

HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM

KANDIDATUPPSATS I MANAGEMENT – VT 2011

STYRELSEPROFFS – FINNS DE?

En studie om styrelseledamöter ur ett professionsperspektiv

Catharina Adamsson 21177

Sara Wedin 21244

[Abstract: During the past two decades a new expression has emerged in Swedish business linguistics: Styrelseproffs (appr. Board Professional). The aim of this paper is to study whether a board member legitimately can be considered a professional. This is investigated through the eyes of the theoretical framework of professionalization. The empirical data is collected through interviews and presents the perspective of people considered to be Board Professionals. The conclusion suggests that Boards are subject to professionalization and that particular attention needs to be paid to the difference between dependent and independent Board members to conclude whether Boards as a whole should be considered professionals. The dependent Board members cannot legitimately be regarded as professionals, while the independent members hold several characteristics suggesting that they may be regarded as professionals. The result, albeit contradictory in parts, shows that it is not possible to rule on Board members as a whole.]

Handledare: Markus Kallifatides

Framläggning sker den 30 Maj, kl 15.15

ETT VARMT TACK...

... riktas till alla som ställt upp och bidragit under arbetets gång. Ett särskilt tack önskar vi ge till alla Ni som skänkt er tid genom att ställa upp på en intervju och där öppet delge era erfarenheter. Ett stort tack riktas även till vår handledare Markus Kallifatides som stöttat, förbryllat, diskuterat samt delgivit idéer och tankar under hela arbetets gång. Utan Er hade den här uppsatsen inte blivit verklighet. Tack!

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion och syfte	2
1.3 Avgränsning	3
1.4 Definitioner	4
1.4.1 Definitioner av använda begrepp.....	4
1.4.2 Definition av begreppet styrelseproffs	5
1.5 Disposition.....	6
2. METOD.....	7
2.1 Val av studiemetod	7
2.1.1 Kvalitativ forskningsmetodik.....	7
2.1.2 Abduktiv ansats.....	8
2.1.3 Explorativ karaktär.....	8
2.2 Metodik.....	8
2.2.1 Empiriinsamling.....	8
2.2.2 Urval av intervjupersoner	9
2.2.3 Intervjuprocess	11
2.3 Metodologisk kvalitet	12
2.3.1 Validitet	12
2.3.2 Reliabilitet	14
3. TEORETISK REFERENSRAM.....	15
3.1 Professionaliseringsteori	15
3.1.1 Samhället har blivit allt mer institutionaliserat, standardiserat och rationaliserat	15
3.1.2 Marknadens genomslag och påverkan på professionalisering	16
3.1.3 Stegvis professionalisering	17
3.1.4 Motverkande krafter	17
3.2 Professionsteori.....	18
3.2.1 Bakgrund.....	18
3.2.2 Systematisk teori – Mer eller mindre formell utbildning	19
3.2.3 Auktoritet – Externt exkluderande och internt inkluderande.....	20

3.2.4 Samhällelig sanktion – erkännandet av professionen.....	21
3.2.5 Etiska regler och en egen kultur – objektivitet som nyckelord.....	21
3.3 Tidigare studier	22
3.3.1 Rekrytering till koncernstyrelser	22
4.1 Den svenska styrelsemodellen	24
4.2 Framväxten av den moderna styrelsen	25
4.2.1 Ägarstrukturens förändringar	25
4.2.2 Standardisering av bolagsstyrning.....	27
4.3 Vägen mot styrelseuppdraget.....	28
4.3.1 Från operativt till strategiskt. Och kanske tillbaks igen?.....	28
4.3.2 Nätverket har fått ge plats åt rekryteringsfirmor	29
4.4 Styrelseexpertisen	30
4.4.1 Erfarenhet som den röda tråden	30
4.4.2 Erfarenhet på två sätt: generalistens bredd och specialistens djup.....	31
4.4.3 Tveksamt hur stora skal fördelarna är.....	32
4.4.4 Mångfald i kompetens tillgodoses allt mer	33
4.4.5 Integritet identifieras som en viktig egenskap	33
4.5 Benämningen.....	34
4.5.1 Begreppet styrelseproffs.....	34
5. ANALYS.....	36
5.1 Professionalisering.....	36
5.1.1 Samhällsförändringarna har nått in i styrelserummen.....	36
5.1.2 Ett steg mot heltid och försök till benämning.....	37
5.2 Profession	38
5.2.1 Systematisk teori – ingen formell utbildning återfinns	38
5.2.2 Auktoritet – svårt att fastställa en unik styrelseexpertis.....	39
5.2.3 Sanktionering – erkännande genom nyprofessionalism.....	42
5.2.4 Etiska regler och en egen kultur – objektivitet hos de oberoende	42
6. SLUTSATSER.....	45
7. DISKUSSION SAMT FÖRSLAG TILL VIDARE STUDIER	48
7.1 Diskussion.....	48
7.2 Förslag till vidare studier	49

8. Referenser.....	51
8.1 Tryckta källor	51
8.2 Elektroniska källor	53
8.3 Intervjuer	54
8.3.1 Djupintervjuer	54
8.3.2 Expertintervjuer	54
APPENDIX I	i
APPENDIX II.....	ii

1. INLEDNING

Det här kapitlet inleds med en övergripande bakgrundsbeskrivning där det förklaras varför ämnet är intressant att undersöka. Sedan följer syfte, avgränsningar, definitioner och slutligen en beskrivning av uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Den här uppsatsen tar sin utgångspunkt i styrelser: styrelseorganet, styrelsearbetet och styrelseledamöterna. Styrelseorganet har trots att de befinner sig i den absoluta toppen av näringslivspyramiden länge stått i skuggan av företagsledningarna. På senare år har här skett en förskjutning. Startskottet för den ökade bevakningen av styrelser i Sverige kom i och med den stora finans- och fastighetskrisen på 1990-talet då diskussionen om bolagsstyrning tog fart (Nachemson-Ekwall, 2008). Intresset för styrelseorganet återfinns idag på flera håll och numer får styrelserna allt mer stå som ansikte utåt för hela näringslivet. Tydligast framstår kanske detta i den sedan länge pågående kvoteringsdebatten där politiker och media ofta har låtit styrelserummen fått stå som exempel för en bristande jämställdhet. Låt oss att istället för att ta vid där diskussioner om kriser och kvotering slutar, ta ett steg tillbaka. Vad har styrelserna faktiskt för ansvar i dagens samhälle?

Sedan de stormiga dagarna i början av 1990-talet har det hänt mycket på området, bland annat har den normgivande Svensk Kod för Bolagsstyrning (Koden) introducerats. Denna skrift har bidragit till att styrelsens formella funktion belysts på ett sätt som inte tidigare har skett (Kollegiet, 2011a). Utgivningen av denna skrift har satt fingret på en viktig förändring i synen på styrelsearbete. Det som tidigare i mångt och mycket var ett hedersuppdrag att kröna sin karriär med, har idag blivit en del av den moderna bolagsstyrningen. Under de senaste åren har frågan om styrelseansvar återigen hamnat i rampljuset. Aktiespararnas VD Günther Mårder kommenterade i en nyligen publicerad artikel i Dagens Industri en styrelse i blåsväder på följande sätt: "Det är oerhört viktigt att aktieägarna tar steget och prövar ansvarsfrågan. Det är principiellt viktigt för hela marknaden. Kommer styrelsen undan här kan man verkligen undra vilket ansvar en styrelse har" (Bolander, 2011, sid 10). I och med ett aktualiserande av

styrelseansvaret har också frågan om styrelseledamöters kompetens väckts. Vilka är det som sitter i Sveriges styrelser?

Som svar på dessa förändringar har ett nytt begrepp slagit rot och i snabb takt vunnit mark – styrelseproffs. Styrelseproffs har i mångt och mycket fått stå för en personifiering av styrelsearbetet, men vilka dessa personer är och vad de gör finns det idag inget rakt svar på. Det har inte gått att finna en entydig definition av begreppet, exempelvis har Skatteverket en uppdragsbaserad syn medan journalistkårens snarare är kontextbaserad och tidvis slarvig (Skatteverket, 2008; Carlbom, 2011-04-19). I SIS Ägarservices årligen sammanställda statistik över de svenska noterade bolagens styrelser, har styrelseproffs omnämnts sedan dryga 10 år tillbaka. Av de totalt 1272 personer som innehade minst ett styrelseuppdrag i ett svenskt börsföretag år 2010 utgjorde styrelseproffsen¹ 38 stycken, vilket motsvarar cirka 3 procent av populationen. Räknat i antal ordinarie styrelseplatser dessa 38 styrelseproffs innehade år 2010 uppgick siffran till hela 10,1 procent (Fristedt, Larsson och Sundqvist, 2010). Trots att styrelseproffsen är i övervägande minoritet har de således en förhållandevis stark ställning.

Det förefaller dock motsägelsefullt att det annars oblyga begreppet styrelseproffs är diffust i både sin användning och bestämning. Jämförelser kan göras med professioner som exempelvis läkare, advokater och revisorer. Hos dessa föranleds professionstiteln av en formell legitimering vilken ofta förknippas med samhällsnytta samt särskilda kvalifikationer. Vid en första anblick verkar styrelseledamöter idag likna dessa klassiska professioner. De kan antas fylla en samhällsnytta, eftersom styrelseorganet är lagstadgat, samt antas ha särskilda kvalifikationer eftersom dem innehar näringslivets högsta position med vilket ett stort ansvar följer. Men frågan om styrelseorganet formellt har utvecklats till bli en arena för professionella utövare framstår alltjämt som obesvarad och utgör grunden för denna uppsats. Kan man vara proffs på att sitta i en styrelse?

1.2 Problemdiskussion och syfte

Professionsteori har en lång historia och det finns en uppsjö av olika synsätt på vad en profession är. En profession kan i generella termer beskrivas som en grupp av utövare och aktiviteter, vilka har ett beroendeförhållande till varandra. Hur detta beroendeförhållande ser ut finns det skiftande åsikter om. På grund av professionens stora möjlighet till en

¹ SIS Ägarservice har satt gränsen vid 5 stycken noterade styrelseuppdrag för män och 3 stycken noterade styrelseuppdrag för kvinnor. (Fristedt, Larsson och Sundqvist, 2010)

kvalitetsprövning av utövarna antas i denna uppsats att aktiviteter stå över utövare. Detta kan exemplifieras med läkarprofessionen där en icke- professionell läkare kan uteslutas ur professionen, detta gör dock inte aktiviteten mindre professionell. Enligt samma logik kan en person inte utses till läkare utan att ha blivit godkänd av professionen genom att få en legitimation. Det vill säga, en grupp professionella utövare kan inte skapa en professionell aktivitet, däremot skapar en professionell aktivitet alltid en grupp professionella utövare. Applicerat på styrelseorganet kan styrelsearbete jämföras med aktivitet och styrelseledamöter vid utövare. Den här uppsatsen ämnar koncentrera sig på styrelseledamöterna, men eftersom de är intimt sammanlänkade till styrelsearbetet kommer uppsatsen att ha inslag av båda faktorerna. Koden (2010) delar upp styrelseledamöterna i två grupper: beroende styrelseledamöter och oberoende styrelseledamöter. De beroende styrelseledamöterna har tillskansat sig styrelseuppdraget därför att de har en relation till bolaget, medan de oberoende styrelseledamöterna precis som namnet antyder kan antas vara objektiva. För att utröna huruvida utövarna kan anses vara professionella är det därför nödvändigt att ta hänsyn till de skilda villkor dessa två grupper verkar under.

Det övergripande syftet med denna studie är av empirisk karaktär och eftersträvar att studera styrelser ur ett professionsperspektiv, med målsättningen att skapa underlag för framtida hypoteser och vidare forskning. Detta sker genom att angripa följande frågeställningar:

Övergripande frågeställning - Kan man vara proffs på att sitta i en styrelse?

För att besvara denna frågeställning ställs två delfrågor upp:

Delfrågeställning I - Kan beroende styrelseledamöter legitimt betraktas som professionella?

Delfrågeställning II - Kan oberoende styrelseledamöter legitimt betraktas som professionella?

1.3 Avgränsning

För att möjliggöra en fördjupad studie och undersöka begreppet styrelseproffs har en noga avvägning gjorts mellan avgränsningar i förhållande till uppsatsens explorativa karaktär, en balansgång mellan djup och bredd. Nedan beskrivs gjorda avgränsningar.

Inledningsvis har en avgränsning gjorts till att enbart omfatta svenska företag som faller inom ramen för Aktiebolagslagen. Det är dock fullt möjligt, kanske även sannolikt, att en del av det som skrivs är av intresse även för en bredare grupp av bolagsstyrelser, med reservation för att resultat inte fullt ut kan överföras för dessa. För att vidare renodla studien har teoriavsnittet avgränsats till att enbart beröra professionaliseringsteori. Valet av denna avgränsning har vuxit fram under arbetets gång och möjliggör en djupare studie i det annars breda området styrelsearbete. Vidare presenteras den primära empirin ur styrelseproffsens perspektiv. Genom att porträttera flera olika perspektiv hade förvisso en ökad bredd uppnåtts, men givet uppsatsens syfte och omfattning är en avsmalning motiverad. Att välja styrelseproffsens perspektiv har också möjliggjort en chans till bidrag med ny kunskap då en liknande studie tidigare inte har gjorts. För att tillgodose syftet på bästa sätt är det centrala i undersökningen fortfarande styrelseledamöter som helhet.

1.4 Definitioner

1.4.1 Definitioner av använda begrepp

- **Beroende styrelseledamot** – En person som enligt Kodens definition hör till de större aktieägarna i bolaget, har varit VD under de fem senaste åren i bolaget, är anställd i bolaget, står i nära släktförhållande till någon i bolagsledningen eller har gjort affärer med företaget det senaste året (Koden, 2010, sid 17). I den här uppsatsen betonas kriteriet ”större aktieägare”.
- **Institutionell ägare** – En juridisk person som placerar kapital åt andra än sig själv.
- **Koden** - Svensk kod för bolagsstyrning gällande från 1 februari 2010.
- **Kollegiet** – Svenskt Kollegium för bolagsstyrning. Ger bland annat ut Koden.
- **Oberoende styrelseledamot** – En person som enligt Kodens definition *inte* hör till de större aktieägarna i bolaget, har varit VD under de fem senaste åren i bolaget, är anställd i bolaget, står i nära släktförhållande till någon i bolagsledningen eller har gjort affärer med företaget det senaste året (Koden, 2010, sid 17).
- **Private Equity-bolag** – Investment-bolag, ofta riskkapitalbolag.

- **Profession** – Beteckning på en yrkesgrupp (aktiviteter och utövare) med vissa gemensamma drag, oftast uttryckt i en unik expertis. Observera att yrke och profession särskiljs.
- **Professionalisering** – Förenklat innebär det processen från yrke till profession.
- **Professionell** – En individ som är verksam inom en profession.
- **Styrelseledamot** – Alla styrelseledamöter som är valda av bolagsstämman, beroende såväl som oberoende. Arbetstagarrepresentanter är inte inkluderade.
- **Yrke** – En sysselsättning eller specialisering som en person utbildar sig till eller går i lära för. En person behåller sitt yrke trots byte av arbets- eller uppdragsgivare.

1.4.2 Definition av begreppet styrelseproffs

Det finns ingen tydligt fastställd definition av begreppet styrelseproffs, det florerar dock flertalet försök till definitioner av media, svenska myndigheter, sakkunniga och intresseorganisationer för styrelsearbete. De mest frekvent påfunna definitionerna har kategoriserats nedan. Åtminstone en av de följande kategorierna täcks alltid in när begreppet används i uppsatsen:

- a) **Arbetstid:** En person som ägnar sin huvudsakliga arbetstid åt sina styrelseuppdrag.
- b) **Antal:** En person som har fortlöpande minst 3-5 stycken styrelseuppdrag.²
- c) **Arbetsinkomst:** En person som förvärvar sin huvudsakliga arbetsinkomst från styrelsearvodet.

Förutom att uppfylla minst en av ovanstående kategorier bör personen ha erfarenhet från minst ett styrelseuppdrag i ett noterat bolag.

För att förtydliga begreppet styrelseproffs presenteras nedan en uteslutande lista, det vill säga personer som *inte* ingår i definitionen av styrelseproffs, även om de skulle uppfylla något av de fyra nämnda kriterierna. Denna uteslutande lista appliceras även för styrelseledamöter, ej enbart för styrelseproffs.

