten att skifta mellan olika roller förbättra kommunikationen och samarbetet inom styrelsen. Å andra sidan kommer denna komplexitet med sina egna utmaningar. Det kan uppstå rollkonflikter, där det blir osäkert vem som är ansvarig för vad, vilket i sin tur leder till interna konflikter och ineffektivitet. Arbetsbelastningen och stressnivåerna för styrelsemedlemmar kan också öka, eftersom de nu måste hantera flera olika roller. Detta kan påverka deras beslutsfattande och arbetskapacitet negativt. En annan risk med rollkomplexitet är att det kan bli svårt att engagera sig i varje enskild fråga på djupet. Detta kan leda till att viktiga detaljer eller problemområden förbises. Dessutom kan det finnas ett kompetensgap, när alla styrelsemedlemmar inte är lika kompetenta i alla roller, vilket kan leda till en ojämn arbetsfördelning. Slutligen kan rollkomplexiteten göra det svårare att hitta kvalificerade kandidater till styrelsepositioner.

Sammanfattningsvis har den snabba och komplexa affärsvärlden vi lever i idag gjort styrelsearbetet mer komplicerat än någonsin. Den ökade rollkomplexiteten kräver att styrelsemedlemmar inte bara är experter inom sina respektive fält, utan också flexibla, anpassningsbara och kapabla att hantera en rad olika uppgifter och ansvarsområden. Detta är inte en enkel uppgift och kräver en ny nivå av kompetens och engagemang från dagens styrelsemedlemmar.

### **HÖGRE KRAV PÅ KOMPETENS SOM KONTINUERLIGT UPPDATERAS**

I en tid där affärslandskapet är i ständig förändring har styrelsearbetet blivit allt mer komplext och krävande. Den digitala transformationen, globaliseringen och den snabba takten i teknologiska framsteg har skapat en affärsmiljö som är både dynamisk och osäker. I detta sammanhang har kraven på styrelsemedlemmars kompetens och förmåga att hålla sig uppdaterade ökat väsentligt. För att kunna fatta välgrundade beslut som styr företaget i rätt riktning, måste styrelsemedlemmar ha en djup förståelse för aktuella marknadstrender, regulatoriska förändringar och teknologiska innovationer. Det räcker inte längre med att luta sig tillbaka på tidigare erfarenheter eller utbildning; det krävs en kontinuerlig inlärningsprocess. Detta är inte bara viktigt för att förstå

företagets nuvarande position, utan också för att kunna förutse framtida utmaningar och möjligheter.

Ett sätt att möta dessa ökade krav är genom fortbildning och professionell utveckling. Många styrelser har redan börjat införa regelbundna utbildningssessioner som en del av sitt arbete. Detta kan inkludera allt från fördjupade kurser i företagsstyrning till seminarier om artificiell intelligens och dess påverkan på branschen. Det är viktigt att se dessa utbildningsinsatser som en investering snarare än en kostnad. En styrelse som är välutbildad och uppdaterad är bättre rustad att navigera i en komplex och föränderlig affärsmiljö, vilket i slutändan kan vara avgörande för företagets framgång.

Det finns emellertid en utmaning där man inte kan köpa sig till en lösning. För kontinuerlig inläring och anpassning krävs en mental och emotionell ansträngning, vilket det är viktigt att inte underskatta. Att ständigt vara på tårna, absorbera ny information och omsätta den i praktiken är ingen liten bedrift. Det kräver en särskild typ av engagemang och, framför allt, energi att lära. För styrelsearbetare innebär detta en dubbel utmaning. Å ena sidan måste de hantera de dagliga kraven på deras tid och uppmärksamhet, som ofta redan är höga. Å andra sidan måste de finna den energi och

det fokus som krävs för att ta till sig ny kunskap och utveckla nya färdigheter. Detta är särskilt viktigt i ljuset av den snabba takten i förändringar inom teknologi, marknadsdynamik och regelverk. Det handlar således inte bara om att ha tillgång till rätt resurser och utbildningsmöjligheter; det handlar också om att involvera människor med en inre drivkraft. Styrelsearbetare som ser inläring som en möjlighet snarare än en börda är de som mest sannolikt kommer att lyckas i den moderna affärsvärlden. I en värld där kontinuerlig kompetensutveckling är nyckeln till framgång, blir energin att lära en kritisk egenskap för varje styrelsemedlem. Det är denna energi som kommer att göra det möjligt för styrelsen att inte bara hålla jämna steg med förändringar, utan också att vara proaktiv och innovativ i sitt beslutsfattande. Styrelsearbetare som besitter denna energi är en ovärderlig tillgång för varje företag som siktar på att vara relevant, konkurrenskraftig och framgångsrik i en alltmer komplex och snabbt föränderlig affärsmiljö.