² Bestämningen av antalet skiftar mellan olika forum. Exempelvis har Skatteverket definierat en gräns vid 3 stycken uppdrag, SIS Ägarservice har satt gränsen vid 5 stycken noterade styrelseuppdrag för män och 3 stycken noterade styrelseuppdrag för kvinnor. (Skatteverket, 2008; Fristedt, Larsson och Sundqvist, 2010)

- I linje med avgränsningen utesluts de styrelseledamöter som inte faller inom ramen för Aktiebolagslagen – på sätt utesluts föreningar, stiftelser och andra juridiska personer
- Styrelseledamöter vars engagemang i styrelsen främst utgörs av syftet att uppfylla lagkravet på minst två styrelseledamöter i en styrelse.
- Styrelseledamöter som sitter i en styrelse på ett särskilt mandat - på så sätt utesluts exempelvis fackförbundsordföranden, politiskt tillsatta positioner och andra former av mandatrepresentanter vars roll i styrelsen grundas på deras huvudsakliga uppdrag.

1.5 Disposition

Det inledande kapitlet följs av ett metodkapitel där studiemetoden, intervjuförfarandet och uppsatsens kvalitet står i centrum. Därefter presenteras den teori som används i uppsatsen: professionaliseringsteori, professionsteori samt en presentation av tidigare studier. I det fjärde kapitlet varvas primär- och sekundärempiri fördelat på fem stycken ämnesområden. Vidare följer en analys där empirin tolkas utefter den teoretiska referensramen. Analysavsnittet följer samma struktur som teoriavsnittet. Genomgående för teori-, empiri- samt analysavsnittet är att de avser presentera såväl nuläget samt vägen dit. Slutligen presenteras studiens slutsatser, följt av en diskussion av dessa samt förslag till vidare studier.

2. METOD

Inledningsvis i detta kapitel presenteras val av studiemetod där uppsatsens ansats redogörs för. Därefter följer en beskrivning av hur empiriinsamlingen av primär- och sekundärdata genomförts. Slutligen diskuteras kvaliteten av uppsatsen i form av validitet och reliabilitet.

2.1 Val av studiemetod

Det övergripande syftet med forskning är att öka kunskapen om världen (Björkegren et al., 2011). För att kunna bidra till kunskapsutveckling ställs höga krav på metoden. Forskaren måste kunna visa på transparens i processen för att ge läsaren en möjlighet att bedöma rimligheten i resultaten (Andersen, 1998). Vidare bör det metodologiska tillvägagångssättet bestämmas av kunskapsytet, problemställningen och objektområdet för att på ett rättvist sätt kunna studera och tolka valt studieobjekt (Andersen, 1998).

2.1.1 Kvalitativ forskningsmetodik

I denna studie tillämpas huvudsakligen en kvalitativ forskningsmetodik. Kvalitativa studiers primära kunskapsytte är att förstå snarare än att förklara, i motsats till den kvantitativa forskningsmetodiken. I verkligheten är denna renodlade uppdelning mellan kvalitativt och kvantitativt ovanlig; en växelverkan förekommer ofta och metoderna kompletterar varandra väl (Andersen, 1998; Svenning, 2003). I denna uppsats tar sig detta i uttryck genom att de kvalitativa intervjuerna har kompletterats med empiri av mer kvantitativt slag, för att tillsammans skapa en bättre helhetsbild. Kvalitativ undersökningsmetodik kräver inte lika starka teoretiska utgångspunkter som kvantitativa metoder. Som följd av detta brukar tonvikt läggas vid forskningsresultatens prövbarhet för att avgöra huruvida studien bidrar till teoriutveckling (Björkegren et. al., 2011). Detta stämmer väl in på denna uppsats, då tidigare forskning inom området är en bristvara och istället blir transparens i forskningsprocessen och antaganden viktiga.

2.1.2 *Abduktiv ansats*

Det finns huvudsakligen två tillvägagångssätt vid kunskapsproduktion: deduktion och induktion. Den förstnämnda utgår från en hypotes som testas ute i verkligheten, medan induktion innebär att man utifrån verkligheten försöker utveckla teori (Andersen, 1998). I denna uppsats används en abduktiv forskningsansats, vilket kan beskrivas som en blandform av dessa två metoder. Detta tog sig uttryck i initiala, löst formulerade hypoteser vilka belyste viss empiri, fynd i denna empiri väckte i sin tur nya tankar och frågor om vilken teori som skulle kunna tänkas vara lämplig. Abduktion kan liknas vid en cirkulär process där empiri, teori och analys ofta är beroende av varandra, något som är vanligt enligt Andersen (1998).

2.1.3 *Explorativ karaktär*

Som följd av att det är ett relativt nytt fenomen som utforskas – exploreras – är uppsatsen av explorativ karaktär. Det är i regel svårt att generalisera i en explorativ uppsats då denna snarare kartlägger och identifierar fenomen samt väcker nya hypoteser och frågor, än besvarar redan ställda frågor (Andersen, 1998; Robson, 2007). För denna uppsats har det här betydelse när det gäller vilken funktion studien kan komma att fylla i framtiden. Den kan inte för egen räkning bidra till teoriutveckling men därmed inte sagt att den i framtiden, tillsammans med vidare forskning, inte kan göra det. Precis som Björkegren et al. (2011) beskriver betydelsen av hög kvalitet i en kvalitativ forskningsmetodik, beskriver Robson hur samma fenomen är extra betydelsefullt vid bedömningen av en uppsats med explorativ karaktär: ”Det är arbetets kvalitet som bör avgöra dess forskningsstatus snarare än syftet”³ (Robson, 2007, sid 20). Metodavsnittet tillåts därför breda ut sig i den här uppsatsen för att underlätta bedömningen av uppsatsens kvalitet inför framtida slutsatser.

2.2 **Metodik**

2.2.1 *Empiriinsamling*

Man brukar skilja mellan sekundärkällor och primärkällor. Primärkällorna är att betrakta som de mest ursprungliga källorna medan sekundärkällorna har passerat genom ett eller flera led.

³ Översatt av författarna. Texten i originalutförande: ”It is the quality of the work that should determine its research status rather than the purpose.”

När data har transporterats på detta sätt uppstår ett särskilt beroende som kallas för *tradering*. En huvudregel är att primärdata är att betrakta som mer trovärdiga än data som härstammar från traderade källor. Enligt Thurén är detta krav dock inte absolut: ”Det kan exempelvis komma i konflikt med tidskriteriet – glömskan kan förvrida sanningen mer än traderingen.” (Thurén, 2005, sid 53). Han citerar vidare historikern Göran B. Nilsson som styrker tidsperspektivet: ”Ur den synpunkten är ofta en samtida andrahandskälla att föredra framför en sentida förstahandskälla.” (Nilsson, 1973 citerad i Thurén, 2005, sid 53). I denna uppsats återfinns såväl primär- som sekundärdata. I vissa fall sträcker sig primärdata över en längre tidsperiod varför denna då regelmässigt följs upp med sekundärkällor så att deras korrekthet kan avlösa och komplettera varandra.

Sekundärdata har främst hämtats från lag- och normgivande skrifter såsom ABL och Koden men även forskningsrapporter och den årliga sammanställningen från SIS Ägarservice går in under denna kategori.

Då uppsatsen är av kvalitativ, explorativ karaktär har en *urvalsundersökning* med djupintervjuer valts framför en totalundersökning. Urval och intervjuprocess för dessa beskrivs nedan.

2.2.2 Urval av intervjupersoner

Urvalet till djupintervjuerna skedde i ett första steg genom ett så kallat *selektivt urval* för att sedan kompletteras genom ett *snöbollsurval* (Svenning, 2003).

Det grundläggande urvalskriteriet i det selektiva urvalet har varit att välja ut personer som kan antas tillföra relevant kunskap till studien. Utgångspunkten har varit att de personer som är benämnda som styrelseproffs utgör den huvudsakliga primärkällan, medan andra perspektiv fångas upp främst genom sekundärdata. Uppsatsens ambition – att utreda styrelseorganets professionella status ur styrelseproffsens perspektiv – samtidigt som det idag inte finns någon exakt definition av begreppet, har gjort att urvalsprocessen ställts inför en kritisk fråga: *Vilka* är att beteckna som styrelseproffs? Frågan har bemötts genom att de olika kategorierna a-c, under stycket 1.4.1 om definitioner, totalt sett har täckts in av de intervjuade. På detta sätt har de intressenter vars perspektiv kan anses komma från ett styrelseproffs fått komma till tals. Ett tredje kriterium var att varje person ska ha varit verksam som styrelseproffs under så pass lång tid att empirin kan anses vara väsentlig för uppsatsens syfte. För att ytterligare täcka in flera perspektiv utgjordes ett fjärde kriterium av att de intervjuade tillsammans representerar en

bred del av näringslivet genom skiftande bakgrund med hänsyn till branscher, noterade- och onoterade företag samt privat- såväl som offentlig verksamhet. De intervjuade har mött samtliga kriterier, *tabell I* nedan ger en överblick av de kvantifierbara kriterierna. Slutligen genomfördes två intervjuer av expertkaraktär. Den första med en aktiv från liknande forskningsområde för att få uppslag och djupare förståelse inom ämnet i det initiala skedet. Den andra intervjun genomfördes med en representant från affärsmedia. Denna intervju hölls för att även här uppnå en djupare förståelse, denna gång för medias användning av begreppet, men även av källkritiska skäl.

Svenning (2003) beskriver snöbollsurval som en metod där namn som nämns i en intervju följs upp med nya intervjuer. Han liknar metoden vid att nysta upp ett garn, vilket stämmer väl överens med uppsatsens övergripande explorativa karaktär. Eftersom uppsatsen inte kretsar kring en särskild organisation eller liknande, har möjligheten att upprätta kontakt med potentiella intervjupersoner vid flertalet tillfällen visat sig vara svårt. Tillgång till kontaktuppgifter samt svarsfrekvens vid kontaktförsök var högre på de intervjupersoner som valts ut med ett snöbollsurval.

Intervjuperson (IP)	IP 1	IP 2*	IP 3	IP 4	IP 5	IP 6	IP 7	IP 8	IP 9
Antal permanenta uppdrag i svensknoterade bolag	3	0	4	1	1	1	4	1	3
Oberoende i de noterade bolagen	Ja	-	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja	Nej	Ja
Uppfyller definition a	X	-	X	X	X	X	X	X	X
Uppfyller definition b	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Uppfyller definition c**	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Är/har varit verksam inom offentlig (O) eller privat (P) sektor	P	O,P	O,P	P	P	P	P	P	P
Har/har haft internationellt styrelseuppdrag	X						X	X	

**Har tidigare haft uppdrag i svensknoterade bolag*

***Denna kategori är subjektivt till sin karaktär. Eftersom att alla de intervjuade redan uppfyller kategori a eller b har vi valt att inte undersöka denna närmare.*

Tabell I: Urvalsinformation om de intervjuade styrelseproffsen.

2.2.3 Intervjuprocess

Inledningsvis skickades en förfrågan ut i god tid med e-post till ett tiotal personer som uppfyllde de uppställda urvalskriterierna samt till de två experterna. I den initiala kontakten presenterades uppsatsens karaktär samt syfte varefter den tillfrågades roll i sammanhanget redogjordes för. I samtliga fall erbjöds de tillfrågade att välja både tid och plats för att undvika tidspress samt möjliggöra ett öppet samtal i en icke-offentlig miljö.

Vid intervjutillfället presenterades återigen uppsatsens karaktär och syfte varpå förutsättningarna för intervjun stämde av och klargjordes för att nå ett bättre resultat (Olsson & Sörensen, 2007). I samband med detta fördes även ämnet anonymitet upp. Intervjupersonerna fick möjlighet att välja mellan total anonymisering eller endast anonymisering av citat men publicering av namn i referenslistan samt deras bakgrund i appendix. Samtliga valde det senare alternativet. Genom att ta upp detta på ett tidigt stadium rätades eventuella frågetecken ut och ökade chansen till en mer öppen dialog eftersom intervjupersonen inte riskerade att sätta sitt anseende på spel (Andersen, 1998). Längden på intervjuerna varierade mellan 45-75 minuter, något som beskrivs av Andersen (1998) som lagom långt eftersom det ger en möjlighet att nå ett visst djup i svaren utan att för den delen trötta ut respondenten.

Totalt genomfördes elva stycken intervjuer av semistrukturerad karaktär. Det innebär att på förhand bestämda teman och ämnesområden (se Appendix I) snarare än specificerade frågor, låg till grund för intervjuerna (Andersen, 1998; Robson, 2007). För att uppnå ett visst djup i intervjun uppmuntrades respondenten att utveckla, exemplifiera och förankra sina tankar och resonemang utifrån egna erfarenheter. Tonvikt lades på att få till ett flytande samtal för att fånga in intervjupersonens tankar, varför ämnesordningen var av underordnad betydelse (Robson, 2007).

Då alla de intervjuade innehar höga positioner inom näringslivet kan de antas vara vana vid att föra ledande diskussioner och styra samtal i den riktning de själva vill (Andersen, 1998). För att hantera detta deltog båda uppsatsförfattarna i intervjuerna vid samtliga tillfällen utom ett. På förhand bestämdes vem som skulle ställa majoriteten av frågorna och föra diskussionen framåt och vem som skulle anteckna. De förutbestämda ämnesområdena gjorde det lättare för den som ställde frågor att behålla rätt kurs utan att för den delen styra samtalet för mycket.

Vid en analys av en semistrukturerad intervju krävs en stor portion kreativitet för att lyckas urskilja och förstå mönster, samtidigt som en försiktighet vad gäller graden av möjlig

generalisering i förhållande till uppsatsens karaktär bör tas i beaktning (Andersen, 1998). Som följd av detta fördes en dialog mellan uppsatsförfattarna efter varje intervju för att komplettera och strukturera gjorda anteckningar samt tankegångar. Antecknade citat behölls i sin grundform och skickades senare ut för godkännande. Innan publicering gjordes ändring av ett citat på uppmaning från den intervjuade, resterande godkändes i sin grundform. Även formuleringar i empirin av karaktären ”samtliga intervjupersoner”, ”alla”, ”unisona resonemang”, ”en samstämmighet rådde” godkändes innan publicering. Varje intervju följdes även upp med ett tackmejl för deras deltagande.

2.3 Metodologisk kvalitet

2.3.1 Validitet

Validitet avser förmågan att mäta det som avses att mäta – mäter vi rätt sak? Det är lättare att uppnå validitet i en kvalitativ studie än i en kvantitativ, men endast så länge som intervjuunderlaget är riktigt (Bäck och Halvarsson, 1992; Svenning, 2003). Avsnittet nedan är koncentrerat på intervjuunderlagets riktighet. Genom att introducera begreppen tendens, beroende samt objektivitet diskuteras vilken kvalitet insamlad primärdata uppnår.

Källornas grad av objektivitet bör alltid beaktas. När den person som sprider information själv är part i sammanhanget finns det alltid anledning att misstänka att personen låter sina egna intressen påverka hur sanningsenligt vittnesmålet blir. Om så skulle vara fallet är källan enligt Thurén (2005) partisk, *tendentiös*, eftersom den har intresse av att ge en falsk bild av verkligheten. För att motverka detta finns följande källkritiska regel: ”Om man misstänker att en källa är *tendentiös* måste den kompletteras med minst en annan källa med motsatt tendens (eller utan tendens) för att uppgiften ska anses vara trovärdig.” (Thurén, 2005, sid 67). Inom ramen för den här uppsatsen finns det en risk för tendens hos primärkällorna då de själva har varit med i förändringen och det är nästintill omöjligt att vara fullständigt objektiv mot sin egen upplevelse. För att behålla ett källkritiskt perspektiv används en källa av motsatt tendens, expertintervjun med medias perspektiv, vid empirinsamlingen under stycket om benämningen styrelseproffs. I vittnesmål av mer personlig karaktär har det inte varit möjligt att finna en källa av motsatt tendens, vid dessa fall gäller då en annan källkritisk regel: ”att man ur en ensamstående källa utan tendens kan tro på huvuddragen, medan en ensamstående *tendentiös* källa anses vara värdelös” (Thurén, 2005, sid 67). Eftersom primärkällorna till uppsatsen inte

kan uteslutas vara tendentiösa är det särskilt viktigt att empiriinsamlingen kompletteras i enlighet med *principen om två oberoende källor*. Denna innebär att för att ett påstående ska vara trovärdigt är det nödvändigt att det bekräftas av minst två av varandra oberoende källor (Thurén, 2005). För att säkerställa oberoende är det viktigt att undvika så kallad *narrativ smitta*, vilken är den vanligaste formen av beroende enligt Alveson och Sköldberg (1994). Narrativ smitta är i sin renaste form att man har pratat ihop sig – att man har blivit påverkad av någon annan. Smittan behöver inte te sig muntligt, utan kan även ske genom att man har läst skildringar eller åsikter i media, rapporter etcetera. Primärkällorna i denna uppsats kan argumenteras ha en lätt tendens av narrativ smitta då flera har bakgrund från samma universitet, vissa har uttalat sig i media om sitt styrelsearbete och flera har träffat varandra, vilket innebär att de inte är helt oberoende gentemot varandra. Därför har inte heller några generaliseringar gjorts utifrån enbart deras vittnesmål utan att ha kompletterats av en källa av motsatt tendens eller en sekundärkälla av mer perspektivneutral karaktär.

Svårigheten i att samla in ett helt objektiv data brukar beskrivas som *objektivitetsproblemet*, Himmelstrand (1987) tar upp ett sätt att hantera detta på. Hans utgångspunkt är att all forskning egentligen är objektiv så länge som den är någorlunda ärligt utförd. Han gör en åtskillnad av *perspektivneutrala* och *perspektivrelevanta* data. Perspektivneutral data är sådana data som är lika intressant, eller ointressant, oavsett från vilket perspektiv man betraktar den, exempelvis folkmängden i Sverige. Perspektivrelevant data är sådana data som är speciellt intressant eller betydelsefull utifrån ett särskilt perspektiv. Himmelstrand (1987) beskriver att såväl perspektivneutral som perspektivrelevant data kan fastställas som intersubjektivt giltig, även om den senare kan både ifrågasättas och förnekas av andra grupper. Trots att det inte går att utesluta varken tendens eller beroende hos uppsatsens primärkällor är deras vittnesmål intressanta för uppsatsens syfte då de kan bidra med perspektivrelevant data. Svenning beskriver detta med orden: ”En sådan forskning behöver inte vara mindre objektiv för det, den är bara perspektivrelaterad.” (Svenning, 2003, sid 14). Data som sådan behöver alltså inte vara subjektiv, men det är viktigt att komma ihåg vilket perspektiv den kommer ifrån. För att ytterligare öka läsarens förståelse om vilket perspektiv primärkällorna, styrelseproffsen, bidrar med kompletteras uppsatsen med en beskrivning av intervjupersonernas bakgrund (se Appendix II). Genom att vidta dessa metodologiska principer bör uppsatsens validitet stärkas.

2.3.2 *Reliabilitet*

Reliabilitet syftar till att belysa huruvida innehållet i uppsatsen är tillförlitligt (Andersen, 1998). Om en upprepning av studien skulle göras – skulle då samma resultat uppnås? Kvalitativa uppsatser har i regel lägre reliabilitet än kvantitativa eftersom de snarare syftar till att exemplifiera än att generalisera verkligheten (Svenning, 2003). Reliabilitet är ändå eftersträvansvärt, särskilt eftersom uppsatsen är av explorativ karaktär med syfte att kunna fungera som grund för vidare forskning. Genom att visa på transparens i processerna under uppsatsförfarandets gång möjliggörs en eventuell replikering av uppsatsen, vilket verkar reliabilitetshöjande (Svenning, 2003). I föreliggande uppsats utgör metodavsnittet således en väsentlig del av uppsatsen. All empiri som presenteras är i största möjliga mån fri från uppsatsförfattarnas egna värderingar och tolkningar, något som även det verkar främjande för reliabiliteten (Yin, 2009). Vidare ställdes kontrollfrågor under intervjuerna för att säkerställa att förda nyckelresonemang blivit korrekt uppfattade (Halvorsen, 1992). På så sätt fick också de intervjuade reflektera över sina resonemang ytterligare en gång. Med hänsyn till att intervjuerna har kretsat kring intervjupersonernas egna erfarenheter finns dock möjligheten att det i en replikerande uppsats uppkommer nya nyckelresonemang och åsikter än vad som gjorts i denna studie. Denna insikt har sin grund i uppsatsförfattarnas upplevelse av att det vid flertalet tillfällen under intervjuernas gång hunnit växa fram nya tankar och resonemang hos de intervjuade. För att förebygga effekten av detta och öka reliabiliteten erbjöds därför primärkällorna en chans att komplettera med nya tankar via e-post, telefon eller ytterligare en intervju, något som dock ej har utnyttjats.

3. TEORETISK REFERENS RAM

För att göra läsningen mer lättöverskådlig har teorin om professionalisering separerats i två delar: professionaliseringsteori och professionsteori. Avsnittet inleds med den mer övergripande professionaliseringsteorin vilken behandlar processen fram till en profession. Professionsteorin kretsar i sin tur kring vilka kriterier som definierar en profession. Gemensamt för dessa avsnitt är att en mer traditionell syn återges inledningsvis för att senare kompletteras med nyare teori på ämnet. Under rubriken ”Tidigare studier” presenteras en studie om styrelsekrytering som ämnar bidra med ytterligare teoretisk skärpa.

3.1 Professionaliseringsteori

3.1.1 Samhället har blivit allt mer institutionaliserat, standardiserat och rationaliserat

Vägen fram till en profession är sällan precis utstakad, men det finns grundläggande mönster i samhället som påverkar processen. *Institutionalisering, standardisering och rationalisering* är ord intimt förknippade med professionalisering och lägger tillsammans en grund för teorin om denna. Med utgångspunkten att samhället är föränderligt skriver Johansson (2002) om hur samhället i allt större utsträckning koordineras och struktureras och fastslår att något är institutionaliserat den dagen det inte längre ifrågasätts utan istället är accepterat. Institutionalisering är förenat med regler och normer, formella så väl som informella, och skapar ramar utifrån vilka vi iakttar och tolkar verkligheten (Johansson, 2002). Brunsson och Jacobsson (2002) talar liksom Johansson (2002) om hur samhället ordnas och menar i ”A World of Standards” att standarder idag genomsyrar hela samhället. Författarparet nämner rationalitet och mätbarhet som dagens ideal och pekar på att antalet standarder har ökat explosionsartat de senaste åren.

Den erkända sociologen Max Weber (1947) var tidigt ute med att försöka tolka och förklara förändringar i samhället och rationalisering blev hans ledord. Han talade om att en ökad produktivitet och effektivitet – en rationalisering – förändrar människors sätt att leva och

påverkar såväl våra värderingar som handlingar. Rationaliseringen utvecklar samhället mot att bli mer målinriktat samtidigt som produktion och teknik gynnas på bekostnad av människans existentiella värde. (Weber, 1947)

Andrew Abbott (1988) uttrycker professionalisering som ett sätt att institutionalisera expertis. Han fångar med den definitionen väl in hur professionalisering skiljer sig åt från de tidigare beskrivna rörelserna samt vad en profession bottnar i – expertis. Att expertisen är ett utmärkande drag för just professionalisering förstärkts ytterligare om man vänder sig till uppslagsverk. I exempelvis Nationalencyklopedin beskrivs professionalisering som den process där en yrkesgrupp tillägnar sig de kännetecken och den kompetens som är utmärkande för en profession (Nationalencyklopedin, 2011a).

3.1.2 Marknadens genomslag och påverkan på professionalisering

Traditionellt sett har professioner fyllt en samhällsnytta. Domare som skipar rättvis och läkare som botar sjuka är båda tydliga exempel på professioner som stämmer väl in på detta traditionella resonemang. Men i takt med att samhället har utvecklats har också diskussioner om vad som ligger bakom professionaliseringen förts. Samhället i stort ökar hela tiden satsningarna på forskning och utveckling, men expertisen som sådan har förskjutits till att handla mer om att behärska och sälja dessa tekniker (Brint, 1994). Den brittiska sociologen Giddens (1991) har lanserat ett begrepp som fångar upp denna förändring på ett träffande sätt; *commodification* (ung. kommersialisering) vilket innebär att man tillskriver ett ekonomiskt värde till något som inte tidigare har behandlats i ekonomiska termer.

Brunsson och Hägg (1992) är inne på samma spår när de talar i ordalag av *marknadisering*. Med marknadisering syftar de till att marknaden som idé har fått en allt större makt och att köpare och säljare idag har utvidgat sin handel till att även innefatta tjänster och kunskap utöver de mer traditionella, fysiska, varorna. Eftersom det är marknaden som skapar villkoren utmålas den också som professionaliseringens huvudsakliga drivkraft (Brunsson och Hägg, 1992). Ett liknande perspektiv erbjuder den nyweberianska samhällssynen inspirerad av Weber. Inte heller i detta perspektiv ser man samhällsnyttan som drivkraften bakom professioners existens, utan tvärtom ligger den i individens vinstintresse (Brante, 2005). Furusten och Werr (2005) är inne på samma spår och beskriver hur marknadiseringens kommersiella villkor har lett fram vad de kallar för en *nyprofessionalism* (se även avsnitt

3.2.4). Dessa samhällsförändringar har gett utrymme för nya professioner att växa fram, även om det inte längre sker under samhällets beskydd (Furusten och Werr, 2005).

3.1.3 Stegvis professionalisering

Wilensky (1964) har tagit sig an professionalisering på ett mer praktiskt plan. Han har tagit fram en serie faktorer vilka beskriver professionalisering som en stegvis process vars slutprodukt är en profession. Han har identifierat fem steg och understryker att dessa är dynamiska på det sätt att det viktigaste är att de uppfylls någon gång i processen, vilken ordning de uppfylls i är av underordnad betydelse. Dessa steg presenteras nedan i den ordning de vanligen uppfylls.

- **Heltidskrav** - Ett behov att arbeta med uppgifterna på heltid växer fram. Det är inte ovanligt att utövarna till en början kommer från ett annat yrkesområde än det som står i begrepp att utvecklas.
- **Etablering av utbildning** - En särskild utbildning växer fram och fungerar som förberedande inför en framtida karriär inom professionen.
- **Föreningsbildning** - En gemensam förening bildas för professionsutövarna och ett framtida professionsnamn utvecklas. Uppgifternas omfång som ska ingå i professionen bestäms.
- **Utveckling lagstöd** - Expertisområdet skyddas av lagar och en ensamrätt inom yrkesområdet upprättas.
- **Grundande av etiska regler och riktlinjer.** Normer inom området skapas och en exkludering av underkvalificerade utövare sker för att säkerställa kvalitet.

3.1.4 Motverkande krafter

Weber (1947) vidareutvecklade sitt resonemang om rationalisering och beskrev hur en motsatt effekt kan uppstå. Om man driver rationaliseringen för långt kommer det snarare bli tal om irrationellt beteende än rationellt. Abbott (1991) utvecklar ett liknande resonemang nästan ett sekel senare och pekar på att den moderna tekniska utvecklingen kan missgynna, istället för

att som tidigare gynna, professioner. Datorer fungerar som ersättare för klassiska professioner såsom sekreterare, arkivarier och skriftställare.

Även Wilensky (1964) pekar på faktorer som kan hindra professionaliseringsprocessen. Han menar att vår yrkesidentitet förflyttas alltmer från professionen till organisationen. När yrkesutövares lojalitet och yrkesidentitet tillskrivs organisationen kan det utgöra ett hot mot professionen då denna hamnar i skymundan.

3.2 Professionsteori

3.2.1 Bakgrund

Vad är då en profession? Professionsteori har en lång historia och är idag ett brett och väl förankrat område. Man har hittat referenser till en profession så tidigt som år 1541 och de senaste 150 åren har utvecklingen av nya professioner varit nästintill explosionsartad (Carr-Saunders och Wilson, 1933, genom Sheppard, 1967). Den snabba tillväxten förklaras ofta med den ovan nämnda rationaliseringen av samhället som har medfört en avancerad teknisk och vetenskaplig utveckling, vilken i sin tur har givit upphov till klassiska professioner såsom ingenjör, kemist, advokat, professor och läkare. Dessa har i sin tur lett fram till ytterligare en våg med mer specialiserade professioner såsom sekreterare, mäklare och revisor (Sheppard, 1967; Brint, 1994). Greenwood (1957) var en inflytelserik professionsforskare som sammanställde en uppsättning kriterier för bestämmande av professioner. Dessa är än idag väl vedertagna. Han menade att yrkesgrupper bör få kalla sig för professionella om dess utövare uppfyller följande kriterier:

1. **Systematisk teori** - Gemensam teoretisk grundad kunskap som kan fås genom formell utbildning och fortbildning.
2. **Auktoritet** - Yrkesgruppen har en särställning inom organisationen eller på sitt fält och har en slags ensamrätt på expertis inom området.
3. **Samhällelig sanktion** - Samhället, vanligen staten, erkänner yrkesgruppen genom formell certifiering eller auktorisering.
4. **Etiska regler** – Närvaro av en formell yrkesorganisation samt etiska och moraliska regler.
5. **En egen kultur** - Kollektivet utmärks av ett eget språk och sätt.

Redan under 1960-talet började den klassiska synen på profession att ifrågasättas av flera forskare och fler perspektiv kom in i bilden. En stor del utav den vidare forskningen på området utforskar Greenwoods (1957) kriterier djupare, varför den efterföljande teorin har strukturerats upp utefter dessa kriterier. Varje del avses spegla såväl äldre som mer nutida teori för att ge ett bredare perspektiv av området.

3.2.2 Systematisk teori – Mer eller mindre formell utbildning

Specialisering i form av högre formell utbildning har traditionellt varit betonad som en viktig skillnad mellan ett yrke och en profession (Brante, 2005). Nationalencyklopedins definition på profession förstärker bilden av att denna åtskillnad är allmänt vedertagen: ”profession, (...)i samhällsvetenskaplig terminologi ofta snävare definierat som yrke vars auktoritet och status bygger på hög formell utbildning, ofta universitetsbaserad” (Nationalencyklopedin, 2011b). Wilensky (1964) formulerar det som att arbetet inom en profession ska vara tekniskt samt baserat på systematiskt kunskap. Brint (1994) bygger vidare på den här synen och talar i termer av att professionaliseringen har utvecklats från att vara en rörelse byggd på socialt förtroende till att bli en slags expertprofessionalism. Med det menar han att fokus har förflyttas till de tekniska dimensionerna samtidigt som de moraliska aspekterna har hamnat i skymundan.

Brante (2005) anser att relationen mellan profession och universitetsutbildning historiskt har betonats allt för starkt. Eftersom det idag finns flertalet äldre professioner som inte kräver formell universitetsutbildning, menar han att det de facto inte bör vara ett nödvändigt kriterium för en profession att alltid ha en bakomliggande universitetsutbildning. En något mer pragmatisk syn har Krause (1996) då han framhäver att det avgörande är vilka attribut av en profession man väljer att betona. Betonas universitetsutbildning är det också mer självklart att yrken med lång utbildning ses som professionella, medan om man betonar yrkespraktiken så kan även hantverkaryrkena ses som professioner. Selander (1989) tar det ett steg längre och beskriver hur ett modernt professionsperspektiv talar om professioner som en grupps ansträngningar för att uppnå tolkningsföreträde inom sitt kunskapsområde samt exklusiva samhällseliga förmåner. Utifrån det här perspektivet räcker det att ha en svårtillgänglig kompetens eller att man har uppnått en viss status och position för att få kalla sig för professionell.

3.2.3 Auktoritet – Externt exkluderande och internt inkluderande

I Abbots (1988) inflytelserika verk "The system of professions" beskriver han professionerna som ett specifikt socialt system. Den interna dynamiken inom professionen grundar sig på konkurrens mellan olika professioner om jurisdiktionen, rätten, över ett kunskapsområde. Som en illustration tar han upp kampen mellan den traditionella medicinen och psykiatrin över området mentalsjukdomar. För att erövra en särskild jurisdiktion uppstår konkurrensen både inom och mellan närliggande professioner, vilket i sin tur ofta leder fram till att definitioner skapas över ett områdes innehåll.

"Vi och dem" filosofin porträtteras också i tidigare teori. Wilensky (1964) beskriver hur man kan använda sig utav principen om externt exkluderande för att avgöra om vad som är en professionell kompetens. Han exemplifierar med skillnaden mellan yrkeskategorierna prästerskapet och snickaryrket. Prästerskapets andliga grund kan vara svårt att göra greppbart i enlighet med Greenwoods första kriterium om teoretisk formell utbildning. Wilensky (1964) lyfter istället fram att en avgörande faktor om man kan betrakta sysselsättningen som en profession eller inte är om gruppen har monopol på sin särskilda färdighet. "Många av oss skulle kunna konstruera en hemmagjord bokhylla, få skulle ta över från en präst vid graven"⁴ (Wilensky, 1964, sid 139). Detta innebär alltså att prästerskapet innehar ett större monopol över jurisdiktionen att gravsätta än vad snickaren har över jurisdiktionen att tillverka en trämöbel. Med det här perspektivet är prästerskapet enklare att identifiera som en profession än vad snickaryrket är. Randell (1961) gör en liknande, om än något mer generell, koppling i artikeln "The evolution of the Analysts". Han konstaterar att det har betydelse hur allmänheten betraktar yrket, i detta fall analytiker, i form av hur många som skulle lyckas vid ett försök på egen hand. Precis som Selander (1989) betonar Randell (1961) svårighetsgradens betydelse för att avgöra huruvida expertisen är unik eller inte.

Många människor som inte skulle drömma om att handla i egenskap av sin egen läkare, advokat eller arkitekt, verkar känna att de är helt kapabla att hantera sina egna investeringar med 'bara lite råd' från de professionella. Ingenting kunde vara mer förvillande, eller, i det långa loppet, mer kostsamt!⁵ (Randell, 1961, sid 69).

⁴ Översatt av författarna. Texten i originalutförande: "Many of us might construct a homemade bookcase, few would forgo a clergyman at the grave."

⁵ Översatt av författarna. Texten i originalutförande: "Many people who would not dream of acting as their own doctor or lawyer or architect, seem to feel that they are completely capable of handling their own investments with "just a little advice" from the professionals. Nothing could be more illusory, nor, in the long run, more costly!"

Brante (2005) tar upp betydelsen av utbytbarhet inom en profession. Genom att kollektivt betona yrkesutövarnas gemensamma färdigheter och kompetenser ökar sammanhållningen mellan kollegor och risken för specialisering inom den egna professionen motverkas. Principen är att vilken utövare som helst inom kompetensområdet ska kunna ta över uppgiften ifråga. Weber (1947) tar det ett steg längre och talar om en att en profession måste ha en inomgruppslig kontroll i form av utbildning och licensiering.

3.2.4 Samhällelig sanktion – erkännandet av professionen

Enligt Greenwoods (1957) tredje kriterium måste samhället formellt erkänna yrkesgruppen, ofta genom en legitimering, för att den ska kunna uppnå professionsstatus. Sheppard (1967) är inne på samma spår när han ställer sig kritisk till att fler och fler grupper av yrkesutövare själva har börjat utnämna sig som professioner. Han menar att eftersom det ofta saknas samhälleliga kriterier har det blivit allt enklare för yrkesgrupper att offentligt associera sig själva med de kvalitetsattribut man förknippar professionen med: objektivitet, samhällsnytta och teknisk kompetens. Han avslutar diskussionen med att krasst fastställa att "Självuppfyllelse genom en upphöjd status kan stärka jaget, men det är i allmänhet en naiv och kortvarig tillfredsställelse."⁶ (Sheppard, 1967, sid 39).

Furusten och Werr (2005) tar upp ett tredje konkurrerande perspektiv till både samhällets formella erkännande och en självutnämning av professionen. Detta synsätt pekar på att en form av legitimering kan ske med hjälp av den nya tidens kommersiella villkor. Författarparet tar managementkonsultyrket som exempel och menar att de, i motsats till mer traditionella professioner, gång på gång måste bevisa att de förtjänar sin expertstatus genom att vid återupprepade tillfällen sälja sin kunskap. Detta betecknar de för nyprofessionalism.

3.2.5 Etiska regler och en egen kultur – objektivitet som nyckelord

Wilensky (1964) lyfter tydligt fram att den tekniska kompetensen bara är ett av två kriterier för att tillskriva en yrkesgrupp professionsstatus, där det andra kriteriet är gemensamma etiska regler och värderingar. Han beskriver detta som att professionella yrkesutövare hyser en stor hängivenhet för en servicenorm (eng. service-ideal) vilket uttrycker sig genom att klientens

⁶ Översatt av författarna. Texten i sitt originalutförande: "Self-conferment of an exalted status may bolster the ego, but it is generally a blind and short-lived gratification."

intressen går före såväl det egna personliga intresset som ett eventuellt vinstintresse. Servicenormen står för opersonlighet och objektivitet för att undvika emotionell inblandning, samt opartiskhet för att undvika diskriminering. Detta är basen i professionens kultur. Wilensky (1964) menar att den här formen av osjälviskhet är vanligare i professioner än i yrken utav två skäl: (1) Professionen kan vara selektiv i sitt urval av aspiranter och väljer därför bara ut de som står för en servicenorm. En sållningseffekt uppstår. (2) Klienten är särskilt utsatt då det är professionen som står för expertisen. Om klienten tror att den professionella drivs av vinstintresse upprättas inget förtroende dem emellan vilket leder till att klienten inte vågar berätta även generande uppgifter om sig själva, något som är av särskild stor betydelse inom exempelvis advokat- och läkarprofessionen. (Wilensky, 1964)

Sheppard (1967) har samma grundsyn som Wilensky men gör istället en koppling till ansvarsfördelning. För att en profession ska uppstå måste det finnas ett tillräckligt stort antal experter som är beredda att acceptera personligt ansvar för att genomföra en objektiv analys i frågor som är av allmänhetens intresse. Han påpekar att man inte bör underskatta svårigheten i att uppnå detta eftersom opartiskheten ständigt hotas av människans natur där känslor, rädslor och förväntningar ofta spelar en avgörande roll.

3.3 Tidigare studier

Såväl professionsteorin som bolagsstyrning är väl utforskade områden. Styrelseproffs är däremot ett relativt nytt fenomen och en studie med liknande ambition som denna - att utreda styrelseorganets professionella status ur styrelseproffsens perspektiv - har inte påfunnits. Här presenteras istället en empirisk studie med ett närbesläktat empiriområde vars resultat kan komma att appliceras även på den här uppsatsens valda område.

3.3.1 Rekrytering till koncernstyrelser

Precis som titeln "Rekrytering till koncernstyrelser – Nomineringsförfaranden och styrelsesammansättning med fokus på kvinnors ställning och möjligheter" anger, syftar Petrelius och Sjöstrands (2009) studie till att undersöka hur rekrytering av styrelseledamöter går till i större svenska aktiebolag. För att uppnå syftet genomförde de ett antal djupintervjuer. Författarna inleder med att styrelsearbete idag fungerar hyggligt men att det finns rum för förbättring. En viss ensidighet hos styrelseledamöterna återfanns och författarna hänför detta

till den starkt efterfrågade erfarenheten från företagsledning hos ledamöter. Affärsförståelse, hederlighet och integritet diskuteras vidare som självklara egenskaper hos den gode styrelseledamoten. Ytterligare en aspekt som framfördes av de intervjuade var att det i Sverige inte är vanligt att människor rör sig mellan branscher och olika professionella fält. Författarna skönjer en tendens bland svaren: en breddning i termer av styrelseledamöternas erfarenheter skulle verka positivt för styrelsearbetets kvalitet.

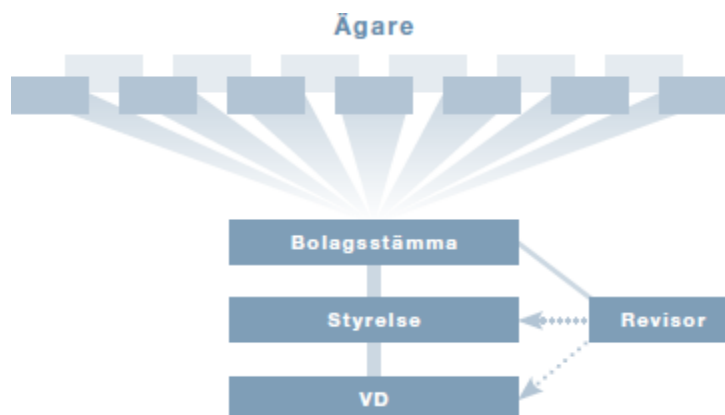
Vidare beskriver Petrelius och Sjöstrand (2009) rekryteringsprocessen som mer professionell idag jämfört med för fem till tio år sedan. Nomineringskommittéer används i allt större utsträckning och bidrar med en ökad öppenhet och systematik och diskuteras som en av de bakomliggande faktorerna till den breddade synen på potentiella kandidater. Med hjälp av nomineringskommittéerna har fokus flyttats från ”kompisrekrytering” till rekrytering på basis av verklig kompetens, vilket öppnar upp för fler oberoende kandidater och därmed en ökad legitimitet. Synen på nomineringskommittéerna varierar dock bland de intervjuade och vissa menar att ledamotspopulationen och tillvägagångssättet inte har någon större inverkan på vilka som faktiskt väljs.

4. EMPIRI

I det här kapitlet återges fynd från primär- och sekundärkällor parallellt. Inledningsvis beskrivs den svenska styrelsemodellen med syfte att skapa en förståelse av hur bolagsstyrningen ser ut idag. Därefter följer fyra avsnitt som behandlar olika ämnesområden: framväxten av den moderna styrelsen, vägen mot styrelseuppdraget, styrelseexpertisen och benämningen.

4.1 Den svenska styrelsemodellen

Ett aktiebolag och dess styrning, vidare kallat bolagsstyrning, regleras i Sverige genom såväl lag som praxis. I enlighet med aktiebolagslagen, ABL, sker bolagsstyrning via tre beslutande organ på tre olika nivåer: bolagsstämman, styrelsen och verkställande direktören, se *figur I*.



Figur I. Den svenska modellen för bolagsstyrning (Koden, 2010, s. 8).

Bolagsstämman är det högsta beslutande organet och utgörs av de aktieägare som samlats till stämman. Aktieägarna kallas till bolagsstämman minst en gång per år och där fastställs årsredovisningen samt fattas beslut om bolagsordningen (Kollegiet, 2011b). Nästa beslutssteg utgörs av styrelsen som ska ansvara för bolagets förvaltning och organisation. Enligt ABL är det bolagsordningen som reglerar hur styrelsen väljs, men eftersom bolagsordningen i sin tur bestäms av bolagsstämman, har det blivit praxis att val av styrelse görs direkt av bolagsstämman som en egen beslutspunkt (Koden, 2010). En utav styrelsens viktigaste uppgifter är att utse den verkställande direktören, VD. Styrelsen har ett kollektivt ansvar, vilket innebär att varje ledamot måste ta ansvar även för de frågor som ledamoten själv inte

aktivt arbetar med (Kollegiet, 2011c). Enligt ABL får inte noterade bolag ha en styrelseordförande som samtidigt är VD (Kollegiet, 2011d). (SFS, 2005:551)

Koden utgör i Sverige ett komplement till ABL genom att ange en högre norm än lagens minimikrav och gäller för alla noterade företag. Den bygger på principen ”följ eller förklara” vilket innebär att bolaget inte är skyldig att följa Koden, men om man väljer att inte göra det bör man förklara avsteget. Koden är tydlig med att styrelsen aldrig kan avsäga sig det yttersta ansvaret: ”Styrelsen kan delegera uppgifter till personer inom eller utom styrelsen men inte avböra sig det yttersta ansvaret för bolagets organisation och förvaltning eller skyldigheten att sörja för en betryggande kontroll av bolagets ekonomiska förhållanden.” (Koden, 2010, sid 10). Enligt Koden får högst en av styrelsens ledamöter samtidigt arbeta i bolagets ledning och minst två måste vara oberoende ledamöter. Detta leder till att styrelser i svenska börsnoterade företag till övervägande del består av externa ledamöter, men däremot kan huvuddelen vara beroende, det vill säga knutna till de större aktieägarna. Detta ligger i linje med ABL:s positiva syn på en aktiv och ansvarstagande ägarroll vilket uttrycks i lagens förarbeten. Koden uttrycker tydligt att styrelsevalet ska beredas genom en valberedning där kandidaterna ska presenteras för aktieägarna i anslutning till kallelsen för bolagsstämman. (Koden, 2010)

4.2 Framväxten av den moderna styrelsen

4.2.1 Ägarstrukturens förändringar

Eftersom styrelsen är tillsatta på mandat av ägarna finns det ett naturligt samband mellan styrelsearbetet och ägarstrukturen. För att förstå hur den moderna styrelsen har växt fram är det således nödvändigt att ha en bild av hur ägarstrukturen i näringslivet har förändrats.

Svenskt näringsliv har historiskt präglats av tre stora ägargrupper: bankerna, familjerna och företagsledarna. De så kallade familjesfärerna representerade effektivt alla dessa ägargrupper då sfärernas stomme flera gånger var bankverksamhet och grundarfamiljen ofta befolkade företagsledningarna. Ägarkoncentrationen möjliggjordes genom det av Ivar Kreuger introducerade systemet med röststarka A-aktier respektive de mer röstsvaga B-aktierna på 1910-talet. Detta medförde att ägandet och makten kunde behållas i grundarfamiljerna utan att man för den delen gick miste om möjligheten att ta in kapital utifrån. Denna modell byggdes vidare under mellankrigstiden under stort inflytande av Marcus Wallenberg. Han hade en vision om det ”aktiva ägandet”, med vilket han menade möjligheten att ha ett

engagerat ägande i flera bolag samtidigt. Detta kunde uppnås genom en separation av styrelsens kontrollfunktion från företagsledningen. Den här separationen skiljer sig avsevärt från större delen av övriga Europa där det länge varit betydligt vanligare att styrelsen själv föreslog nya ledamöter. I de anglosaxiska länderna står styrelsen helt fri från de större aktieägarna. Den svenska modellen med ett aktivt ägarskap anges ofta som en viktig förklaringsfaktor till det svenska näringslivets goda utveckling. (Nachemson-Ekwall, 2008)

Finans- och fastighetskrisen 1991 ledde till en politisk avregleringsvåg av valuta- och kapitalmarknaderna och 1993 försvann de sista hindren för utländskt ägarskap. Hela 1990-talet kom att förknippas med internationalisering och andelen utlandsägt kapital har ökat kraftigt sedan dess (Jakobsson, 2007). Inte bara internationaliseringen har ökat, andelen nya företag är under 2000-talet högre än någonsin (Nyföretagarcentrum, 2011). Dock är tidshorisonten mycket kortare än tidigare och entreprenörerna säljer av tidigt. Köpare är ofta Private Equity-bolag som med stora investeringar hjälper företagen till en stark tillväxtkurva. De senaste 60 åren har en tydlig ägarförskjutning skett från de tre stora ägargrupperna med familjerna i spetsen, till att idag till stor del bestå av aktiva internationella och nationella *institutionella ägare*, såsom AP-fonder, pensionsfonder, aktiefonder och svenska staten (Nachemson-Ekwall, 2008).

Flera av de intervjuade vittnade om samma bild som beskrivits ovan. Tilläggas bör att de som pratade om förändringen var noga med att poängtera att de inte själva har upplevt alla de förändringar som skett, utan snarare att de lever och arbetar i konsekvenserna av dem. Flera förde resonemang om hur förändringarna i näringslivet i stort har påverkat synen på styrelsearbetet.

Mindre och mindre är det den lilla klubben, mycket därför att hela näringslivet har blivit större och större. Samtidigt som poolen med företagsmänniskor har ökat, tar varje person på sig färre uppdrag än tidigare eftersom tidsåtgången per uppdrag är högre än någonsin. Detta har banat väg för möjligheten att arbeta med styrelseuppdrag på heltid.

I citatet ovan beskrivs en situation där såväl aktieägarna som styrelseledamöterna själva har möjlighet att vara mer kräsna i sina val samt en situation där utbud och efterfrågan möts. Flera andra utav de intervjuade spann vidare på tankegången om mer aktiva styrelseledamöter och menade att de institutionella ägarna pressas till att ha en högre aktivitetsgrad på grund utav deras kortare tidshorisont. En intervjuperson framhöll Private Equity-bolagens roll i det nya ägarlandskapet på följande vis:

Framförallt Private Equity-bolagen utnyttjar sin rätt till ägarmakt genom att tillsätta aktiva styrelseledamöter och ofta återkomma till samma personer. Det är i samband med den stora ökningen av dessa bolag som jag ser starten på den offentliga diskussionen som pågår just nu om hur styrelsearbete bör utformas.

4.2.2 Standardisering av bolagsstyrning

Framväxten av de institutionella ägarna började redan under 1980-talet i USA. Här märktes snart att styrelserna och företagsledningarna ofta handlade i strid mot de nya ägargrupperingarna. De institutionella ägarna började ingripa och hävda sin makt genom att formulera riktlinjer för hur en god bolagsstyrning skulle se ut (Nachemson-Ekwall, 2008). I Sverige inleddes den här utvecklingen under 1990-talets finans- och fastighetskris, något som flera av de intervjuade refererade till som startskottet för förändringen.

Under samma tidsperiod grundades även flera intresseorganisationer. Däribland den ideella föreningen Styrelseakademien med mission att öka kunskapen om styrelser, bland annat genom att erbjuda kortare utbildningar inom styrelsearbete och genom att skapa en plattform för diskussion av styrelserelaterade frågor (Styrelseakademien, 2011a). Utvecklingen av bolagsstyrning tog dock inte ordentlig fart i Sverige förrän några uppmärksammade nationella händelser, såsom IT-bubblan och Skandiaskandalen i början av 2000-talet, visade på ett behov av ett regelverk även här. Den 1 juli 2005 lanserades den tidigare nämnda Koden för de största börsbolagen med syftet: ”Att stärka förtroendet för de svenska börsbolagen genom att främja en positiv utveckling av bolagsstyrningen i dessa bolag” (Koden, 2010, sid 3). Från och med den 1 juli 2008 började den gälla för alla svenska börsbolag. Ett tecken på Kodens breda genomslag är att räckvidden har nått bortom de noterade bolagen. Att många onoterade bolag har valt att följa den trots att de inte är tvingade till detta kan tolkas som ett tecken på Kodens starka signalvärde.⁷ (Kollegiet, 2011a)

Unisont framhöll de intervjuade Koden som en av de största förändringsfaktorerna och samtliga betonade dess betydelse i både det vardagliga arbetet och i synen på styrelsearbetet i ett vidare perspektiv. De förklarade hur Koden har bidragit till ett mer generaliserat styrelsearbete och att rollfördelningen mellan styrelse och företagsledning har blivit tydligare. Kodens betydelse på detta område har av flera intervjupersoner exemplifierats med

⁷ AMF AB, Apoteket AB och Länsförsäkringar AB är alla exempel på onoterade bolag som har valt att följa Koden. Dessa tre bolag representerar tre stycken ägargrupperingar: arbetstagarorganisationer, staten och kollektiv, som vanligen följer Koden trots att de inte är onoterade. (AMF AB, 2010; Apoteket AB, 2010; Länsförsäkringar AB, 2010)

resonemang om styrelsens ansvar. Det legala ansvaret har inte förändrats nämnvärt för styrelsen de senaste decennierna, däremot har synen på ansvarstagande gjort det efter Kodens införande.

Styrelsen är egentligen ansvarig över allt som sker i bolaget. Allt. Trots detta har en styrelse i princip aldrig fått stå till svars för misskötsel av bolaget, istället har det nästan undantagslöst varit den aktuella företagsledningen som ensamma har fått bära skulden. Det har dock skett ett trendbrott på den här fronten, styrelsens roll vid misskötsel har så smått börjat uppmärksammas och diskuteras.

Även om majoriteten lyfte fram positiva effekter av Koden, finns åsikter som går även åt andra hållet. Två av de intervjuade nämnde aspekten att ökade regleringar och praxis tar fokus från det faktiska styrelsearbetet.

Styrelsen marginaliseras av Koden. Det är så mycket fokus på regler, system och könsbalans. Som följd av det här så glöms det riktiga styrelsearbetet bort, tiden räcker inte till för de viktiga, strategiska frågorna.

4.3 Vägen mot styrelseuppdraget

4.3.1 *Från operativt till strategiskt. Och kanske tillbaks igen?*

En tydlig gemensam faktor för de intervjuade är att samtliga tidigare i karriären innehaft operativa positioner. De har exempelvis varit verksamma som VD eller koncernchefer, verkat nationellt såväl som internationellt och i vissa fall rört sig bland olika branscher samt mellan offentlig och privat sektor (se Appendix II). Styrelseuppdragen har till en början fungerat som ett extrauppdrag vid sidan av den operativa positionen. Då har det emellertid inte rört sig om speciellt många uppdrag, utan de flesta vittnade om att ett, max två, styrelseuppdrag är vad tiden och engagemanget räckte till. Ett sådant här arrangemang med en kombination av en operativ position och ett par strategiska uppdrag, framhölls unisont som positivt och beskrevs som berikande, dynamiskt och att det vidgar vyerna.

Steget från operativt arbete till att helt ägna sin tid åt styrelsearbete har dock tagit sig olika uttryck. En handfull av de intervjuade beskrev hur de sökte efter en ökad frihet och flexibilitet, medan andra känt att taket varit nått, att det inte har varit möjligt att utvecklas vidare utan att

helt byta bana. Åter andra betraktade inte steget från det operativa arbetet som något definitivt utan är öppna för att någon gång i framtiden åter arbeta operativt. Två av de intervjuade öppnade upp för att växlingen mellan strategiskt och operativt bör vara mer systematisk än vad det tidigare har varit.

Det är ett svårt att behålla sin trovärdighet som styrelseproffs längre än uppskattningsvis 10 år. Efter en viss tid blir den nödvändiga operativa erfarenheten förlegad. Att växla mellan operativt och stab, operativt och strategiskt, gör att man hela tiden förnyar sina kunskaper.

Om man ser till de årligen presenterade listorna i ”Styrelser och Revisorer i Sveriges Börsbolag” över Sveriges styrelseproffs⁸, är det endast fyra av de trettiofem uppräknade styrelseproffsen från juni år 1997 som fortfarande var verksamma som styrelseproffs i juni 2010, något som stärker ovan uttryckta resonemang (Sundin och Sundqvist, 1997; Fristedt, Larsson och Sundqvist, 2010). Det har dock länge mest varit äldre personer som innehått styrelseuppdrag, vilket gör att frågan om hur länge man kan behålla sin trovärdighet som styrelseproffs hittills inte ställts på sin spets.

4.3.2 Nätverket har fått ge plats åt rekryteringsfirmor

Koden behandlar relativt detaljerat hur nomineringsprocessen till styrelser bör ske. Bolaget ska ha en av bolagsstämman utsedd valberedning med en majoritet av oberoende ledamöter (Koden, 2010). Under intervjuerna framgick det tydligt att så inte alltid har varit fallet.

När familjesfärerna var som störst på ägarsidan var styrelseuppdrag synonymt med hedersuppdrag. Rekryteringen till bolagens styrelser skedde nästintill uteslutande inom den egna sfären och inom det egna nätverket. I takt med den ökade fokuseringen på styrelsearbetet har också tankarna om hur, och inte bara vilka, man rekryterar förändrats.

Användandet av rekryteringsfirmor har länge varit vanligt vid tillsättning av ledningsgrupper, idag verkar den trenden ha letat sig upp även till styrelsenivå. Samtliga av de intervjuade vittnade om att det har blivit vanligare och vanligare att förfrågningar förs fram av rekryteringsfirmor. Processen inleds ofta med att valberedningen sammanställer en kravprofil och sedan ges en rekryteringsfirma i uppdrag att söka efter en passande person. I frågan

⁸ I denna skrift är styrelseproffs definierat som en person med 5 eller fler ordinarie uppdrag i svenska noterade bolag

huruvida rekryteringsfirmorna dominerar nätverksrekryteringen går däremot åsikterna isär. Drygt hälften av de intervjuade skönjde ett mönster där företag med aktiva storägare, särskilt familjer och Private Equity-bolag, uttrycktes ha en större tendens att nätverksrekrytera. Paradoxalt nog är anledningen som nämnts till detta den långa respektive den korta tidshorizonten för ägandeskapet. Familjens mer långsiktiga ägarskap förknippas med känslomässiga band till företaget vilket ställer högre krav på trygghet i relationen mellan ägarna och styrelsen. Private Equity-bolagens kortare tidshorisont leder däremot till ett behov av en snabb och smärtfri process att få fram styrelseledamöter de kan lita på, varför nätverksrekrytering passar bra. Det har som tidigare skrivits dock inte gått att klargöra vilket rekryteringssätt som dominerar det andra, flera av de intervjuade har snarare uttryckt det som en svår avvägning mellan professionalism och trygghet.

Idag går det inte att stå på en bolagsstämma och föreslå ens närmsta vänner som nya styrelseledamöter. Det bara går inte. Vilket jag tycker är helt rätt. Samtidigt går det inte att förneka att det råder en större trygghet i valet om man känner varandra sedan tidigare, det går nog aldrig att komma ifrån. Styrelsen är trots allt kollektivt ansvariga.

4.4 Styrelseexpertisen

4.4.1 Erfarenhet som den röda tråden

På frågan om det finns någon särskild styrelseexpertis har det varit ett ord som spunnit som en röd tråd genom både primär- och sekundärempirin: erfarenhet. I Koden (2010) specificeras det att varje styrelseledamots huvudsakliga utbildning och arbetslivserfarenhet ska delges vid varje om- eller nyval, detta för att aktieägarna ska kunna bilda sig en uppfattning om personens tidigare erfarenheter. Även i intervjuerna har erfarenhet varit det ord som undantagslöst toppat listen över viktiga kunskaper att besitta som styrelseledamot. När frågorna leddes djupare in på vad intervjupersonerna egentligen menade med erfarenhet utkristalliserades två kontrasterande kategorier; de som talade om expertis i form av en generalistkompetens och de som talade om en specialistkompetens.

4.4.2 Erfarenhet på två sätt: generalistens bredd och specialistens djup

När de intervjuade beskrev erfarenhet i form av generalistkompetens förklarades det oftast som att man är duktig på att driva företag och skapa värde, men även att man har hunnit få en slags karriärmässig livserfarenhet; att man har upplevt låg- och högkonjunktur, krissituationer och anpassningar till nya omvärldsförhållanden. En erfarenhet av det här slaget beskrevs som universell och som användbar i alla branscher, sektorer och länder. Det betonades att generalistkompetens av det här slaget tar tid att tillskansa sig och kräver en bredd i personens arbetslivsbakgrund. Därav är den här sortens erfarenhet särskilt eftertraktad eftersom utbudet är relativt litet.

Man måste kunna hantverket. Det tar tid, är svårt och det känns många gånger luddigt. Men det är ett måste. Detaljer är inte oviktiga, men företag är inte så olika som man kan tro. I allt företagande ligger samma grundtanke – att förädla. Köp billigt och sälj dyrt. Ibland är det de enkla som är det svåra.

Specialistkompetens innebär en snävare och djupare erfarenhet. Detta exemplifierade av flera intervjupersoner med att företag inom vissa branscher eller med vissa behov för stunden kan behöva tillskott av specialister. Finansbranschen togs ofta upp som exempel, eftersom det där finns ett särskilt regelverk att förhålla sig till och att det därför vanligen efterfrågas en viss branschexpertis. Likadant kan ett företag som är på väg in på en ny marknad önska någon med en specifik marknadskompetens, medan ett företag som är på väg ur en kris istället kan vara i behov av någon med PR-expertis. Av de intervjuade som såg sig själva som specialister var medvetenheten om varför just de var efterfrågade som styrelseledamöter högre än de som ansågs sig vara generalister. Utbudet av specialistkompetens varierar med vilken slags expertis man är ute efter, men generellt tas inte erfarenhetens längd upp som den avgörande faktorn utan snarare är det djupet i kompetensen som är av betydelse. En åsikt som framkom var att de mest effektiva och dynamiska styrelserna är de där alla vet sin roll, vilket underlättas om man sitter på en specialiststol snarare än en generaliststol.

Tiden räcker tyvärr inte till för att alla ska kunna uttala sig i alla frågor. Jag till exempel vet att när kvartalsrapporten ligger på bordet så är det jag som förväntas ta ordet.

4.4.3 *Tveksamt hur stora skalfördelarna är*

De kunskaper där mest tydliga skalfördelar identifieras av de intervjuade var av grundläggande karaktär som kunnande om ABL och Koden, mötesteknik, budgetering samt en ständigt aktuell omvärldskunskap. Den här sortens kunskap togs upp som skalfördelar i den meningen att kunskaperna om dessa ökar desto mer erfarenhet du tillskansar dig från styrelsearbete. Å andra sidan var tveksamheten stor bland de intervjuade om dessa kunskaper överhuvudtaget är viktiga att utveckla vidare och huruvida de därför är attraktiva eller ej. Detta dels för att dessa kunskaper beskrevs som så pass grundläggande att man redan bör besitta dem om man ska betraktas som en attraktiv styrelseledamot, dels för att de är relativt lätta att tillskansa sig genom diverse utbildningar, kurser och allmän nyhetsbevakning. Styrelseakademien ger exempelvis flertalet utbildningar i kursformat inom dessa områden. Deras utbildning som betecknas "Rätt fokus i styrelsearbetet" ger dig på blotta 16 timmar en certifiering i styrelsearbete där kunskaper om hur bolagsstyrning fungerar står i fokus (Styrelseakademien, 2011b). Styrelseexpertis i den form av generalist-och specialistkompetens som har beskrivits ovan har därför av en stor majoritet av de intervjuade ansetts väga mycket tyngre än den här sortens mer grundläggande kunskap. Kan man då uppnå skalfördelar inom generalist- samt specialistkompetenserna av att arbeta heltid med styrelsearbete eller sitta i flertalet styrelser?

Generalistkompetensen underbyggs främst av lång erfarenhet från tidigare arbetsliv och inte styrelsearbetet i sig. Det vill säga, din generalistkompetens förändras inte nämnvärt oavsett om du har arbetat heltid med styrelsearbete eller hur många styrelseuppdrag du har haft, den grundas främst i tidigare erfarenheter från företagande i stort. Det är mer troligt att generalistkompetensen enbart är inhämtad från operativt arbete än enbart strategiskt, eftersom den operativa erfarenheten lyftes fram som nödvändig för denna kompetens. En av de intervjuade exemplifierade detta på följande sätt:

Bara för att jag har arbetat heltid med att sitta i styrelser i flertalet år behöver inte det betyda att jag är en bättre styrelseledamot än personen som sitter bredvid mig som arbetar som VD och därför enbart har ett par styrelseuppdrag. Det viktigaste är att man har erfarenhet, om den sedan är inhämtad efter att ha suttit i styrelser eller på annat vis, det spelar mindre roll.

Specialistkompetensen är även den inhämtad sedan tidigare, men gällande denna identifierade de intervjuade en större chans till utveckling av kompetensen om man arbetar heltid med

styrelsearbete eller sitter i flertalet styrelser. Detta eftersom kunskapen mer bygger på djup än bredd och framförallt då den oftast inte är avhängig en tidsmässigt lång erfarenhet i botten.

4.4.4 Mångfald i kompetens tillgodoses allt mer

Precis som en förändring har skett i hur styrelseledamöter rekryteras, identifierades av de intervjuade en förändring i vilka som rekryteras. Flera har beskrivit att det tidigare var ett viktigt kriterium att ha suttit som VD för att bli påtänkt till ett styrelseuppdrag. Styrelseuppdraget betraktades då mer som ett hedersuppdrag att kröna sin karriär med innan pension. Den här förändringen beskrevs ha skett i takt med den framväxten av den nya ägarstrukturen.

Alla intervjuade betonade att en bra styrelse måste bestå av olika sorters kompetens och att hur den mixen bör ut se är individuell för varje företag. En av de intervjuade uttryckte detta på följande vis:

Det behövs mångfald i kompetens, särskilt vad gäller ålder och erfarenhet. 10 stycken 55-åringar kan inte sitta och försöka förstå sig på hur Google fungerar, det utgör inte en bra styrelse.

4.4.5 Integritet identifieras som en viktig egenskap

Utöver att det krävs expertis för att kunna bidra till styrelsearbetet framhölls av de intervjuade att det finns vissa personliga egenskaper som är eftersträvansvärda för att vara en bra styrelseledamot. Den stora skillnaden mellan arbetet i företagsledningen och det i styrelsen är att i den senare hanteras frågor på en strategisk nivå och av ett kollektiv. Trots att den operativa erfarenheten är starkt efterfrågad behöver alltså inte de personliga egenskaperna som gjorde att du var en duktig VD bidra till att du blir en framgångsrik styrelseledamot. Flera av de intervjuade nämnde att ett gott omdöme, att vara extrovert, att ha driv och en genuin passion för företagande är viktigt. En egenskap som samstämmigt togs upp som viktig var att ha hög integritet. Det lyftes fram att integritet är extra viktigt i en styrelse eftersom besluten fattas i grupp och styrelsen är kollektivt ansvarig för dessa. Vissa resonerade i banorna att alla perspektiv behövs och att om en enskild ledamot inte bidrar går styrelsen inte bara miste om ledamotens tankar i frågan, utan det kan också få negativa konsekvenser uttryckt som en ökad risk för hela gruppen.

Man måste verkligen kunna säga vad man tycker, oavsett pris. Klassiska exempel på när det har gått snett härstammar enligt min erfarenhet från att ledamöter har suttit tysta eller försökt vara taktiska. De tysta mössen brukar inte bli långvariga.

4.5 Benämningen

4.5.1 Begreppet styrelseproffs

Som redan nämnts under avsnitt 1.4.1 (definitioner) omgärdas begreppet styrelseproffs av förvirring. De intervjuade styrelseproffsen vittnade även dem om en viss förbistring vad gäller begreppet. Vid en första konfrontation av begreppet svarade drygt hälften av de intervjuade med övertygelse i rösten att de hade en klar uppfattning om vad begreppet står för. Vad denna uppfattning bestod av skilde sig dock väsentligt åt mellan de intervjuade. Särskilt ändelsen ”-proffs” tolkades på olika sätt. Vissa kopplade det till ordet profession och andra till proffsig i betydelsen skicklig eller kapabel. Endast tre av de intervjuade kallar sig själva för styrelseproffs, resterande ansåg inte att ordet på ett bra sätt fångar in vad de arbetar med. Flera tog upp att de tycker att ordet har en negativ klang och att det känns pretentiöst och självbelåtet att benämna sig själv proffs, om man är proffsig eller inte ligger i betraktarens öga. De tre som benämner sig själva som styrelseproffs angav som främsta skäl att de har accepterat begreppet som väl inarbetat och att det är bekvämt att ha ett ord att använda till vardags för sin sysselsättning. Alla intervjuade var ense i sin uppfattning om att benämningen härstammar från media och att det även är genom media som ordet har spridits och vunnit allt högre acceptans.

Vid en sökning på ordet styrelseproffs i Mediarkivet ser man en tydlig trend i ordets ökade användning i svensk media över de senaste 20 åren. Under startåret för Mediarkivet år 1990 nämndes ordet 1 gång jämfört med 646 gånger år 2010 (Mediarkivet, 2011).⁹ Vid en närmare granskning av hur media använder begreppet märks även här en tydlig förvirring i såväl definition som sammanhang.

⁹ Noteras bör att det vid sökningen för år 1990 ingår färre svenska mediebolag eftersom de inte var anslutna till Mediarkivet vid denna tidpunkt. Trots detta kan siffrorna användas i syfte att påvisa en ökande trend.

Torbjörn Carlbom, journalist på Veckans Affärer, kommenterade på följande vis:

Styrelseproffs är ett typiskt begrepp som är skapat av media. Det används tyvärr ofta slarvigt, men detta gör också att vi kan själva ladda ordet med vilka värden som passar för stunden, positiva såväl som negativa. (...) Styrelseproffs är ett ord jag tror ofta associeras till makt. Synen på styrelseproffs är därför avhängigt hur läsaren tolkar just ordet makt. I jantelagens Sverige är makt sällan ett speciellt positivt ord.

5. ANALYS

I följande kapitel tolkas empirin med stöd av den teoretiska referensramen. Inledningsvis analyseras huruvida samhällets förändringar har påverkat styrelsearbetet. Därefter följer en djupare analys av kriterierna för en profession och hur väl styrelsearbetet når dem.

5.1 Professionalisering

5.1.1 Samhällsförändringarna har nått i in i styrelserummen

Styrelseorganet är sanktionerat genom Sveriges lag och utgör idag en självklar institution. Mycket av de förändringar som primär- och sekundärempirin beskriver tyder på att aktiviteten styrelsearbetet även har standardiserats och marknadsiserats. De större ägarna är inte längre familjer utan består idag till större del av institutioner. Normer och regler med en större omfattning än lagen har tagits fram av marknaden, vilket har bidragit till ett allt mer standardiserat och likriktat styrelsearbete. En tilltagande kontroll av styrelsearbetet har utvecklats genom ett ökat medialt intresse, vilket har inneburit att risken för negativa följder vid avsteg har ökat.

Enligt teorin finns det två skilda behov som ligger till grund för professionalisering: samhällsnytta och egenintresse. Ett tecken på att styrelser uppfyller ett samhällsligt behov är att styrelseorganets institutionalisering har skett via samhället. Samtidigt är det övergripande målet för aktieägarna att få avkastning på kapital, ett tydligt vinstintresse. Tankar om egenintresse finns därmed indirekt representerat i styrelsen genom att styrelseledamöterna fungerar som aktieägarnas representanter och då särskilt för de beroende ledamöterna. Med detta resonemang till grund förefaller styrelsearbetet stå med vardera fot i samhällsnytta respektive egenintresse.

Även om det inte går att fälla ett avgörande var behovet bottnar, förfaller det dock som om att det är vinstintresset som står för drivkraften av området eftersom en marknadsisering har trätt i kraft. Det förändrade nomineringsförfarandet som både primärempirin och Petrelius och Sjöstrand (2009) beskriver, exemplifierar detta. Den tidigare vanliga nätverksrekryteringen

har allt mer fått ge vika för rekryteringsfirmor. Detta har inneburit ett mer målinriktat tillvägagångssätt där man har gått ifrån att basera beslutet på en personlig relation till att lämna över beredningen till en objektiv institution; processen har blivit mer rationell i sin karaktär. Det har också inneburit att ”marknaden” för styrelseledamöter har blivit tydligare i form av utbud och efterfråga. Vad som efterfrågas har blivit synligare då styrelserna mer och mer går mot en profilrekrytering. Utbudet har blivit mer sökbart samt vidgats betydligt i och med att det har sträckts utanför det personliga nätverket. Nomineringsförfarandet kan därmed anses ha kommersialiserats i den mån att den sker mer marknadsmässig än tidigare samt att den i större utsträckning har förflyttats till en extern part. Viktigt att komma ihåg är att styrelsearbete, då som nu, är ett uppdrag och inte en anställning, vilket ställer än högre krav på att det finns ett förtroende mellan aktieägare och styrelseledamot. Empiri lyfter fram att nätverksrekryteringen kan vara ett bättre sätt att ta hänsyn till detta på, något som talar emot att en absolut kommersialisering av rekryteringsprocessen kommer att ske och då även att en fullständig professionalisering kommer att ske.

5.1.2 Ett steg mot heltid och försök till benämning

Det mest grundläggande steget inom Wilenskys (1964) professionaliseringsteori är heltidskravet. Uppsatsens intervjupersoner är ett levande bevis på att det finns de som arbetar heltid med styrelseuppdrag. Sekundärempiri visar dock att en övervägande majoritet inte har det som ett heltidsarbete och det finns skäl att tro att det så kommer att förbli. Empirin var samstämmig i sin uppfattning om vikten av att styrelsen som helhet ger uttryck för en mångfald i kompetens. Detta antyder att det finns en övre gräns för hur många heltidsarbetande styrelseledamöter som är önskvärda för att inte mångfalden ska försummas. En uppåtgående trend med fler heltidsarbetande skulle verka professionaliseringsfrämjande, samtidigt som en fullskalig professionalisering skulle kunna äventyra kvaliteten på styrelsearbetet.

Wilensky (1964) beskriver även hur bildandet av ett professionsnamn är en del av en professionalisering. Begreppet styrelseproffs har de senaste åren växt mer i sin användning och det anspelar tydligt på att utövarna betraktas som professionella. Även om inte styrelseproffs skulle visa sig bli det slutgiltiga namnet för en eventuell profession kan blotta försöket till att namnge aktiviteten styrelsearbete tolkas som ett steg i en professionalisering.

De resterande av Wilenskys (1964) steg täcks in av analysavsnittet nedan där kriterierna för en profession går igenom.

5.2 Profession

5.2.1 Systematisk teori – ingen formell utbildning återfinns

Primärkällorna i uppsatsen är alla universitetsutbildade vilket borde tala för att universitetsutbildning är av betydelse. Såväl som Petrelius och Sjöstrands (2009) studie som den här uppsatsens primärempiri är dock entydig i det faktum att den viktigaste expertisen hos en styrelseledamot är erfarenhet. Den högre utbildningen kan erbjuda en systematisk och teknisk kunskap, men fungerar inte särskilt väl som en plats där kompetens i form av erfarenhet inhämtas. Universitetsutbildningen kan däremot ha betydelse som en hållplats på vägen mot rätt expertis, men eftersom erfarenhet är det som efterfrågas finns det ingen självklar karriärväg att gå.

De kurser av mer yrkespraktisk karaktär som exempelvis Styrelseakademien erbjuder faller inte inom ramen för en högre, teknisk, utbildning och inte heller inom ramen för en så kallad svårtillgänglig kompetens, vilken Selander (1989) beskriver kan utgöra en grund för profession. Däremot kan man argumentera för att erfarenhet kan anses vara svårtillgänglig, särskilt i form generalistkompetens, och att det därmed finns skäl att som styrelseledamot få omnämnas som professionell. Viktigt att poängtera är att trots att expertisen är svårtillgänglig behöver det inte betyda att den är unik för styrelseledamöter. Något som däremot är unikt för styrelseledamöterna är deras ställning i näringslivet. Som det högst beslutande organet i ett aktiebolag kan deras höga position ändå göra att det faller inom ramen för Selanders (1989) tolkning av en profession. Det förefaller dock som om varken yrkespraktiken, utbildningen eller ställningen är attribut som betonas utan det avgörande för hur den enskilda styrelseledamoten och styrelsen som helhet presterar är avhängigt vad personerna har gjort innan.

Att styrelseexpertis inte underbyggs utav en utbildning försvårar dock vidare analys. Erfarenhet är ett begrepp som är mycket vagare än vad utbildning är och när primärkällorna samt tidigare forskning samtidigt lyfter fram vikten av mångfald i denna kompetens ökar svårigheten i att urskilja om det föreligger en unik styrelseexpertis.

5.2.2 Auktoritet – svårt att fastställa en unik styrelseexpertis

Förutom att expertisen vanligen inhämtas genom en formell utbildning, måste den också vara unik för att uppnå professionsstaus. Teorin talar om detta i form av en extern exkludering och en intern inkludering. Det vill säga, utövarna och aktiviteterna inom en profession ska vara tydligt särskilda från andra kunskapsområden och därigenom ha en gemensam, unik expertis.

Extern exkludering – tecken på en konkurrens

Ägarförskjutningen i det svenska näringslivet där de aktiva ägarna har börjat utnyttja styrelserna som den maktkanal de är kan liknas vid den sortens konkurrens över en jurisdiktion som Abbot (1988) beskriver. Jurisdiktionen har här definierats som rätten över kunskapsområdet ”att bedriva styrelsearbete”. Makten över jurisdiktionen har till betydande utsträckning gått förlorad de traditionella ägargrupperingarna och tillfaller idag i större grad de institutionella storägarna. Den moderna bolagsstyrningen med ABL och Kodens framtagande i spetsen skulle då kunna liknas vid en definition av jurisdiktionens innehåll, vilket följer Abbots (1988) teori väl. Ett ”Vi och Dem”- förhållande kan anas mellan de institutionella och de traditionella ägarna.

Enligt Wilensky (1964) behöver inte en exkludering ske med hjälp av en teknisk kunskap utan istället kan särskiljning ske genom att en grupp som aspirerar på att uppnå professionsstatus har ett tydligt monopol över den aktuella jurisdiktionen. Monopol kommer här att analyseras utifrån två perspektiv: monopolets förändring över tid och om det finns en enskild grupp som innehar monopol över styrelsejurisdiktionen.

Extern exkludering – monopoliet över jurisdiktionens har växt

Randell (1961) tar upp perspektivet att svårighetsgraden har betydelse då den avgör hur många människor som kan tänka sig, samt lyckas, vid ett försök på egen hand. Om svårighetsgraden är hög kan den fungera som externt exkluderande. När styrelseuppdraget benämndes mer som ett hedersuppdrag var det inte i första hand förknippat med ansvar. Även om det legala ansvaret i sak inte har förändrats nämnvärt, kan den ökade insikten och medvetenheten om styrelseansvaret bedömas ha gett en indirekt effekt av en ökad svårighetsgrad för jurisdiktionen. Inträdeshindren har höjts i den mån att viljan att ta på sig styrelseuppdrag borde ha minskats. Med det här resonemanget har monopoliet över jurisdiktionen *växt* det senaste decenniet och den externa exkluderingen skulle därmed ha ökat.

Extern exkludering – svårt att avgöra vem som innehar monopol

När det kommer till att avgöra om det finns en grupp som innehar en monopolställning över jurisdiktionen ökar komplexiteten. Det uppstår här en speciell situation eftersom jurisdiktionen besitts av aktieägarna, men utövas av styrelseledamöterna. Ibland utgörs dessa av samma personer (beroende styrelseledamöter), ibland är de skilda åt (oberoende styrelseledamöter). I de fall aktieägaren själv sitter i styrelsen kan de anses ha fullständigt monopol över jurisdiktionen, men eftersom de har tillskansat sig styrelseplatsen som en följd av sitt ägarskap kan man inte obestritt tillskriva dem styrelseexpertis, rent krasst kan de köpa sig en plats. Eftersom jurisdiktionen betecknar rätten över ett kunskapsområde är det inte regelrätt att hänföra denna till en grupp som inte kan bevisas sitta på en professionsmässig expertis.

De oberoende ledamöterna däremot tillsätts på basis av deras expertis och bör kunna därför argumenteras ha monopol över kunskapsområdet. Empirin delar dock upp expertisen i två läger: generalist- och specialistkompetens. Närmast till hands att hävdas ha rätt över jurisdiktionen bör vara generalisterna då de besitter den erfarenhet som enligt empirin är den mest eftertraktade, det är också den mest svårtillgängliga expertisen då den tar längst tid att tillskansa sig. Att generalistkompetensen främst är baserad på lång erfarenhet och betonar vikten av en bredd i kompetensen, gör dock att den inte är speciellt bunden till själva styrelsearbetet och inte heller vidareutvecklas särskilt utav det. Ett kunskapsområde över styrelseexpertis borde först kunna uppstå då kunskapen gynnas och fördjupas i styrelsen. Empirin pekar på att detta kan ske inom vissa specialistkategorier, detta eftersom specialistkompetensen grundas i djup istället för bredd i erfarenhet. Den är som erfarenhet emellertid inte lika svårtillgänglig och eftertraktad och det är därför inte självklart att heller de kan anses inneha ensamrätt över kunskapsområdet. En paradox uppstår här då det är generalisterna som står för den mest eftertraktade expertisen medan specialisterna är de som har störst möjlighet att uppnå en unik styrelseexpertis. Det är därmed svårt att avgöra vem som egentligen innehar jurisdiktionen att bedriva styrelsearbete eftersom en unik styrelseexpertis inte går att fastställa.

Sammantaget kan tendenser till en extern exkludering i form av tämligen höga inträdeshinder skönjas, men då det inte går att fälla ett tydligt avgörande om det finns en unik styrelseexpertis, är det svårt att fälla ett avgörande om en extern exkludering föreligger.

Intern inkludering – den interna utbytbarheten är låg

Resonemanget fördjupas ytterligare då teorin om intern inkludering appliceras på styrelsearbetet. Empirin lyfter fram mångfald i kompetens som betydelsefull för gruppen, vilket försvårar möjligheterna till intern utbytbarhet. En absolut utbytbarhet där vem som helst kan ta över en annans uppgifter finns således inte, men däremot finns det chans till utbyte inom de respektive kompetenserna. Det vill säga en generalist kan ta över en generalists arbete och en specialist kan ta över efter en annan med samma specialistprofil. Totalt sett skulle den interna inkluderingen i form av utbytbarhet kunna betraktas som låg eftersom det är just motsatsen, mångfald i kompetens, som är det mest eftertraktade.

Webers (1947) resonemang om en inomgruppslig kontroll i form av en formell licensiering kan inte appliceras på styrelsearbete, men eftersom styrelseledamöternas tillsätts av aktieägarna uppstår en annan slags kontroll av expertisen. Om en ledamot inte når de uppställda kraven kan aktieägarna välja att inte förnya styrelseuppdraget för den ledamoten och på det sättet uppstår en sällningsmöjlighet med vilken man kan kontrollera kvalitetsnivån på expertisen. Den här formen av kontroll är inte lika stark som en formell licensiering men kan i ögon av nyweberianism fungera som ett acceptabelt substitut. Detta gäller dock enbart för de oberoende ledamöterna eftersom de beroende inte utsätts för sällningen.

Svårt att fastställa en unik styrelseexpertis

Att man som styrelseledamot behöver en viss expertis, ofta en hög sådan, är inte det som ifrågasätts, utan det som ska fastställas är om det finns en *unik* expertis för just styrelsearbete; en styrelseexpertis. Eftersom erfarenhet är ett relativt vagt begrepp, krävs att de andra omständigheterna klart pekar ut en grund att tro den erfarenhet som föreligger här kan betraktas som unik. Här har påvisats att det finns en slags kontroll av att expertisens håller en viss kvalitetsnivå, att den är svårtillgänglig, att det i viss mån finns inträdeshinder i form av att det inte är en roll som vem som helst har viljan att ge sig på, samt att viss specialistkompetens kan gynnas och vidareutvecklas i styrelsearbetet. Det som talar mot är att den interna utbytbarheten är låg och att det inte har gått att fastställa vilken grupp av styrelseledamöterna som innehar rätten över kunskapsområdet styrelsearbete. Det är därmed svårt att dra några generella slutsatser kring huruvida det finns någon speciell styrelseexpertis, det varierar alltför mycket från fall till fall.

Något som ligger utanför teoriområdet är det faktum att empirin har identifierat att expertisen kan bli förlegad, ett bäst-före-datum på tio år nämndes. Om så skulle vara fallet talar även det emot att det finns en unik styrelseexpertis.

5.2.3 Sanktionering – erkännande genom nyprofessionalism

Samhället har sanktionerat styrelseorganets existens genom lagstiftning, men en sanktionering har från samhällets sida inte lika tydligt skett avseende aktiviteten styrelsearbetet. ABL ställer avsevärt lägre krav, även om de är tvingande, än vad Koden gör. De samhälleliga villkoren är alltså lägre än de från marknaden. Även den lite speciella tillsättningsprocessen har marknadsmässiga förtecken. De oberoende styrelseledamöterna måste gång på gång bevisa sin expertis genom att det är omval varje år, detta gäller dock inte de beroende ledamöterna som tillskansar sig styrelseuppdraget genom att de är aktieägare. I och med detta kan legitimeringen av de oberoende styrelseledamöterna anses ha drag av nyprofessionalism, men de når inte upp till ett mer traditionellt, formellt, erkännande.

Att benämningen styrelseproffs har vuxit fram samt tydligt anspelar på en professionsstatus, skulle kunna tala för att försök till en legitimering genom en självutnämning har gjorts. Det som talar mot en självutnämning är att empirin visar att styrelseproffs är ett begrepp som har sitt ursprung i media, inte från styrelserummen. En klar majoritet av de intervjuade kallar sig dessutom inte själva för styrelseproffs trots att de ofta omnämns som det. Även förvirringen kring begreppet är påtaglig och det går inte att hitta en entydig definition av det, vilket ökar rimligheten i påståendet att begreppet inte räcker till som en legitimeringsgrund. Medias ökande användning av ordet och några av de intervjuades vittnesmål antyder dock att ett behov av en benämning föreligger. Att styrelseproffs inte används i dagsläget av dem själva verkar främst bero på begreppets negativa klang, med ett annat begrepp kanske en självutnämning som profession varit mer sannolik.

5.2.4 Etiska regler och en egen kultur – objektivitet hos de oberoende

Wilensky (1964) tar upp att en brist på yrkesidentifiering kan verka hämmande för hela professionaliseringsprocessen. Beroende ledamöter riskerar att identifiera sig mer i sin roll som ägare än den som styrelseledamot, en risk som dock är marginaliserad för de oberoende styrelseledamöterna. De kan istället betraktas som rotlösa i den mening att de i större utsträckning arbetar för flera olika organisationer samtidigt och att de till skillnad från

exempelvis konsulten eller den institutionella ägaren inte heller har en hemma-organisation. Det finns få förenande platser vilket försvårar bildandet av en egen kultur. Koden representerar kanske det största förenande attributet på senare tid och har gett upphov till att styrelsearbete har formella etiska regler att förhålla sig till. Koden har med sin princip om ”följ-eller-förklara” fått en stor genomslagskraft trots sin relativt korta existens. Men har dessa regler av etisk karaktär slagit igenom i en särskild kultur för styrelseledamöter?

En viss typ av servicenorm med objektivitet, osjälviskhet och opartiskhet som ledord är centralt i teorin för att ett yrke ska uppnå professionsstatus (Wilensky, 1964). Även här behövs en distinktion göras mellan beroende och oberoende styrelseledamöter. Beroende styrelseledamöter är per definition partisk till aktieägarna och kan därför inte anses uppnå servicenormen. För de oberoende ledamöterna är situationen annorlunda och för dem kan det finnas anledning att tro att de har grund för objektivitet. Detta kan studeras genom att se om de två skälen till osjälviskhet som Wilensky (1964) listar kan identifieras.

Aktieägarna kan i det här fallet liknas vid klienten och servicenormen vid aktieägarnas intressen. Gällande det första skälet om att professionens selektivitet leder till en bortsällning av dem som inte uppnår servicenormen finns det goda skäl att tro att det uppfylls inom styrelsearbetet, om än på ett litet annorlunda sätt. I det här fallet är det de facto klienten själv som utser den styrelseledamoten genom personval och eftersom omval sker varje år är graden av utbytbarhet hög från klientens sida. Selektiviteten ligger alltså hos klienten själv och därför kan möjligen denna process betraktas som än mer rättssäker än den traditionella som Wilensky (1964) beskriver. Skäl två rör klientens utsatthet då det är den professionella som står för expertisen. Här är det svårare att dra några generella slutsatser eftersom detta förmodligen varierar från fall till fall beroende på hur insatta aktieägarna är och vilken slags expertis styrelseledamoten besitter. Aktieägarna har dock en utsatt position i den mening att de inte har samma insyn i bolaget som styrelsen har och genom att de överlåter sin operationella makt åt styrelseledamoten. Empirin beskriver att det här speciella förhållandet kräver att ett förtroende återfinns mellan aktieägarna och styrelseledamöterna. Ett förtroendeförhållande kan betraktas som utsatt, men grunden till utsatthet behöver här inte sitta i en ojämlig expertis, utan mer troligt i att styrelseledamoten i det vardagliga arbetet sitter på ett informations- och maktövertag.

Som tidigare nämnts kan en status av objektivitet endast diskuteras för de oberoende styrelseledamöterna. Sheppard (1967) öppnar upp för att en profession kan definieras med basis i vilka människor som är beredda att ta på sig ett visst ansvar över att vara objektiva. Här

uppstår en besvärlig situation eftersom styrelsen har ett kollektivt ansvar över varje beslut som fattas, men endast en del utav styrelsen kan eventuellt uppnå objektivitetsstatus. Uppsatsens primärkällor samt Petrelius och Sjöstrands (2009) studie har en samstämmig uppfattning om vikten av att ha hög integritet. Integritet kan här antas fungera som en utjämnande faktor mellan de beroende- och oberoende styrelseledamöterna så att förtroendet dem emellan kan upprätthållas. Integritet kan också fungera stöttande i relationen mellan styrelseledamöterna och aktieägarna. Givet att den ovan beskrivna osjälvisheten för de oberoende styrelseledamöterna grundas i att tillvarata aktieägarnas intressen, kan viljan att uppnå hög integritet ses som en förlängning av servicenormen samt intervjupersonernas uppfattning om betydelsen av att servicenormen uppmärksammas i arbetet.

Varken beroende- eller oberoende styrelseledamöter verkar ha grund att uppnå en stark yrkesidentitet. Däremot är det mycket som talar för att de oberoende styrelseledamöterna kan anses vara objektiva. Det faktum att aktieägarna har goda möjligheter att sålla bort de som inte uppnår en servicenorm talar starkt för att endast de mest eftertraktade ledamöterna blir kvar. Integritet är även det ett ord som är starkt förknippat med objektivitet.

6. SLUTSATSER

Här besvaras uppsatsens frågeställning utifrån gjord analys. Såväl teori- som empiriområdet är att betrakta som stort samtidigt som den här studiens omfång är begränsat, varför läsaren här påminns om att studien inte avser utgöra underlag för generaliseringar utan snarare underlag för vidare studier av fördjupande slag. Detta ligger också i linje med uppsatsens explorativa karaktär.

Uppsatsens syfte är att kartlägga om man kan vara proffs på att sitta i en styrelse. Mycket i analysen talar för att styrelsearbetet har följt samhällsutvecklingen och genomgått vad som kan liknas vid en professionalisering. Att styrelseorganet är en lagstadgad institution, att det idag finns människor som arbetar heltid med styrelsearbete samt att ett försök till namngivning av dessa utövare har skett, är alla klara tecken på professionalisering. Det verkar således som om processen har startat, men har den nått hela vägen fram till en profession?

Som beskrivits i problemdiskussionen består en profession av utövare och aktiviteter. Uppsatsens frågeställning berör utövarna, men eftersom ett beroendeförhållande återfinns mellan utövarna (styrelseledamöterna) och aktiviteterna (styrelsearbetet) måste detta tas hänsyn till. Aktiviteter står över utövarna i den mening att en grupp professionella utövare inte kan skapa en professionell aktivitet, men däremot kan en professionell aktivitet skapa en grupp professionella utövare. Frågan om styrelsearbetet kan betraktas som professionellt blir därför central.

Det faktum att styrelser idag vanligen består av två olika grupper, beroende och oberoende ledamöter, gör frågan än mer komplex. Kan styrelsearbetet betraktas som professionellt oavsett vilken utav dessa två grupper som utför det? Eftersom aktiviteten färgas av utövaren blir svaret nej. I analysen framkommer det tydligt att beroende- och oberoende styrelseledamöter skiljer sig åt avsevärt, bland annat vad gäller legitimering, objektivitet och möjlighet att uppnå en professionsmässig expertis. Styrelsearbete utfört av beroende ledamöter kan därmed inte med självklarhet likställas med styrelsearbete utfört av oberoende ledamöter. För att slutsatser om styrelsearbete och styrelseutövare ska kunna dras är det därför nödvändigt att sätta upp villkor där detta faktum tas hänsyn till. Ett sätt att göra detta på är att avlägsna det faktum att styrelser består av båda dessa grupperingar. För att besvara delfrågeställningarna sätts därför följande villkor upp:

Villkor I: Styrelser består enbart av beroende styrelseledamöter

Villkor II: Styrelser består enbart av oberoende styrelseledamöter

Delfrågeställning I: Kan beroende styrelseledamöter legitimt betraktas som professionella?

Uppsatsens analys visar tydligt att de beroende ledamöternas styrelsearbete inte når upp till de högt ställda kraven på professionalitet. Anledningen till detta är främst att det saknas kontrollmekanismer vad gäller expertis, legitimitet samt objektivitet. De beroende styrelseledamöterna kan sägas stå för den här kontrollen på egen hand, vilket gör att det är svårt att säkerställa att kriterierna för en professionalitetsstatus kvarstår som infriade över tid för denna grupp. På grund av detta kan styrelsearbete utfört av beroende ledamöter ej anses nå upp till en professionell status, varför inte heller ledamöterna kan anses vara professionella.

Delslutsats I, giltig under villkor I: De beroende ledamöterna kan inte legitimt betraktas som professionella.

Delfrågeställning II: Kan oberoende styrelseledamöter legitimt betraktas som professionella?

Analysen visar att styrelsearbete utfört av de oberoende ledamöterna uppfyller flera kriterier som talar för att det idag kan ses som professionellt. Först och främst återfinns en legitimeringsgrund, dock av nyprofessionalistisk karaktär, samt en relativt hög grad av objektivitet. Det kriterium där det inte har gått att dra en tydlig slutsats är det viktiga kriteriet om styrelseexpertis. Totalt sett möts därmed inte kriterierna för en traditionell profession fullt ut, men avhängigt hur stor tyngdpunkt man väljer att lägga på expertiskriteriet, kan drag av professionalitet återfinnas. Som följd av detta kan inte de oberoende ledamöterna betraktas som fullt ut professionella, med de innehar flera kännetecken av en professionalitet.

Delslutsats II, giltig under villkor II: De oberoende ledamöterna innehar flera karakteristika som tyder på att de legitimt kan betraktas som professionella, men de når inte hela vägen fram till en traditionell status av professionalitet.

Övergripande frågeställning - Kan man vara proffs på att sitta i en styrelse?

Svaren i delslutsatserna har ett delvis skiftande resultat, vilket gör att den övergripande frågeställningen inte kan besvaras med ett klart ja eller nej. Delslutsatserna är endast giltiga i mer generella termer om man anser att *alla* utövare inom en profession inte undantagslöst ska få tillskrivas en status av professionalitet. Idag är teorin inte fullgod vid ett fall som detta där två grupper av utövare med olika status av professionalitet samsas inom samma aktivitet. Vi kan därför inte fälla ett avgörande som har stöd i teori.

Den tydligaste slutsatsen som kan dras är att det föreligger en skillnad i grad av professionalitet hos de beroende och de oberoende ledamöterna, där den senare gruppen har mer drag av professionalitet än den andra.

Slutsats: Det går inte att fälla ett avgörande för styrelseledamöter som helhet, det krävs att man skiljer på beroende och oberoende styrelseledamöter. Oberoende styrelseledamöter har drag av professionalitet medan beroende styrelseledamöter inte kan betraktas som professionella.

7. DISKUSSION SAMT FÖRSLAG TILL VIDARE STUDIER

Under det här avsnittets diskuteras uppsatsens slutsatser på ett mer spekulativt plan, vilket leder oss fram till förslag på vidare studier.

7.1 Diskussion

Slutsatsen är speciell så till vida att styrelseledamöterna har behövt separeras i två läger och att endast ett utav dessa läger snuddar vid en professionalitetsstatus. Hur påverkar detta en eventuell framtida professionalisering?

Satt i perspektiv av att det var de beroende ledamöterna i egenskap av aktiva ägare som på allvar satte igång en standardiseringsprocess för styrelsearbetet, uppstår här något av en paradox. Samtidigt som de beroende ägarna alltså har varit drivande i professionaliseringen av styrelsearbetet är det också dem som verkar fungera hämmande för att yrkesgruppen ska nå hela vägen fram.

En förklaring skulle kunna vara att det finns faktorer som talar för att kvaliteten i styrelsearbetet kan komma att försämrans om det skulle professionaliseras fullt ut. Även om styrelseuppdraget uppfyller en samhällsnytta tycks det vara marknaden som fungerar som professionaliseringens drivkraft. Marknaden är mer anpassningsbar i den mån att efterfrågan inte är absolut utan istället kan relateras mer fritt till utbudet. Det finns därför egentligen ingenting i den underliggande drivkraften som tvingar fram en kvalitetsförsämring.