Men denna ständiga strävan efter ny kunskap och förståelse på alla fronter kan komma med en baksida: den mentala och emotionella energin som krävs för att hålla jämna steg kan vara utmattande. Detta fenomen kan leda till en oroande trend: en minskning i antalet kvalificerade individer som är

villiga och kapabla att ta på sig styrelseuppdrag. Om alla är upptagna med att lära sig och anpassa sig på sina respektive områden, vem har då energi kvar att dedikera till det krävande arbetet i en styrelse? Detta blir särskilt problematiskt när man beaktar den komplexitet och det ansvar som följer med själva styrelseuppdraget. Resultatet kan bli en flaskhals i rekryteringsprocessen, där urvalet av potentiella styrelseledamöter minskar. Detta är inte bara en förlust för företagen som söker kvalificerade styrelsemedlemmar, utan också en risk för affärsekosystemet som helhet. En mindre pool av kandidater kan leda till mindre mångfald i styrelserummet, vilket i sin tur kan begränsa perspektiven och minska förmågan att hantera komplexa utmaningar.

## **EN ÖKAD ARBETSBELASTNING**

Styrelsearbete har alltid varit en komplex och krävande uppgift, men den senaste tidens utvecklingar har förstärkt dessa utmaningar på flera fronter. En av de mest påtagliga förändringarna är den ökade arbetsbelastningen som styrelsearbetare nu måste hantera. I en värld där information är ständigt tillgänglig och affärslandskapet förändras i en rasande takt, förväntas styrelseledamöter nu hantera en allt större mängd material. Detta kräver inte bara en hög grad av engagemang utan också en skicklig hantering av tid.

Med så många olika aspekter att fokusera på, från strategisk planering till riskhantering och etiska överväganden, blir det en utmaning att hitta tillräckligt med tid för varje område. Detta har också en psykologisk dimension: med frekventa omvärderingar av strategier och en ständig ström av information att bearbeta kan stressnivåerna för styrelsearbetare skjuta i höjden.

En av de mest påtagliga konsekvenserna av den ökade arbetsbördan som styrelsearbetare nu måste hantera är den direkta inverkan det har på antalet styrelseuppdrag en person rimligen kan ta på sig. Förr var det inte ovanligt att en person hade 10 styrelseuppdrag samtidigt, tack vare en mer förutsägbar och hanterbar arbetsbörda, men med den ökade mängden material att granska, frekventa strategiomvärderingar och behovet av kontinuerlig kompetensutveckling, har det blivit allt svårare att balansera flera uppdrag samtidigt. Detta har lett till en minskad tillgänglighet av styrelseledamöter, vilket gör det svårare för organisationer att fylla sina styrelser med kompetenta och engagerade medlemmar. Den minskade tillgängligheten förstärker den redan existerande utmaningen att rekrytera styrelseledamöter. Organisationer måste nu konkurrera om en mindre pool av kvalificerade kandidater, vilket kan leda till längre rekryteringsprocesser

och potentiellt även till kompromisser när det gäller styrelsens kompetens och erfarenhet.

Även om den ökade arbetsbördan för styrelsearbetare här beskrivs som problematisk så finns det också en positiv effekt. Det kan tvinga styrelsemedlemmar att fokusera mer intensivt på färre uppdrag, vilket ökar möjligheten för ett djupare engagemang, ett bättre beslutsfattande och i slutändan en starkare styrelse. Men detta förutsätter att organisationer kan hitta de rätta personerna för dessa mer krävande och tidsintensiva roller. Den ökade arbetsbördan i styrelsearbete är således inte bara en fråga om personlig arbetsbelastning; den har också bredare konsekvenser för tillgängligheten och kvaliteten på styrelseledamöter. Organisationer måste vara medvetna om denna utveckling och anpassa sina rekryteringsstrategier därefter. Det är en utmaning som kräver proaktivitet och innovation, både i hur vi ser på styrelsearbete och hur vi förbereder för framtidens styrelser. Om dessa utmaningar inte adresseras proaktivt, riskerar vi att se en utmattnings bland styrelsemedlemmar, vilket kan ha allvarliga konsekvenser för organisationers framgång och hållbarhet.