Det finns flera aspekter av styrelsearbete som är professionaliseringsfrämjande men samtidigt fungerar som kvalitetshämmande. Ett av de första tecknen på en professionalisering är att arbetet kräver en heltidsinsats, men om hela styrelser skulle bestå av heltidsarbetande skulle detta verka kvalitetsförsämrade. Dels i termer av sämre mångfald, dels för att det aktiva ägarskapet skulle förlora i betydelse. Som empirin beskriver har det aktiva ägarskapet varit intimt förknippat med den svenska bolagsstyrningsmodellen och lyfts ofta fram som en framgångsfaktor. En annan reflektion från ett par av de intervjuade var oron över att en alltför utbredd standardisering av styrelsearbetet riskerar att marginalisera styrelsernas syfte. Något

som däremot kan ses som professionaliseringshämmande men samtidigt kvalitetsförbättrande är empirins accentuering av värdet i en styrelse som innehar en mångfald i kompetens. Detta försvårar möjligheterna att uppnå det för en professions nödvändiga kriterium om gemensamma drag, men har av alla de intervjuade tagits upp som en av de viktigaste aspekterna för ett framgångsrikt styrelsearbete.

Är en fullskalig professionalisering överhuvudtaget önskvärd?

7.2 Förslag till vidare studier

Den här uppsatsen har koncentrerat sig på att undersöka om styrelsearbete idag är att betrakta som professionellt eller inte och om styrelseledamöter i förlängningen av detta kan anses vara professionella. Nedan ges sex stycken uppslag för vidare studier där denna uppsats skulle fungera som ett passande underlag, alternativt förstudie.

- **Hur skulle styrelsearbetets kvalitet påverkas av en eventuell fullskalig professionalisering?** En fråga som uppsatsen tangerar, men lämnar obesvarad är hur styrelsearbetets kvalitet skulle påverkas av en fullskalig professionalisering. Utifrån ovanstående diskussion finns det skäl att tro att en vidare professionalisering skulle kunna verka kvalitetshämmande för styrelsearbete. Det vore därför intressant att undersöka den saken djupare.
- **Skulle en alternativ benämning av styrelseproffs vara mer passande?** Det framgår i empirin att styrelseproffs idag är ett begrepp som är väl inarbetat men att det fortfarande omgärdas av en förvirring kring definitionen. Denna studie antyder att styrelseproffs inte är en passande benämning eftersom ändelsen ”-proffs” anspelar på en professionsstatus. En närmare undersökning om en alternativ benämning för de som trots allt arbetar med styrelsearbete på heltid skulle kunna vara önskvärd.
- **Hur påverkar de beroende ledamöternas brist på en formell kvalitetskontroll styrelsearbetets kvalitet som helhet?** Denna uppsats lyfter fram att en kvalitetskontroll för de beroende ledamöterna idag saknas. En intressant infallsvinkel vore att undersöka hur detta påverkar styrelsearbetets kvalitet som helhet.
- **Hur ter sig generalist- och specialistkompetensen i det dagliga arbetet?** Utifrån primärempirin görs i denna uppsats en kategorisering av styrelseexpertis i två

grupper: generalist- respektive specialistkompetens. En möjlig frågeställning skulle kunna vara att klargöra om dessa roller tydligt framgår i det dagliga styrelsearbetet och hur de i så fall fungerar ihop som grupp.

- **Utveckling av professionsteori** - Uppsatsen belyser att en åtskillnad bör göras mellan oberoende och beroende styrelseledamöter. En utveckling av dagens professionsteori skulle här vara möjlig då dagens teori inte på ett fullgott sätt täcker in ett fall som detta där två grupper av utövare med olika status av professionalitet samsas inom samma aktivitet.
- **Samma frågeställning med annat perspektiv** - Denna studie är gjord med styrelseproffsens perspektiv. En studie med samma frågeställning men med annat perspektiv alternativt annan metod skulle utgöra ett bra komplement.

8. Referenser

8.1 Tryckta källor

- Abbott, A. (1988), *The System of Professions: An essay on the division of expert labor*, Chicago, IL: The University of Chicago press.
- Alveson, M. och Sköldbberg, K. (1994), *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Lund: Studentlitteratur.
- Andersen, I. (1998), *Den uppenbara verkligheten: Val av samhällsvetenskaplig metod*, Lund: Studentlitteratur.
- Baysinger, B.D. och Butler, H.N. (1985), "Corporate Governance and the Board of Directors: Performance Effects of Changes in Board Composition", *Journal of Law, Economics, & Organization*, vol. 1, nr 1, s. 101-124.
- Björkegren, D. et al., (2011), *Kurskompendium: Kurs 619 vårterminen 2011*, Handelshögskolan i Stockholm, opublicerat.
- Bolander, H. (2011), "Maktkamp i HQ:S styrelse", *Dagens Industri*, 17 maj.
- Brante, T. (2005), *Om begreppet och företeelsen profession*, Borås: Högskolan i Borås.
- Brint, S.G. (1994), *In an age of experts: the changing role of professionals in politics and public life*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Brunsson, N. och Hägg, I. (1992), *Marknadens makt*, Stockholm: SNS Förlag.
- Brunsson, N. och Jacobsson, B. (2002), *A World of Standards*, New York, NY: Oxford University Press.
- Bäck, H. och Halvarsson, A. (1992), *Metodboken: projekt och utredningar*, Kristianstad: Kristianstads Boktryckeri AB.
- Fristedt, D., Larsson, Å. och Sundqvist, S-L. (2010), *Styrelser och revisorer i Sveriges börsföretag 2010-2011*, Stockholm: SIS Ägarservice AB.
- Furusten, S. och Werr, A. (2005), *Dealing with confidence: the construction of need and trust in management advisory services*, Köpenhamn: Copenhagen Business School Press.
- Giddens, A. (1991), *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age*, Stanford, CA: Stanford University Press.
- Greenwood, E. (1957), "Attributes of a profession", *Social Work*, vol. 2, nr. 3, s. 45-55.
- Halvorsen, K. (1992), *Samhällsvetenskaplig metod*, Lund: Studentlitteratur.

- Himmelstrand, U. (1987), *Sociology from crisis to science?*, London: Sage.
- Jakobsson, U. (2007), *Globaliseringen av svenskt näringsliv*, Stockholm: Svenskt Näringsliv.
- Johansson, R. (2002), *Nyinstitutionalismen inom organisationsanalysen: en skolbildnings uppkomst, spridning och utveckling*, Lund: Studentlitteratur.
- Koden (2010): *Svensk kod för bolagsstyrning*, Stockholm: Kollegiet för svensk bolagsstyrning.
- Krause, E. (1996), *Death of the Guilds: Professions, State, and the Advance of Capitalism, 1930 to present*, New Haven, CT: Yale University Press.
- Nachemson-Ekwall, S. (2008), *Förhållandena på den svenska ägarmarknaden de senaste 60 åren (1948–2008, Föreläsning på SNS Konferens, 27 augusti (publicerad på www.hhs.se).*
- Olsson, H. och Sörensson, S. (2007), *Forskningsprocessen: kvalitativa och kvantitativa perspektiv*, Stockholm: Liber.
- Petrelus, P. och Sjöstrand, S-E. (2009), *Rekrytering till koncernstyrelser: Nomineringsförfarandet och styrelsesammansättning med focus på kvinnors ställning och möjligheter*, (2, uppl.) Stockholm: EFI
- Randell, D.H. (1961), "Evolution of the Analyst", *Financial Analysts Journal*, vol. 17, nr. 2, s. 67-71.
- Robson, C. (2007), *How to do a research project: a guide for undergraduate students*, Malden, MA: Blackwell Pub.
- Selander, S. (1989), *Kampen om yrkesutövning, status och kunskap: Professionaliseringens sociala grund*, Lund: Studentlitteratur.
- SFS (2005): *Aktiebolagslagen*, SFS, 2005:551.
- Sheppard, C.S. (1967), "The Professionalization of the Financial Analyst", *The Analysts Journal*, vol. 23, nr. 6, s. 39-41.
- Sundin, A. och Sundqvist, S-I. (1997), *Styrelser och revisorer i Sveriges börsbolag 1997-1998*, Stockholm: DN Ägarservice AB.
- Svenning, C. (2003), *Metodboken: samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling, klassiska och nya metoder i informationssamhället, källkritik på Internet*, (5 [omarb.] uppl.) Eslöv: Lorentz.
- Teorell, J. och Svensson, T. (2007), *Att fråga och att svara: samhällsvetenskaplig metod*, Stockholm: Liber.
- Thurén, T. (2005), *Källkritik*, (2 [rev. och utök.] uppl.) Stockholm: Liber.
- Trost, J. (2008), *Att skriva uppsats med akribi*, (3 [rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Weber, M. (1947), *The theory of social and economic organization*. Översatt från tyska av Henderson, A. M. & Parsons, T., New York, NY: Oxford University Press.

Wilensky, H.L. (1964), "The Professionalization of Everyone?", *The American Journal of Sociology*, vol. 70, nr. 2, s. 137-158.

Yin, R.K. (2009), *Case study research: design and method*, London: Sage.

8.2 Elektroniska källor

AMF (2010): AMF Pensionsförsäkringar AB, *Årsredovisning 2010*, Tillgänglig [online]: http://www.amf.se/Documents/PDF/Rapporter/Arsredovisning_10.pdf [2011-05-04]

Apoteket AB (2010), *Årsredovisning 2010*, Tillgänglig [online]: http://www.apoteket.se/privatpersoner/om/Documents/Finansiell%20information/Apoteket_2010_SE.pdf [2011-05-04]

Kollegiet (2011a): Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning, *Historik*. Tillgänglig [online]: <http://www.bolagsstyrning.se/koden/historik> [2011-05-18].

Kollegiet (2011b): Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning, *Den svenska modellen för bolagsstyrning: Bolagsstämman*. Tillgänglig [online]: <http://www.bolagsstyrning.se/bolagsstyrning/svensk-bolagsstyrning/den-svenska-modellen-for-bolagsstyrning/bolagsstamma> [2011-05-15].

Kollegiet (2011c): Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning, *Den svenska modellen för bolagsstyrning: Styrelse*. Tillgänglig [online]: <http://www.bolagsstyrning.se/bolagsstyrning/svensk-bolagsstyrning/den-svenska-modellen-for-bolagsstyrning/styrelse> [2011-05-15].

Kollegiet (2011d): Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning, *Den svenska modellen för bolagsstyrning: VD*. Tillgänglig [online]: <http://www.bolagsstyrning.se/bolagsstyrning/svensk-bolagsstyrning/den-svenska-modellen-for-bolagsstyrning/vd> [2011-05-15].

Länsförsäkringar AB (2010), *Årsredovisning 2010*, Tillgänglig [online]: <http://feed.ne.cision.com/wpyfs/00/00/00/00/00/14/6F/7F/wkr0001.pdf> [2011-05-04]

Mediearkivet (2011), *Sökord: Styrelseproffs, sökperiod: 1990-01-01 – 1990-12-31 och 2010-01-01 – 2010-12-31. Urval: alla svenska*. Tillgänglig [online]: lösenordsskyddad databas, åtkomst via HHS Library, Stockholm: Retriever Sverige [2011-05-12].

Nationalencyklopedin (2011a), Professionalisering. Tillgänglig [online]: <http://www.ne.se/professionalisering> [2011-04-27].

Nationalencyklopedin (2011b), *Profession*. Tillgänglig [online]: <http://www.ne.se/profession> [2011-04-27].

Nyföretagarcentrum, (2011), *Nyföretagarbarometern, april 2011 – fortsatta rekordsiffror för nyföretagandet*. Tillgänglig [online]:

http://www.nyforetagarcentrum.com/Startsida/_Statistik_och_undersokningar/Nyforetagarbarometern_2009-11/ [2011-05-01].

Skatteverket (2008), *Utfärdande av F-skattsedel efter ändrat näringsbegrepp - Dnr/målnr/löpnr:131 751308-08/111*. Tillgänglig [online]:
<http://www.skatteverket.se/rattsinformation/stallningstaganden/2008/stallningstaganden2008/13175130808111.5.69ef368911e1304a62580002042.html> [2011-04-27].

Styrelseakademien (2011a), *Mission*. Tillgänglig [online]:
<http://www.styrelseakademien.se/web/page.aspx?refid=21> [2011-05-18].

Styrelseakademien (2011b), *Certifierad Styrelseledamot*. Tillgänglig [online]:
<http://www.styrelseakademien.se/web/page.aspx?refid=249> [2011-05-18].

8.3 Intervjuer

8.3.1 Djupintervjuer

Efternamn, Förnamn	Datum för intervjun
Bruzelius, Peggy	2011-04-12
Dreber, Agneta	2011-04-15
Ehrling, Marie	2011-04-14
Elling, Monika	2011-04-21
Grönberg, Lars	2011-04-27
Hellberg, Mikael	2011-04-18
Risfelt, Jon	2011-04-13
Söderberg, Per- Olof	2011-04-13
Tivéus, Meg	2011-04-11

Se Appendix II för ytterligare information om de intervjuade.

8.3.2 Expertintervjuer

Efternamn, Förnamn	Datum för intervjun
Carlbom, Torbjörn	2011-04-19
Nachemson-Ekwall, Sophie	2011-03-09

APPENDIX I

Nedan presenteras de på förhand bestämda ämnesområdena för djupintervjuerna. Ordningen för ämnesområdena varierade mellan intervjuerna.

- Intervjupersonens professionella bakgrund
- Förändringar på styrelseområdet
- Nomineringsförfarandet
- Styrelseexpertis
- Begreppet styrelseproffs

APPENDIX II

Bruzelius, Peggy – född år 1949. Civilekonomexamen från Handelshögskolan i Stockholm (HHS), samt Ekonomie Hedersdoktor vid HHS. Bland annat tidigare VD för ABB Financial Services AB och styrelseordförande för Högskoleverket och Lancelot. Styrelseledamot i bland annat Handelshögskolans direktion, Scania, Electrolux AB, Axfood AB och Husqvarna AB i Sverige, samt även några internationella uppdrag.

Dreber, Agneta – född år 1946. Civilekonomexamen från HHS samt en fil. kand. i engelska och ryska. Tidigare engagerade som politiker. Numera VD för Livsmedelsföretagen och bland annat styrelseordförande för Sveriges Radio.

Ehrling, Marie – född år 1955. Bred operativ erfarenhet, har bland annat varit informationssekreterare vid Finans- och utbildningsdepartementet, vice koncernchef för SAS AB och VD för TeliaSonera. Idag ordförande för Norsk- Svenska handelskammaren, vice ordförande i Nordeas styrelse och styrelseledamot ibland annat Securitas AB, Schibsted och Oriflame.

Elling, Monika – född år 1962. Civilekonomexamen från HHS, MBA- utbildning från McGill University i Montreal. Har en bred erfarenhet från tjänsteföretag i olika ledande befattningar, bland annat analytiker vid Enskilda Securitas och CFO för Intrum Justitia. Tidigare styrelseledamot i Lindex AB, idag VD för Poolia och styrelseledamot i Björn Borg.

Grönberg, Lars – född år 1949. Civilekonomexamen från HHS. Bred erfarenhet som VD. Styrelseordförande i bland annat Byggnads AB Bröderna Persson, Skandia Elevator AB, Matkompaniet, Narva Project AB, Quadracom AB, Qamcom Technology AB. Styrelseledamot i Bindomatic, Teracom och Business Security.

Hellberg, Mikael – född år 1954. Civilekonomexamen från HHS. Lång operativ erfarenhet från varierande branscher, tidigare VD för bland annat Pripps Bryggerier/Carlsberg Sverige, Wasabröd AB och Alcro-Beckers. Styrelseordförande i Delicato Bakverk, NCS Color, Pelly Industrier, Berntson Brands och Björnkärlar och styrelseledamot i bland annat OnOff och Cederroth International.

Risfelt, Jon – född år 1961. Civilingenjörsexamen från KTH. Bred, operativ erfarenhet från nationella såväl som internationella företag. Bland annats styrelseordförande i Cybercom AB, C3 Technologies AB och Mawell OY samt styrelseledamot i Bilia AB, Ortivus Ab och TeliaSonera. Hemsida: www.risfelt.net

Söderberg, Per-Olof – född år 1955. Civilekonomexamen från HHS, MBA från INSEAD. Tidigare VD för Dahl International. Är idag styrelseordförande i Skandia Investment P/E Fund, Scandinavian Photo och det av honom själv grundade Söderberg & Partner. Styrelseledamot i bland annat Ratos AB och Handelshögskolans direktion.

Tivéus, Meg – född år 1943. Civilekonomexamen från HHS. Har haft ledande befattningar och arbetat som VD inom bland annat Åhléns- koncernen, Holmen, Posten och Svenska Spel. Är idag styrelseledamot i bland annat Swedish Match, Paynova, Cloetta och ordförande i Sveriges Marknadsförbund.