## **EN PROFESSIONALISERING AV STYRELSEARBETET**

Den snabba utvecklingen inom styrelsearbete, med dess rollkomplexitet, ökade krav på kompetens och arbetsbelastning riskerar att göra styrelsearbetet till en, i än högre grad, heltidsprofession. Detta skulle kunna få långtgående konsekvenser för mångfalden och bredden av perspektiv i styrelserummen. Om styrelsearbete blir en profession som inte kan kombineras med ett vanligt arbete, minskar poolen av potentiella styrelsearbetare dramatiskt. Detta kan leda till att styrelser blir alltmer homogena, med ledamöter som har liknande bakgrunder och erfarenheter. Detta är problematiskt eftersom en av styrkorna i en effektiv styrelse är dess förmåga att dra nytta av en mångfald av perspektiv och kompetenser. Dessutom riskerar en professionalisering att leda till mer avgränsade nätverk av styrelsearbetare. Det finns redan utvecklade nätverk för styrelsearbetare, men idag innehåller de i hög grad personer som kombinerar styrelseuppdrag med andra sysselsättningar. En ökad professionalisering kan leda till nätverk och organisationer för dem som enbart sysslar med styrelsearbete. Medan det kan leda till högre kompetensnivåer, riskerar det också att skapa en "ekokammare" där styrelsearbetare endast interagerar med likasinnade individer. Detta kan leda till en brist på innovation och en oförmåga att ifrågasätta etablerade normer

och praxis. Det finns också en risk att det kan leda till en snedvridning där endast de som har ekonomiska resurser eller är i en viss livssituation kan ta på sig styrelseuppdrag. Så även om en professionalisering av styrelsearbete kan ha vissa fördelar i form av högre kompetens och specialisering, riskerar det också att minska mångfalden i styrelserummet. Det är därför viktigt att hitta en balans och att aktivt arbeta för att upprätthålla en mångfald av perspektiv i styrelsearbetet. Lösningar kan inkludera flexibla arbetsarrangemang, mentorskapsprogram och incitament för att locka en bredare grupp av kandidater till styrelseuppdrag.

## **BEHOV AV INNOVATION I STYRELSEARBETETS PRAKTIKER**

Den snabba utvecklingen och komplexiteten inom affärsvärlden och dess effekter, som behandlats ovan, har skapat en ny verklighet för styrelsearbete. Traditionella arbetsmetoder, som en gång var ryggraden i styrelsearbetet, tycks vara otillräckliga för att möta dagens och framtidens utmaningar. Strukturerade arbetsformer med tydliga dagordningar och noggranna förberedelser, som tidigare varit framgångsfaktorer, tycks inte längre räcka till i en värld som förändras i en allt snabbare takt. Denna verklighet gör innovation i styrelsearbetets praktiker inte bara önskvärt utan absolut

nödvändigt. Detta kan inkludera användning av nya teknologier för att effektivisera informationshantering och beslutsfattande. Det kan handla om att implementera avancerade dataanalysverktyg eller att använda artificiell intelligens för att förutsäga marknadstrender. Dessa teknologier kan inte bara göra styrelsearbetet mer effektivt utan också mer anpassningsbart till förändrade förutsättningar. Det kan också innebära en förskjutning mot mer iterativa och agila arbetsformer, som tillåter styrelsen att snabbt anpassa sig till förändrade förutsättningar. Detta är särskilt viktigt i ljuset av den ökade rollkomplexiteten, där styrelsemedlemmar förväntas spela flera olika roller och behöver balansera dessa effektivt.

Men innovationen i styrelserummet kan stöta på motstånd. Det kan finnas en inbyggd tröghet och en ovilja att överge beprövade metoder. Detta motstånd kan vara kulturellt, strukturellt eller till och med personligt, och det kräver en aktiv insats för att övervinnas. Därför är det kritiskt att styrelser breddar sitt fokus bortom de traditionella framgångsfaktorerna som ”förberedelser” och ”tydlig struktur” och kompletterar dessa med nya framgångsfaktorer som flexibilitet, anpassningsförmåga och en vilja att experimentera. Detta är inte bara nödvändigt för att möta nya



utmaningar, utan också för att säkerställa att styrelserummet fortsätter att vara en plats för mångfald och effektivt beslutsfattande. Det är hög tid för styrelser att ta steget fullt ut och omfamna förändringen. Genom att bli pionjärer i att utforma framtidens arbetsmetoder kan de inte bara möta dagens utmaningar utan också förbereda sig för de okända utmaningar som framtiden för med sig.

## **AVSLUTANDE ORD**

Min förhoppning är att denna bok har planterat frön av nya tankar och insikter som kommer att blomstra till en robust grund för framtida styrelsearbeten. Det var min ambition att de perspektiv som delas här ska tjäna som mer än bara tankeställare; de ska sporra till att vidta konkreta åtgärder som förstärker och vitaliserar arbeten i styrelserummen. Jag ser med spänning fram emot att upptäcka hur de utmaningar som presenteras i boken hanteras i praktiken för att bidra till organisationers framgång. För mig står det klart att varje styrelse måste utveckla sina egna arbetsmetoder, skräddarsydda för att passa dess unika omständigheter och ambitioner. Boken är tänkt att fungera som ett diskussionsunderlag för hur lärande och arbetsprocesser kan utvecklas för att utforma ett styrelsearbete som inte bara är effektivt utan även hållbart och flexibelt, redo att möta en ständigt föränderlig värld. Vad innebär det konkret i de styrelser du tänker på?

## TEORETISK REFERENSRAM

Bogenrieder, I. (2002). Social architecture as a prerequisite for organizational learning. *Management Learning*, 33(2), 197-212.

Jacobs, C.D. och Heracleous, L.T. (2005). Answers for questions to come: reflective dialogue as an enabler of strategic innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 18, 338-352.

Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: Recursiveness, Adaptation, and Practice-in-use. *Organization Studies*, 25, 529-560

Jarzabkowski, P., Balogun, J., och Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1): 5-27.

Lave, J. and Wenger, E. (1991). *Situated learning: legitimate peripheral participation*, Cambridge: Cambridge University Press.

Nordqvist, M. (2005). *Understanding the role of ownership in strategizing: a study of family firms*. Jönköping: JIBS Dissertation Series No. 29.

Penrose, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley & Sons, New York.

Rogoff, B. (2003). *The cultural nature of human development*. Oxford University Press.

Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management studies*, 42(7), 1413-1441.

Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management studies*, 48(5), 953-983.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421.

## VARFÖR EN BOK OM STYRELSEARBETE?

---

Vi ser ett Västsverige där företagen behöver ligga i framkant för att stå sig i den internationella konkurrensen. En avgörande del av det arbetet vilar på styrelserna, som är en central resurs för tillväxten och utvecklingen i bolag. Därför fokuserar vi på att synliggöra de faktorer som utgör grunden för ett framgångsrikt, effektivt och värdeskapande styrelsearbete.

Tillsammans med Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet och forskaren Jonas Fasth har vi genom den här boken haft förmånen att utforska styrelsearbetets skiftningar. Jonas forskning kretsar kring dynamiken i tillväxt och syftar till att fördjupa förståelsen för de aktiviteter och processer som genererar tillväxt. Genom att balansera mellan akademien och näringslivet bidrar Jonas till att sprida kunskap om hur man effektivt stödjer och utvecklar företag.

Boken är resultatet av forskning baserad på djupgående dialoger med erfarna styrelseledamöter och erfarenhetsträffar. Målet har varit att på ett strukturerat sätt granska både dåtid och nutid för att skapa en djupare förståelse av styrelsearbetets olika komponenter och framtid. Vi är stolta över att presentera denna bok som ett bidrag till ökad förståelse och utveckling av styrelsearbetet, och vi hoppas att den kommer att inspirera till fortsatt diskussion och handling inom detta viktiga område.



VÄSTSVENSKA  
HANDELSKAMMAREN



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN