

HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM, HHS  
STOCKHOLM SCHOOL OF ECONOMICS, SSE  
Huvudinriktning 1100 – Företagande, ledning och organisering  
Examensuppsats, 20 poäng  
Våren 2007

# INTERNATIONELL KOMPETENS I SVENSKA KONCERNSTYRELSER – ett begrepp och dess diskursiva sammanhang

Författare: Björn LUNDMARK, 18490

Handledare: Professor Sven-Erik SJÖSTRAND  
Per-Olov EDLUND (Statistik)

## Prolog

Det är med blandade känslor som jag nu kommit till en punkt där det långdragna arbetet med denna avhandling närmar sig ett naturligt avslut. Ju närmare man kommer en djupare förståelse och lärdom om vad det egentligen är man håller på med, desto är större blir insikten om ens egna begränsningar och hur mycket man har kvar att lära. Ju mer man bearbetar materialet desto mer inser man hur mycket som skulle kunna göras. Hoppfullhet och förtvivlan, insikt och förvirring, arbetslust och trötthet et cetera är känslor som dagligen upptagit min tankeverksamhet alltsedan arbetet med denna avhandling initierades någon gång under våren 2006. Arbetet har varit utmanande, oerhört givande och fått mig att mogna och utvecklas som människa samtidigt som det varit krävande och många gånger nästintill övermäktigt. Det är därför med lättnad och glädje som jag nu lämnar ifrån mig det som kom att bli det avslutande kapitlet för mina studier vid Handelshögskolan i Stockholm, min examensuppsats inom huvudinriktningen företagande, ledning och organisering. Samtidigt vet jag att arbetet med avhandlingen och dess sociala sammanhang kommer att efterlämna ett stort hål i min tillvaro och mitt medvetande. Jag vill därför passa på att tacka alla dem som följt mig på vägen och bidragit till avhandlingens tillblivelse och genomförande.

Allra först vill jag framföra min stora tacksamhet gentemot StyrelseAkademiens stockholmsavdelning och dess VD Kenny Lövingsson utan vars initiativ och samarbete denna avhandling aldrig kunnat bli till. Det är genom samtal med honom som hela processen satts igång. Jag vill även tacka Camilla Forslund på StyrelseAkademien som jag kunnat vända mig till bland annat i samband med empiriinhämtningen.

Jag är oändligt tacksam för alla dem som ställt sin värdefulla tid till mitt förfogande i alla de djupgående intervjuer som avhandlingen till största del baserar sig på. Jag känner mig oerhört väl bemött av alla som samtliga visat stort intresse och engagemang för de frågeställningar som varit föremål för intervju. Också alla dem som ägnat ett par minuter av sin tid på att svara på min enkät vill jag tacka.

Vägledning, stöd och inspiration från erfarna och kunniga lärosätesanknutna mentorer har också varit en nödvändig förutsättning för att avhandlingens tillblivelse. Jag vill därför rikta ett stort tack till min handledare professor och institutionschef för *Institutionen för företagande och ledning* Sven-Erik Sjöstrand för hans ovärderliga och inspirerande råd. Jag vill också tacka ekonomie doktor och lärare vid *Institutionen för ekonomisk statistik och beslutstöd* Per-Olov Edlund för den vägledning jag fått i frågor som berör statistikhantering. För mycket givande samtal kring ämne, metod och forskning vill jag tacka ekonomie doktor samt institutchef för *Centre for Advanced Studies in Leadership* Ingalill Holmberg, ekonomie doktor och lärare vid *Institutionen för företagande och ledning* Pernilla Bolander samt doktorand vid *Institutionen för företagande och ledning* Pernilla Petrelius Karlberg.

Jag vill tacka Handelshögskolan i Stockholm, dess tentamens- och examinationsenhet samt studievägledare Susanne Reenstierna som visat sig angelägna om att arbetet med avhandlingen fortskridit och avslutas.

Slutligen vill jag tacka familj och vänner för stöd och hjälp under hela arbetets gång. Särskilt vill jag tacka min far Stig Lundmark vars brinnande data- och programmeringsintresse visat sig vara till stor hjälp i samband med inhämtningen av enkätsvar. Min bror Mats Lundmark vill jag tacka för hans ständiga påstötningar och motiveringsförsök. Ett stort tack skall hans fru Anna Lundmark ha för all den hjälp jag fått av henne med korrekturläsning och hennes värdefulla kommentarer. Jag vill till sist tacka min kollega Charles Davis för hjälp med korrekturläsning av avhandlingens engelska texter.

Stockholm, den 8 maj 2007

Björn Lundmark

## **Abstract**

*The thesis identifies two evolving movements changing the circumstances surrounding Swedish company boards of directors. One movement is that companies worldwide, especially Swedish ones, are increasingly becoming more and more what might be commonly recognized as international, global or multinational. At the same time statistics stretching from the mid 90-ies until today show a gradual increase in the share of foreign members in Swedish company boards of directors. The other movement is represented by all the current attempts to regulate the recruitment process to company boards of directors. The thesis is interested in how these new circumstances affect the importance of 'international competence' in recruitment to Swedish company boards of directors. The purpose of the thesis is therefore to map the meaning of 'international competence' in Swedish company boards of directors.*

*The study is divided in a qualitative part and a quantitative part. The aim of the qualitative part is to picture the reasoning surrounding an expression like 'international competence' in Swedish company boards of directors. The qualitative study is organized as a discourse analysis where a variation of interpretative repertoires are identified to enhance the understanding of the nature of reasoning related to the meaning and importance of the issue at stake. The discourse analysis is conducted on an empirical material from 27 interviews with 28 different decision makers in recruitment processes to Swedish company boards of directors. The qualitative study is complemented with a quantitative study conducted to give a picture of how frequent empirical defined versions of 'international competence' are in Swedish company boards of directors.*

*Patterns supporting four different definitions of 'international competence' are found in the empirical material – all constructed as different features connected to an ideal candidate for recruitment to company boards of directors. Ten interpretative repertoires about the board of directors are found and recognized as giving a picture of what meaning or importance 'international competence' is given in Swedish boards of directors. The implication of the empirical definitions of 'international competence' in Swedish company boards of directors is that the frequency of this competence ought to be in somewhat higher than existing statistics have been claiming so far.*

*Reasoning in most of the interpretative repertoires is found to be induced by a general idealization of competence within the company board of directors. Therefore the thesis questions whether reasoning about international competence rather is an opportunity for the interviewee to manifest normative positions in other issues related to company board of directors than 'international competence'. The thesis concludes in a suggested theoretical illustration of how 'competence' can be used as a powerful argumentative tool, easily adapted to different discursive contexts/settings.*

## **Key words**

*International competence; board of directors; corporate governance; executive search; recruitment; discourse analysis; interpretative repertoires; argumentative tool*

Innehållsförteckning	Sida
<b>1 Inledning</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund	1
1.1.1 Internationalisering	2
1.1.2 Kodifiering	4
1.2 Syftesformulering	6
1.3 Avgränsningar	7
1.4 Avhandlingens disposition	8
<b>2 Kunskapsläge</b>	<b>9</b>
2.1 Teoretisk begreppsram	9
2.1.1 Företaget och människan	9
2.1.2 Aktiebolaget och aktieägaren	12
2.1.3 Koncernstyrelsen och styrelseledamoten	17
2.2 Kompetensuppfattningar på exekutiv nivå	19
2.2.1 Styrelseledamöters mandat	19
2.2.2 Rekrytering av koncernstyrelser	20
2.2.3 Rekrytering av företagsledare	21
2.6 Frågeställningar	21
<b>3 Metodansats</b>	<b>24</b>
3.1 En socialkonstruktionistisk utgångspunkt	24
3.2 Min egen roll för studien	26
3.3 Den kvalitativa studien	26
3.3.1 Att studera resonemang	26
3.3.2 Upplägg av studien	27
3.3.3 Tillvägagångssätt vid empiriinhämtning	29
3.3.4 Tillvägagångssätt vid tolkning och analys	30
3.3.5 Rimlighet och trovärdighet	31
3.4 Den kvantitativa studien	31
<b>4 Internationell kompetens som definition</b>	<b>33</b>
4.1 Internationell kompetens som definitionsprocess	33

4.1.1	<i>Internationell kompetens som specifik definition</i>	34
4.1.2	<i>Internationell kompetens som generell definition</i>	34
4.2	<b>Mönster i definitioner</b>	36
4.2.1	<i>Internationell kompetens som icke-svensk representation</i>	37
4.2.2	<i>Internationell kompetens som utlandssvenskar</i>	37
4.2.3	<i>Internationell kompetens som hemvändande svenskar</i>	38
4.2.4	<i>Internationell kompetens som erfarenhet av internationellt företagsledande</i>	40
<b>5</b>	<b>Internationell kompetens i koncernstyrelsen</b>	<b>42</b>
5.1	Repertoarer om koncernstyrelser	42
5.1.1	<i>Koncernstyrelsen som seniorklubb</i>	43
5.1.2	<i>Koncernstyrelsen som bevakning</i>	44
5.1.3	<i>Koncernstyrelsen som ansvarsgemenskap</i>	45
5.1.4	<i>Koncernstyrelsen som handlingskraft</i>	46
5.1.5	<i>Koncernstyrelsen som konfrontation</i>	49
5.1.6	<i>Koncernstyrelsen som samförstånd</i>	51
5.1.7	<i>Koncernstyrelsen som praktikalitet</i>	52
5.1.8	<i>Koncernstyrelsen som sammansättning</i>	54
5.1.9	<i>Koncernstyrelsen som ekonomisk investering</i>	56
5.1.10	<i>Koncernstyrelsen som varumärke</i>	57
5.2	Hypotes om repertoarers funktion	58
<b>6</b>	<b>Utbredning av internationell kompetens</b>	<b>60</b>
6.1	Bilder av utbredning	60
6.1.1	<i>Kvalitativa bilder av utbredning</i>	60
6.1.2	<i>Kvantitativa bilder av utbredning</i>	61
6.2	Analytisk konsekvens	62
<b>7</b>	<b>Resultat</b>	<b>64</b>
7.1	Syntes	64
7.2	Metodansats i retrospektion	65
7.2.1	<i>Den kvalitativa studien</i>	65
7.2.2	<i>Den kvantitativa studien</i>	67
<b>8</b>	<b>I ljuset av angränsande teorier</b>	<b>69</b>
8.1	Internationell kompetens och mandatuppfattningar	69
8.2	Internationell kompetens och för-troende	69
8.2	Internationell kompetens och homosocialitet	70

<b>9 Ansats till en teoretisk diskurskartläggning</b>	<b>71</b>
9.1 Ett retoriskt universalmedel	71
9.1.1 Diskursivt sammanhang	71
9.1.2 Ett legitimt verktyg	72
9.2 Kompetens som argumentativt verktyg	72
9.2.1 Internationell kompetens	72
9.2.2 Arvodering	73
9.2.3 Professionalisering	73
9.2.4 Könsfördelning	73
9.2.5 Representativitet	74
<b>10 Avslutning</b>	<b>75</b>
10.1 Avhandlingens bidrag	75
10.2 Vidare forskning	76
<b>Referenser</b>	<b>77</b>
<b>Bilaga 1: Intervjuer</b>	<b>89</b>
<b>Bilaga 2: Teman för generella intervjuguider</b>	<b>90</b>
<b>Bilaga 3: Enkätlänk inklusive följebrev</b>	<b>91</b>
<b>Bilaga 4: Transkribering</b>	<b>93</b>
<b>Figurer:</b>	
<i>Figur 1.1: Förekommande statistik över förekomst av utländska styrelseledamöter</i>	3
<i>Figur 1.2: Avhandlingens disposition</i>	8
<i>Figur 2.1: Företaget som uppdelning i huvudmannaskap och exekutivfunktion</i>	14
<i>Figur 3.1: Ägarstrukturer i valda företag</i>	28
<i>Figur 5.1: Repertoarers inbördes ordning</i>	43
<i>Figur 5.2: Exempel på repertoarers flexibilitet</i>	58
<i>Figur 6.1: Andelen kvinnor jämfört med andelen utlänningar i koncernstyrelser 1998-2006</i>	62
<i>Figur 7.1: Repertoarer med drivande argument för olika definitioner</i>	65
<i>Figur 7.2: Strukturjämförelse mellan bortfall och urval med avseende på kön</i>	68
<i>Figur 9.1: Ett argumentativt verktyg som förstärker respektive försvaqar diskurser</i>	72

# 1 Inledning

På en övergripande nivå skulle jag vilja påstå att denna avhandling handlar om normativa uppfattningar i ett specifikt diskursivt sammanhang. Det diskursiva sammanhanget kommer till uttryck genom verbaliserade formuleringar kring en frågeställning om ett fenomen som växer fram under en specifik tid av vår historia och i en specifik kontext av vår värld. På en mer konkret nivå skulle jag däremot beskriva denna avhandling som ett försök till att förstå vilka avtryck bilden av nya förutsättningar för svenska koncerner implicerar på tankar kring deras styrelser och styrelserekrytering. Jag inleder med att måla upp en bild av det som jag upplever vara del av de uppfattade nya förutsättningarna för det som är föremål för min studie, nämligen svenska koncerner och deras styrelser.

## 1.1 Bakgrund

Alltsedan nationalstatsbegreppets intåg och utbredning någon gång under det förrförra århundradet<sup>1</sup> har 'Sverige' såsom naturlig måtenhet och referenspunkt sett sig som en självklarhet. I ljuset av den diskussion som följer längre fram om social konstruktion (se avsnitt 3.1) kan argument framföras som talar mot att detta skulle vara en sådan 'självklarhet'. Dock, för att denna avhandling överhuvudtaget skall ha ett berättigande måste ett sådant perspektiv bejakas. För alla dem som betraktar antagandet om 'Sverige' som i någon grad avgränsat följer nämligen ytterligare implikationer. Genom att använda sig av enheten 'Sverige' som en beteckning för en geografiskt, språkligt, kulturellt, ekonomiskt och politiskt avgränsad enhet definierar man även 'det övriga' såsom förmodat annorlunda i förhållande till den ursprungliga utgångspunkt man har. Denna utgångspunkt blir härigenom intimt förknippat med innebörden av begreppet 'hemma'. Inverteringen av detta 'hemma' blir således per definition 'borta'. Likaså kan 'hemma' draget till sin spets karaktäriseras som 'det kända', och analogt med detta 'borta' som 'det okända'. Ett agerande inom något område som är okänt innebär ett avsevärt inslag av osäkerhet och kräver därför noggranna avväganden vad gäller risktagande. Att bege sig ut i det okända kan mot bakgrund av detta betraktas som en entreprenöriell handling.<sup>2</sup>

Enligt resonemanget ovan skulle det således finnas en föreställningsmässig dikotomi mellan begreppen 'hemma' och 'borta' som av flera skäl är fullkomligt osann. För det första, kan som sagt själva definitionen av vad som är 'hemma' (läs Sverige) med goda grunder ifrågasättas. För det andra kan det som avses med 'hemma' aldrig vara fullkomligt känt. På motsvarande sätt ligger en orimlighet i att 'borta' skulle vara fullkomligt okänt. Läger man till andra dimensioner såsom tid utöver rumsdimensionen kompliceras bilden ytterligare. Trots alla dessa invändningar mot ett sådant dikotomiskt förhållande mellan begreppen 'hemma' respektive 'borta' bör man som läsare av denna avhandling ha detta i åtanke; att denna dikotomin genomsyrar hur alla vi som betecknar oss som svenskar

---

<sup>1</sup> GRIMBERG, C. (1938). *Svenska folkets underbara öden VII*. Stockholm: P. A. Nordstedt & Söners Förlag samt GRIMBERG, C. (1942). *Svenska folkets underbara öden IX*. Stockholm: P. A. Nordstedt & Söners Förlag.

<sup>2</sup> LANDSTRÖM, H. (2005). *Entreprenörskapets rötter*. Lund: Studentlitteratur.



handlar, talar och tänker. Med andra ord, 'Sverige' som begrepp utgör en föreställningsram som spelar roll för hur vi betraktar omvärlden, oss själva och relationen dem emellan.

Nedan är min avsikt att beskriva två krafter som kommit att få betydelse för styrelser i koncerner som har sin utgångspunkt i den ovan beskrivna föreställningsramen.

### 1.1.1 Internationalisering

Med den samtida allmänna debattens ökande användning av benämningar såsom 'internationalisering', 'globalisering' samt 'multinationella företag' kan man lätt få intrycket av att Sverige efter en lång tids 'törnrosasömn' nu vaknat upp och upptäckt sin plats i ett internationellt sammanhang. Dock har Sverige, eller det geografiska och kulturella område vi idag kallar Sverige, alltid förhållit sig till sin omvärld – ofta i form av utbyte med karaktären av paretooptimal<sup>3</sup> komparativ fördel<sup>4</sup> för inblandade parter.

Fynd från bronsålder visar att ett visst utbyte skett med kontinenten redan då. Vikingarna är ju allmänt kända för sitt företagande av såväl handels- som plundringsresor i öster- och västerled.<sup>5</sup> Under medeltiden florerade ett flitigt handelsutbyte inom Hansaområdet kring Östersjön.<sup>6</sup> Inspirerade av engelsmännen grundade svenskarna sitt ostindiska kompani 1731 i syfte att företa handelsresor till Bortre orienten för en mycket lönsam men riskfylld import av diverse lyxvaror såsom kryddor, siden, porslin och te.<sup>7</sup> Ungefär samtidigt hade Sverige även en omfattande import av tjänster och kunskaper i alla de människor, (konstnärer, musiker, bildhuggare et cetera bland annat för uppförandet av Stockholms Slott), som fördes hit för att realisera tanken om Sverige som ett civiliserat och kulturellt kungadöme i paritet med andra stormakter ute på kontinenten.<sup>8</sup>

Möjligen var det dock inte förrän under 1800-talet som Sveriges internationella utbyte tog sådana proportioner att det fick märkbar betydelse för nationen som helhet. Exempelvis framhåller somliga Sveriges öppnade möjligheter för export av spannmål till England som en förklaring till Sveriges växande välstånd under perioden.<sup>9</sup> Tiden efter 1914 karaktäriserades av ökad misstänksamhet, protektionism och därtill depression samt krig vilket minskade de internationella handelsaktiviteterna för en period.<sup>10</sup>

---

<sup>3</sup> PERLOFF, J., M. (2001). *Microeconomics*. Uppl. 2. Boston: Addison Wesley Longman, s. 322f.

<sup>4</sup> KRUGMAN, P., R. & OBSTFELD, M. (2000). *International Economics – Theory and Policy – International Edition*. Uppl. 5. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, s. 21.

<sup>5</sup> GRIMBERG, C. (1938). *Svenska folkets underbara öden I*. Stockholm: P. A. Nordstedt & Söners Förlag.

<sup>6</sup> BRAND, H. (2005). *Trade, diplomacy and cultural exchange: continuity and change in the North Sea area and the Baltic c. 1350-1750*. Hilversum: Verloren.

<sup>7</sup> KJELLBERG, S., T. (1974). *Svenska Ostindiska Compagnierna 1731-1813*. Malmö: Allhems Förlag, s. 39.

<sup>8</sup> JOSEPHSON, R., BÖTTINGER, J. & OLSSON, M. (1940). *Stockholms slotts historia, band 2: Det tessinska slottet*. Stockholm: Nordstedt.

<sup>9</sup> Se MYHRMAN, J. (2004). *Hur Sverige blev rikt*. Uppl. 2. Stockholm: SNS Förlag, även om han hellre vill peka på andra faktorer som förutsättningar för den tilltagande välståndet under 1800-talet såsom institutionella innovationer såsom skola, riskbank, äganderätt, bankväsende, finansmarknader etc.

<sup>10</sup> TAYLOR, A., M. (2002). "Globalization, Trade, and Development: Some Lessons From History". *NBER Working Paper*. Nr. 9326, samt BORDO, M., D., EICHENGREEN, B. & IRWIN, D., A. (1999). "Is

Det internationella handelsutbytet har dock återhämtat sig rejält, särskilt efter 1970. Man kan se en tydlig ökning av utrikeshandeln som del av BNP, i synnerhet för ett land som Sverige. Än mer typiskt för vår samtid är att svenska multinationella företag genomfört en successiv förskjutning av sina verksamheter bort från Sverige. Redan år 2001 fanns exempelvis nästan 2/3 av de svenska multinationella företagens sysselsättning utomlands. De tre procent av alla svenska företag som då var multinationella stod för ungefär 50 procent av Sveriges samlade förädlingsvärde samt 90 procent av det svenska exportvärdet samma år, en siffra som ökar alltjämt.<sup>11</sup>

Svenska företag har således gått mot att bli mer internationella och i många fall till en sådan grad att man även skulle kunna kalla dem globala. I och med att svenska koncerner på ett sådant sätt blivit globala företagsställen ställs nya och hårdare krav på dessa koncerner och deras styrelser:

*Koncernen (eller dess motsvarighet) har blivit en allmänt förekommande, globalt utbredd företagsform. Därmed har ledningsarbetet komplicerats. Verksamheter i de enskilda koncernerna är idag i regel mer heterogena, mer omfattande, mer utspridda, mer konkurrensutsatta et cetera. Med andra ord: koncerner har blivit svårare att styra och kontrollera – och detta oavsett om man anlägger ett ägar-, styrelse- eller företagsledningsperspektiv.<sup>12</sup>*

Kanske kan de senaste 15 årens stadiga ökning av antalet utländska<sup>13</sup> styrelseledamöter respektive styrelser med utländska ledamöter vara ett uttryck för det sätt på vilket koncernerna väljer att hantera dessa intensifierade krav (se *figur 1.1* nedan).

	1997	1998	1999	2000	2001	2004	2006
<b>Antal ledamöter</b>							
Totalt antal styrelseledamöter	1248	1479	1598	1734	1664	1469	1411
Totalt antal utlänningar	83	112	142	183	196	213	187
Procent utlänningar av antal styrelseledamöter	6,7	7,6	8,9	10,6	11,8	14,5	13,3
<b>Antal koncernstyrelser</b>							
Totalt antal styrelser	258	307	328	350	335	300	291
Antal styrelser med utlänningar	42	63	79	100	94	106	96
Procent styrelser med utlänningar	16,3	20,5	24,1	28,6	28,1	35,3	33

*Figur 1.1: Förekommande statistik över förekomst av utländska styrelseledamöter<sup>14</sup>*

Globalization Today Really Different Than Globalization a Hundred Years Ago? ". *NBER Working Paper*. Nr. 7195.

<sup>11</sup> EKHOLM, K. (2004). "Sverige i en globaliserad ekonomi". Ur Södersten, B. & Söderström, H., T. (red.) (2004). *Marknad och Politik*. Stockholm: SNS Förlag, samt EKHOLM, K. (2005). "Globalisering av företag". Ur Ekholm, K. (red.) (2005). *Tillämpad internationell ekonomi*. Stockholm: SNS Förlag, ss. 101-126.

<sup>12</sup> BRODIN, B., LUNDKVIST, L. SJÖSTRAND, S-E. & ÖSTMAN, L. (1995). *Styrelsearbete i koncerner*. Stockholm: IFL, s. 9, jfr. även EKHOLM, K. (2004).

<sup>13</sup> Med utländsk menar Sundin & Sundqvist per definition individer som saknar svenskt medborgarskap.

Denna tendens med en ökad andel utländska ledamöter i styrelser bekräftas av internationella studier som även försöker förklara denna utveckling. Den generella internationalisering/globalisering av styrelser som skett – framför allt i Europa och USA – mellan åren 1995 till 1998 förklaras bero på förändringar i den globala affärsmiljön, förändringar i affärskulturen, ökad grad av långsiktiga investeringar över nationsgränserna samt ett ökat intresse för att söka sig utomlands med alla de utmaningar med nya investerare och kunder som detta innebär.<sup>15</sup>

### 1.1.2 Kodifiering

Lidéns *Makten över företagen* från 1966 visar att en begynnande diskussion kring ansvarsfördelning mellan bolagsstämman, styrelse och verkställande ledning fanns redan då.<sup>16</sup> Diskussionen verkar dock ha fått sin verkliga vitalitet först efter finanskrisen kring 1990. Härav aktualiserades frågan om vad styrelser och företagsledningar egentligen ägnade sig åt under 1980-talet. Diskussionen resulterade i ett antal normativt argumenterande skrifter från 1990-talet, bland annat Häggs *Att äga stora företag*,<sup>17</sup> Dahlbäcks *Effektivare Styrelsearbete*,<sup>18</sup> Hambraeus *Gott sätt vid styrelsebordet* – som var mer en slags 'etikett' för styrelseledamöter,<sup>19</sup> Maceys *Svensk aktiebolagsrätt i omvandling* – som har sin utgångspunkt i ekonomisk teori om separationen mellan ägare och ledning,<sup>20</sup> aktiebolagskommitténs delbetänkande *Aktiebolagets organisation* – i vilken en aktiv ägarfunktion ses som en grundläggande förutsättning för bolag,<sup>21</sup> samt Häggs *God styrelsesed* – som syftar till en kvalitetshöjning vad gäller själva styrelsearbetet. Hägg ställer på detta sätt krav på ledamöternas förbättrade kunnande, kompetens och tid samt förståelse för ytterligare aspekter utöver "sifferexercis", det vill säga, risktagande, bedömningar samt hantering av omvärldsförändringar. Han ser även fördelen i en eventuell självreglerings flexibilitet framför lagreglering<sup>22</sup> – som på grund av kontinuiteten bör hållas relativt statisk.<sup>23</sup>

Detta behov av självreglering och formalisering av styrelsens och dess arbetsformer har också fått uppmärksamhet internationellt, bland annat genom Van den Berghe och De Ridder som jämför olika koder och föreskrifter som etablerats i olika länder. De varnar dock för att kopiera koder mellan länder då de grundläggande förutsättningarna för ägarstyrning (läs corporate governance) ser väldigt olika ut i olika länder. De tror sig dock

---

<sup>14</sup> SUNDIN, A. & SUNDQVIST, S-I. (1990-2006). *Styrelser och revisorer i Sveriges Börsföretag*. Stockholm: SIS Ägarservice AB.

<sup>15</sup> ALEXANDER, L. & ESSER, S., U. (1999). *Globalizing the Board of Directors: Trends and Strategies*. New York: The Conference Board, ss. 5 & 10-15.

<sup>16</sup> LIDÉN, L. (1966). *Makten över företaget*. Stockholm: SNS Förlag.

<sup>17</sup> HÄGG, I. (red.) (1987). *Att äga stora företag – några ägarens erfarenheter*. Stockholm: SNS Förlag.

<sup>18</sup> DAHLBÄCK, C., DOUGLAS, G., HAMBRAEUS, G. LIDÉN, L., RAMEL, S. & WIKSTRÖM, S. (1990). *Effektivare styrelsearbete*. Stockholm: SNS Förlag.

<sup>19</sup> HAMBRAEUS, G. (1994). *Gott sätt vid styrelsebordet*. Uppl. 2. Stockholm: SNS Förlag.

<sup>20</sup> MACEY, J., R., (1993). *Svensk aktiebolagsrätt i omvandling*. Stockholm SNS Förlag.

<sup>21</sup> SOU 1995:44. *Aktiebolagets organisation*. Delbetänkande av aktiebolagskommittén.

<sup>22</sup> AKTIEBOLAGSLAG (1975:1385).

<sup>23</sup> HÄGG, I. (red.) (1996). *God styrelsesed*. Stockholm: SNS Förlag, ss. 9ff, 131ff & 135-141.

kunna se att en viss konvergens sker mellan länders ägarstyrningssystem på grund av globalisering utav marknader (i synnerhet kapitalmarknaderna). Detta gemensamma drag utgörs framförallt av att människor världen över ser makt utan skyldigheter som någonting farligt.

*People everywhere are concerned that power without responsibility is dangerous; this concern is given an additional dimension by larger scale of the business community, without proportional growth of the 'supervisory' bodies; as a result of the increasing relevance of the capital markets, their call for standardisation in terms of corporate governance is meeting with increasing response and impact.<sup>24</sup>*

Huruvida Van den Berghe och De Ridders rapport är applicerbar på en svensk kontext kan dock diskuteras. Sverige finns nämligen inte med i deras urval, till största del på grund av att det vid den tidpunkten, 1999, inte fanns någon uttalad enhetlig svensk kod att studera.<sup>25</sup>

På ett initiativ av det brittiska näringslivet fick Sir Adrian Cadbury i uppdrag att leda en kommission som skulle undersöka möjligheterna att förbättra den brittiska ägarstyrningen. Deras arbete resulterade i den berömda Cadburyrapporten 1992 som sedermera kom att bli ett startskott för en rad liknande försök i många olika länder.<sup>26</sup>

I spåren av Volvo-Renaultaffären formulerade Aktiespararna 1993 en ägarstyrningspolicy<sup>27</sup> som blev den första i raden av riktlinjer för hur ägarrollen skall utövas.<sup>28</sup>

De skandaler som blossade upp kring sekelskiftet 2000 (exempelvis Enron, Skandia och ABB) gav bränsle åt en diskussion om etik och styrelsers ansvar.<sup>29</sup> Som en följd väcktes ytterligare krav på formalisering av styrelsens former. StyrelseAkademien<sup>30</sup> presenterade 2003 vad som skulle bli den första samlade beskrivningen av god praxis i samband med styrelsearbete; *Vägledning till god styrelsesed*.<sup>31</sup>

I spåren av skandalerna minskade allmänhetens förtroende för det svenska näringslivet och dess aktörer. Detta fick statsministern att sammankalla Förtroendekommissionen 2002 som fick i uppdrag att utreda hur förtroendet för

---

<sup>24</sup> VAN DEN BERGHE, L. & DE RIDDER, L. (1999). *International Standardisation of Good Corporate Governance – Best Practices for the Board of Directors*. Boston: Kluwer Academic Publishers, s. 47.

<sup>25</sup> VAN DEN BERGHE, L. & DE RIDDER, L. (1999), ss. 3 & 47.

<sup>26</sup> SKOG, R., (red.) (2005). *En svensk kod för bolagsstyrning – vad är det för något och vad innebär den?*. Uppsala: Iustus förlag.

<sup>27</sup> SVERIGES AKTIESPARARES RIKSFÖRBUND (1993). *Aktiespararnas Ägarstyrningspolicy – riktlinjer för bättre kontroll och insyn för ägarna i marknadsnoterade bolag*. Stockholm: Aktiespararna utbildning.

<sup>28</sup> LEKVALL, P. (2005). *Svensk kod för bolagsstyrning*. Kollegiet för svensk bolagsstyrning. Medieseminarium den 13 juni.

<sup>29</sup> BERENBEIM, R., E. & KAPLAN, J., M. (2004). *Ethics Programs – The Role of the Board: A Global Study*. New York: The Conference Board.

<sup>30</sup> "StyrelseAkademien är en ideell förening som verkar för ett bättre styrelsearbete i svenska företag - öka kunskapen om styrelsearbetets betydelse för lönsamhet och utvecklingskraft - arbetar för att skapa en allmänt accepterad god sed för styrelsearbete", se StyrelseAkademiens hemsida: [www.styrelseakademien.com](http://www.styrelseakademien.com), tillgänglig 2006-08-15.

<sup>31</sup> STYRELSEAKADEMIEN (2003). *Vägledning till god styrelsesed*. Stockholm: StyrelseAkademien.

näringslivet kunde stärkas. I oktober 2003 tillsatte Förtroendekommissionen i sin tur Kodgruppen som bestod av representanter från staten samt från ett antal organ och organisationer inom näringslivet. Kodgruppen utarbetade en kod<sup>32</sup> som syftade till att förbättra styrning av svenska bolag (främst aktiemarknadsbolag), stärka näringslivets effektivitet och konkurrenskraft samt förbättra förtroendet för den svenska kapitalmarknaden och det svenska näringslivet. Man ville skapa goda förutsättningar för en aktiv och ansvarstagande ägarroll, en väl avvägd maktbalans och ansvarsfördelning mellan ägare, styrelse och verkställande ledning samt större transparens gentemot ägare, kapitalmarknaden samt samhället i övrigt. Man såg även fördelarna i flexibiliteten med en självreglerande praxis framför ett tvingande system. Kodgruppen såg även behovet av en kod utformad för en specifik svensk situation och motiverade detta genom att hävda särdragen i den svenska ägarstrukturen och aktiemarkanden i och med att traditioner, och lagstiftning ser annorlunda ut i förhållande till andra länder (bland annat i att den styrande och verkställande funktionen är åtskilda i en viss utsträckning jämfört med den angloamerikanska modellen). Koden i sig förordar införandet av valberedningar för styrelseledamöters samt revisorers tillsättande. Valberedningens uppgift skulle i sammanhanget vara att ta fram kravprofiler för eventuella nya ledamöter samt genomföra en *systematisk process* för rekryteringen av sådana. Vidare förordar koden en mångsidighet och kompetensbredd i en ändamålsenlig styrelsesammansättning.<sup>33</sup>

Viss kritik har riktats mot koden: bland annat att den riskerar att omfördela maktförhållanden mellan bolagsorganen i och med att beslut flyttas uppåt mot ägarna i större utsträckning. Somliga framförde en farhåga om att den nya valberedningen riskerade att bli ett 'femte organ'. Kodgruppen tillbakavisade kritiken med att hävda att koden inte gör några avsteg från gällande struktur. Man menade också att vi i Sverige (läs det svenska samhällssystemet) i grunden förhåller oss positiva till ett aktivt och ansvarstagande ägande. Kodgruppen såg risken för att ett 'femte organ' eller 'överstyrelse' skulle uppstå som tämligen liten då koden föreskriver valberedningens uppdrag som väl definierat och avgränsat. Avsikten med införandet av valberedningar var ju endast att höja kvaliteten på beslutsprocessen under bolagsstämman, inte på något sätt att förändra maktfördelningen mellan de olika bolagsorganen.<sup>34</sup>

## 1.2 Syftesformulering

Fenomenet med det ökade inslaget av internationell representation i styrelsesammanhang har således uppmärksamats såväl lokalt (i Sverige) som globalt. Studier har också försökt hitta bakomliggande faktorer till detta fenomen. Ställer man dessa studier mot det antagande som Lövingsson, VD för Styrelseakademiens Stockholmsavdelning, gör – att det inom vårt lands gränser finns en stor mängd hemvändande svenskar med erfarenheter från styrelseuppdrag och företagsledande befattningar utomlands, samt att denna grupp

---

<sup>32</sup> SOU 2004:46. *Svensk kod för bolagsstyrning*. Betänkande från Kodgruppen.

<sup>33</sup> SOU 2004:130. *Svensk kod för bolagsstyrning*. Betänkande från Kodgruppen, ss. 4ff, 7f, 13 & 15.

<sup>34</sup> SOU 2004:130. ss. 9f, 16 & 19.

utgör en underutnyttjad resurs<sup>35</sup> – blir problemet med dessa studier uppenbar. Genom att ensidigt fokusera på nationell härkomst blir andra grupper med internationella erfarenheter osynliga.

Samtidigt kan man konstatera att konsekvenserna av den svenska kodifieringen, i riktning mot en mer systematiserad rekryteringsprocess, blir att rekryteringskriterier bortom de ytligt uppenbara (namn, ålder, nationalitet, kön et cetera) kommer i fokus. De nya krav som den svenska bolagskoden ställer på rekryteringsprocessen innebär att kravprofiler måste upprättas. Kravprofilen, i sin tur, består av ett antal krav på kompetenser. Tillspetsat skulle man således kunna hävda enligt resonemanget ovan, att en förskjutning skett där gamla 'mätenheter' för rekrytering – det vill säga *personen* – ersatts av nya – med andra ord *kompetens*<sup>36</sup>.

Oavsett vilka förklaringar man kan presentera till den successivt ökande andelen utländska styrelseledamöter i svenska koncernstyrelser, indikerar detta faktum att beslutskriterier och bakomliggande värderingar favoriserar denna kandidatgrupp. Med de nya konsekvenser som förändringar av rekryteringsprocessen (läs professionalisering) i åtanke är min uppfattning den att betydelsen av det internationella inslaget i svenska koncernstyrelser hittills aldrig problematiserats på ett tillfredsställande sätt. Detta 'internationella inslag' väljer jag mot bakgrund av genomgången ovan att kalla *internationell kompetens*. Syftet med denna avhandling är därför;

*att kartlägga betydelsen av internationell kompetens i svenska koncernstyrelser med någon internationell anknytning eller profil.*

### 1.3 Avgränsningar

Avhandlingen avser koncernstyrelser i bolag med säte i Sverige som därför är att beteckna som svenska. De bolag vars koncernstyrelser studeras är antingen börsnoterade företag eller något motsvarande i samma storleksordning – detta för att garantera att en avsevärd grad av bolagets verksamhet går att karaktärisera som internationell.

Studien genomförs och sammanställs under loppet av drygt ett år från februari 2006 till och med april 2007. All datainhämtning härrör från tiden mellan februari 2006 och juni samma år.

---

<sup>35</sup> LÖVINGSSON, K. (2006). Verkställande direktör. StyrelseAkademien. Stockholm. Jakobs Torg 3. Samtal den 21 februari.

<sup>36</sup> Ordet 'kompetens' använd i vardagssammanhang som liktydigt med kunskaper och färdigheter. Kompetensbegreppet är dock i jämförelse med begreppet 'kvalifikation' mer förknippat med utbildning och används ofta tillsammans med individuella meriter såsom betyg, examina etc. Begreppet 'kompetens' kan därtill härledas till människonaturen, kulturen och språket, utbildningsväsendet samtidigt som beroende till den specifik arbetsuppgiften är mindre betonad. Se HOLMER, J. & KARLSSON, J., C. (1991). "Kvalifikation", samt BJÖRKMAN, T. (1991). "Intressebegränsningar i kompetensutvecklingsfrågan". Ur Holmer, J. & Karlsson, J., C. (red.) (1991). *Kvalifikation – Hur kompetens och meriter värderas i det moderna samhället*. Uppsala: Konsultförlaget AB, ss. 9 & 25.

## 1.4 Avhandlingens disposition

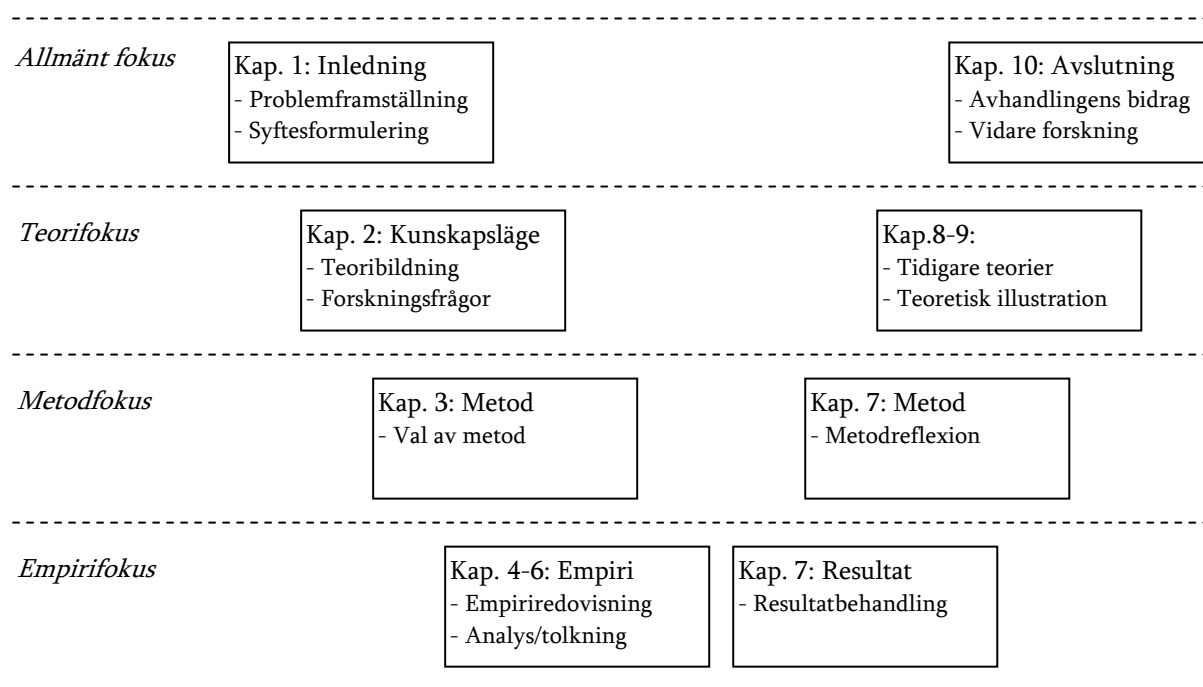
Avhandlingen är till sin struktur och disposition grundad i fyra dimensioner. För varje dimension förekommer ett inledande kapitel eller avsnitt som följs upp med ett korresponderande avsnitt mot avhandlingens slut (se *figur 1.2* nedan).

Den första dimensionen utgör en allmänt hållen och övergripande del som inleds med problemframställning och syftesformulering i det första kapitlet. I slutet av avhandlingen motsvaras detta kapitel av kapitel 10 som utgör avhandlingens avslutning som behandlar avhandlingens bidrag och möjlig vidare forskning.

Den andra dimensionen har ett teoretiskt fokus och inleds med kapitel två innehållande en redogörelse för det teoretiska kunskapsläget samt en framställning av forskningsfrågor/frågeställningar. Det teoretiska perspektivet återupptas senare i kapitel åtta och nio med återkopplingar och jämförelser med näraliggande studier samt en ansats till teoretisk illustration.

Avhandlingens tredje dimension har ett fokus på forskningsmetod. Här motsvaras det tredje kapitlet om metodval av en uppföljning där studien kvalitetsbedöms. Detta görs i ett avsnitt i kapitel sju som i övrigt behandlar och sammanfattar studiens forskningsresultat.

Den sista och fjärde dimensionen har ett fokus på studiens empiribehandling och utgörs av kapitel fyra, fem respektive sex som redovisar det empiriska materialet samt kapitel sju som sammanfattar de empiriska resultaten. Som en konsekvens av de metodval som görs i avhandlingen – vilket kommer att bli uppenbart längre fram – redovisas analys och tolkning tillsammans med empiriredovisningen.



*Figur 1.2: Avhandlingens disposition*

## 2 Kunskapsläge

Med syftet som formulerats i föregående kapitel i bakhuvudet – att kartlägga betydelsen av internationell kompetens i svenska koncernstyrelser – vänder jag mig i detta kapitel till föreliggande litteratur och frågar mig själv; hur kan denna hjälpa mig att uppnå syftet? Allra först målar jag upp en teoretisk begreppsram som syftar till att ge en grundläggande förståelse för de hierarkiska processer som äger rum inom ett företag, eller närmare bestämt ett aktiebolag. Därefter söker jag ledtrådar i ett par studier som berör det ämne jag avser studera; kompetensuppfattningar på styrelsenivå.

Genomgående använder jag mig i första hand av teorier och studier producerade för och kommunicerade i en svensk kontext. Mitt motiv till detta 'lokala' fokus härrör från den diskussion som fördes i föregående kapitel, nämligen att det svenska näringslivet och dess aktiebolag förekommer under unika förutsättningar kopplade till vår nationella kontext (och dess institutionella miljö), det vill säga, svensk aktiebolagslag, svensk praxis, svenska normer et cetera.

### 2.1 Teoretisk begreppsram

I följande avsnitt formulerar jag den begreppsram som blir min utgångspunkt inför operationaliseringen av avhandlingens syfte. I vissa fall syftar teorierna till att tydliggöra eller förenkla en annars kaotisk och oklar verklighet genom definitioner, klassifikationer eller idealtyper, i andra fall till att visa på möjliga kompletterande eller konkurrerande förklaringar.<sup>37</sup>

Ordningen för upplägget följer en logik med början i det generella och med slut i det specifika. För att betona de relationsmässiga fenomenen (de sociala sammanhangen) har jag valt att gruppera teorierna med analysenhet och dess komponenter tillsammans för varje nivå av konkretisering, det vill säga; 'företaget och människan', 'aktiebolaget och aktieägaren' respektive 'koncernstyrelsen och styrelseledamoten'.

#### 2.1.1 Företaget och människan

I sin teoretiska härledning av sex idealtyper för institutionella grundformer försöker Sjöstrand överbrygga spannet bland annat mellan 'företaget' såsom idealtyp och som konkret institutionell framträdelseform.<sup>38</sup>

Sjöstrand behandlar bland många andra Guillet de Monthoux<sup>39</sup> diskussion där utgångspunkten ligger i 'företaget' som ett 'projekt' innehållande beståndsdelarna *svårigheter, risktagande, osäkerhet, och engagemang* i själva projektet som sådant. Guillet de Monthoux menar vidare att;

---

<sup>37</sup> ANDERSEN, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur, samt WEBER, M. (1978). *Den protestantiska etiken och kapitalismens anda*. Lund: Argos.

<sup>38</sup> SJÖSTRAND, S-E. (1985). *Samhällsorganisation – En ansats till en institutionell mikroteori*. Lund: Bokförlaget Doxa AB, ss. 11f, jfr. även WEBER, M. (1978).

<sup>39</sup> GUILLET DE MONTHOUX, P. (1978). *Handling och Existens*. Uddevalla: Liber Förlag.



*[d]e som driver företag kompromissar inte, förhandlar inte – de framställer sina subjektiva idéer som objektiviteter och vinner auktoritet, lydnad och lojalitet[.]*<sup>40</sup>

Collins och Moores <sup>41</sup>studie bekräftar denna förhandlingsvägran. Enligt deras betraktelsesätt är företaget (i första hand) företagarens projekt. Sjöstrand hävdar att en sådan företagsdefinition kan anta i stort sett vilken av hans framträdelseformer som helst (företagets, federationens, klanens, rörelsens eller kretsens). Vilken av dessa institutionella former som företaget slutligen antar beror ofta på den rättsordning som samhället (i tid och rum) understödjer.<sup>42</sup>

Den definition av 'företaget' som Guillet de Monthoux tillsammans med Collins och Moores ger uttryck för ligger nära den karaktäristik som 'entreprenören' i många sammanhang tillskrivs; exempelvis dennes handlingskraftighet, hängivenhet, risktagande, ovilja att underordna sig andra, önskan att skapa sig ett eget 'kungadöme' et cetera.<sup>43</sup> Också ett språkligt och etymologiskt samband mellan själva begreppen visar sambandet mellan företagande och entreprenörskap. Verbet 'att företa' går att härleda till franskans översättning 'entreprendre' som i en av sina substantiverade former blir 'entrepreneur' vilket är ursprunget till vår svenska beteckning 'entreprenör'.<sup>44</sup>

Sjöstrand målar upp en idealbild av företaget såsom bestående av hierarkier baserade på öppna kontrakt, vars uppgift är att på ett effektivt sätt knyta an information och nödvändiga resurser till företaget. Idealbilden innehåller också ett antagande om att företagets grund ligger i kalkylerande relationer. Med andra ord, företagsformen möjliggör löpande osäkerhetsreduktion genom en hierarki för effektiv anskaffning av information och andra resurser, fördelning av dessa samt imperativ samordning. Sjöstrands syfte är dock att korrigera en sådan idealbild av företaget, främst eftersom den har sitt ursprung i en neoklassisk idealmarknad som uppstår i kombinationen av nätverk och mänsklig interaktion.<sup>45</sup>

Sjöstrand vill balansera den neoklassiska nationalekonomins människosyn där 'homo oeconomicus' antas kunna utöva 'rationell' nyttomaximering (ofta vinstmaximering). Med hjälp av Simon<sup>46</sup> samt Rapaport och Wallensten<sup>47</sup> konstaterar Sjöstrand omöjligheten i antagandet om att människor överhuvudtaget kan handla rationellt<sup>48</sup>:

---

<sup>40</sup> SJÖSTRAND, S-E. (1985), s. 179.

<sup>41</sup> COLLINS, O. & MOORE, D. (1970). *The Organization Makers*. New York: Appleton-Century-Crofts.

<sup>42</sup> SJÖSTRAND, S-E. (1985), s. 179.

<sup>43</sup> CANTILLON, R. (1755). *Essai Su la Nature du Commerce en Général*. Publicerad postum; LANDSTRÖM, H. (2005), s. 35 om J. B. Say, COLLINS, O. MOORE, D. & UNWALLA D., B. (1964). *The enterprising Man*. East Lansing: Michigan State University, resp. SCHUMPETER, J., A. (1912) *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*. Leipzig: Dunker & Humbolt.

<sup>44</sup> LANDSTRÖM, H. (2005), s. 24.

<sup>45</sup> SJÖSTRAND, S-E. (1985), ss. 180 & 229.

<sup>46</sup> SIMON, H. (1976). "From substantive to procedural rationality". Ur Latsis, S. (red.) (1976) *Method and Appraisal in Economics*. Cambridge: Cambridge U.P..

<sup>47</sup> RAPAPORT, A. & WALLENSTEN, T. (1972). "Individual Decision Behavior". *Annual Review of Psychology*. 23.

<sup>48</sup> Sjöstrand avser här 'substantiell rationalitet', dvs. maximering av förväntad subjektiv nytta enligt Bayes teorem.

*Redan i enkla experimentsituationer reagerar individer 'oväntat' (ignorerar ny information; överdriver ny information; o s v). I reella, komplexa situationer kan den effekten förväntas vara påtagligare.<sup>49</sup>*

Sjöstrand pekar därmed genom Becker<sup>50</sup> och exempelvis Stigler<sup>51</sup> på de kostnader som sökande, sortering och lagring av information innebär. Enligt honom måste dessa inkluderas i de grundantaganden som förknippas med rationalitetsföreställningen. Sjöstrand lyfter istället fram den sammansatta, interaktiva, människan. Rationalitet innebär på detta sätt att människan handlar rationellt när hon agerar konsistent med sina preferenser. Sådana preferenser förblir i de flesta fall okända såväl för utomstående som för den människan de härstammar från (är oklara, förändras eller är motstridiga). Människans begränsade kognitiva förmåga gör ju att hon omöjligen kan förutse konsekvenserna av ett specifikt handlande. Därtill har hon bindningar till diverse skälighets- och ömsesidighetsnormer, intuition et cetera, vilket komplicerar situationen ytterligare. Det faktiska företaget (framträdelseformen) är därför något mer än vad den neoklassiska nationalekonomins grundantagande om 'homo oeconomicus' förevisar. Det är en arena för idéproduktion, idébrytningar samt för genuina relationer (exempelvis vänskapsrelationer):<sup>52</sup>

*Med det sammansatta perspektivet avser jag då hur företagsorganisationen skapar en överlevnadens, idealens och närhetens samtidighet – hur kalkylerande, idémässiga och genuina relationer samtidigt uppträder.<sup>53</sup>*

Det traditionella rationalitetsbegreppet kommer också på fall om man betraktar företaget i sin samhälleliga kontext.<sup>54</sup>

Sjöstrand diskuterar nämligen hur Ouchi och MCGuires<sup>55</sup> studie av olika organisationer identifierar främst två huvudtyper. För den ena typen beskrivs organisationers framgång i förhållande till organisationens interna faktorer såsom avhängig ledningens förmåga. De företag som faller in under den andra kategorin har helt andra förutsättningar. Här förklaras framgång av vilket förtroende och stabilitet som kan uppnås via isomorfism med omvärldsdefinierade regler. I den senare typen av organisationer uppstår problem enligt Meyer och Rowan<sup>56</sup> på grund av egenskaper hos det strukturella elementet – det vill säga, det institutionella elementets inkonsistens.

---

<sup>49</sup> SJÖSTRAND, S-E. (1985), s. 73.

<sup>50</sup> BECKER, G. (1976). *The Economic Approach to Human Behaviour*. Chicago: Univ. of Chicago P..

<sup>51</sup> STIGLER, G. (1961). "The Economics of Information". *Journal of Political Economy*. Juni/1961.

<sup>52</sup> SJÖSTRAND, S-E. (1985), ss. 78-81 & 292.

<sup>53</sup> Loc. cit., s. 296.

<sup>54</sup> Jfr. RØVIK, K., A. (2004) *Moderna organisationer – Trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*. Uppl. 1:2. Malmö: Liber AB, s. 39, om den rationalistiska hegemonin.

<sup>55</sup> OUCHI, W. & MCGUIRE, M. (1975). "Organizational Control: Two functions". *Administrative Science Quarterly*. Dec/1975.

<sup>56</sup> MEYER, J. & ROWAN, B. (1977). "Institutionalized Organizations". *American Journal of Sociology*. Sep/1977.

Organisationen misslyckas med att nå upp till sina effektivitetskrav då kategoriska regler burna av en institutionell omvärld kolliderar med interna effektivitetslogiker. Omvärldens rådande normer härrör därtill ofta från olika och motstridiga källor.<sup>57</sup>

### 2.1.2 Aktiebolaget och aktieägaren

Av de fyra huvudtyperna för bolag som vår samhällsordning sanktionerar; det 'enkla' bolaget, handelsbolaget, kommanditbolaget samt aktiebolaget, framhåller Sjöstrand aktiebolaget som den bolagsbildning som typiskt sett underlättar risktagande genom att begränsa det.<sup>58</sup>

Refererandes till Alchian och Demsetz<sup>59</sup>, Chiplin och Coyne<sup>60</sup> samt till sig själv och Peacock<sup>61</sup> hävdar Rowley<sup>62</sup> att associationsformen aktiebolagets typiska egenskaper – bland annat att incitamentet till övervakning ligger i äganderätten till residualen – återspeglar grundläggande svårigheter med att organisera produktiva verksamheter som bygger på lagproduktion. Karaktäristiskt för lagproduktionen är nämligen att den enskildes marginalproduktivitet är svår att mäta vilket ökar risken för 'free-riders'. Aktiebolagsformen har således utvecklats och överlevt genom sådana fall där eventuella effektivitetsförluster på grund av ett utspätt och indirekt ägande uppvägts av de skalfördelar som bolaget, beroende på omfattningen av dess kapitalbehov, kunnat uppnå. Exempel på effektivitetsförluster torde vara beslutskostnaden samt benägenheten till smitning hos de olika ägarna. Dessa bör rimligen stå i positiv korrelation till antalet aktieägare/vinstdelare. Genom att effekterna av dåliga beslut delas av många, uttunnar aktiebolagsformen incitamentet till övervakning. Detta manifesteras ofta genom att övervakningsfunktionen överläts till exekutiv utan särskilt residualintresse. Konsekvenserna av de höga förhandlingskostnaderna (beslutkostnader ovan) tar sig uttryck i aktiebolagsformen genom en uppdelning i ett aktivt 'påverkande' och ett passivt 'bevakande' ägande. Härav följer också ett behov av att begränsa de passiva (bevakande) ägarnas ansvar för bolagets förpliktelser. Entreprenören, den 'styrande' ägaren, skulle annars få mycket svårt för att attrahera nya kapitalsatsningar från andra. I aktiebolaget är därför ansvaret begränsat till kapitalinsatsen. Denna indelning i 'bolagsägare' (utövar inflytande på bolaget) och 'aktieägare' möjliggör därtill rättigheten för aktieägaren att fritt köpa och sälja sin andel utan tillstånd från övriga aktieägare.<sup>63</sup>

---

<sup>57</sup> SJÖSTRAND, S-E. (1985), ss. 329f.

<sup>58</sup> Loc. cit., s. 299.

<sup>59</sup> ALCHIAN, A. & DEMSETZ, H. (1972). "Production, Information Costs and Economic Organisation". *American Economic Review*. Dec/1972.

<sup>60</sup> CHIPLIN, B. & COYNE, J. (1977). *Can Workers Manage?*. London: Institute of economic affairs.

<sup>61</sup> ROWLEY, C. & PEACOCK, A. (1975). *Welfare Economics: A liberal restatement*. London: Martin Robertson.

<sup>62</sup> ROWLEY, C. (1979). *Frihet, Rättvisa, Effektivitet*. Stockholm: Timbro.

<sup>63</sup> SJÖSTRAND, S-E. (1985), ss. 301f.

Ett sådant urskiljande av aktieägarens begränsade ansvar ligger också i linje med tre av Hendriksens<sup>64</sup> sex alternativa teorier för bestämningen av den ekonomiska enheten: Enligt (1) *ägarteorin* tillhör alla tillgångar och skulder ägarna och därmed också eventuellt resultat. Denna syn innebär att har ledningen rätt att använda men inte självständigt utöva makt över de tillgångar som ställts till förfogande. Inom (2) *enhetsteorin* har företaget ett ' eget liv ' fristående från ägarna. Ägande och ledande är således separerat. Slutligen liknar (3) *residualteorin* enhetsteorin med tillägget att aktieägare har en särställning i förhållande till andra typer av finansiärer.<sup>65</sup>

Hendriksen indikerar således en uppdelning av ägande och ledning som kräver sina reglerade former. Därför uppträder det i aktiebolagsformen en *vertikal process* som karaktäriseras av flöden med riskkapital respektive avkastning samt makt och underkastelse.<sup>66</sup>

Vissa forskare<sup>67</sup> ser företaget som en social enhet vars syfte är att uppnå huvudmännens mål. Till huvudmän i sammanhanget räknas endast aktieägarna. Dessa forskare motsätter sig därmed tanken om företaget som en marknad för flera olika intressen<sup>68</sup>. Detta starka samband mellan huvudmännens intressen och företagens mål ger dem principiellt rätten att hävda viss bestämmanderätt över verksamheten.<sup>69</sup> Ett sådant fokus på huvudmannskapet företräds av 'rationalister', däribland Abrahamsson<sup>70</sup>. En konsekvens blir att huvudmännen får rätten att till- och avsätta exekutiven, som i sin tur anställer personer som skall sköta verksamheten (se *figur 2.1* nedan). Som motpunkt till detta rationalistiska synsätt brukar 'systemsynsättet' åberopas. Enligt systemsynsättet svarar företaget mot 'naturliga' och funktionella behov i samhället. Företaget i sig strävar efter överlevnad, oavsett om de ursprungliga målen uppfyllts eller inte. Denna strävan får sitt uttryck i organisationens utformning som en reaktion på sådant som hotar att rubba dess 'jämvikt'.<sup>71</sup>

---

<sup>64</sup> HENDRIKSEN, E. (1970). *Accounting Theory*. Homewood, jfr. även med hans övriga teorier för bestämningen av den ekonomiska enheten: (4) *fondteorin* som ser företaget som en självständig operativ enhet vilket påverkar hur företaget anskaffar och använder kapital; (5) *befälsteorin* som betonar företagsledningens del av resursomvandlingen; och (6) *partsteorin* som betraktar företaget är en social institution vars uppgift är att gynna fler än enbart kapitalägarna.

<sup>65</sup> SJÖSTRAND, S-E. (1985), ss. 184f.

<sup>66</sup> Med inspiration från BRODIN, B., LUNDKVIST, L. SJÖSTRAND, S-E. & ÖSTMAN, L. (2000). *Koncernchefen och ägarna*. Stockholm: IFL, s. 17

<sup>67</sup> jfr. ABRAHAMSSON, B. (1975). *Organisationsteori. Om byråkrati, administration och självstyrelse*. Stockholm: Awe/Gebers.

<sup>68</sup> Jfr. HENDRIKSEN, E. (1970), om partsteorin.

<sup>69</sup> SJÖSTRAND, S-E. (1985), s. 184.

<sup>70</sup> ABRAHAMSSON, B. (1975).

<sup>71</sup> SJÖSTRAND, S-E. (1979). *Organisationsteorier*. Lund: Studentlitteratur, s. 24f.

	Företaget
<b>Huvudmän</b> ("principals")	Ägare (personkrets)   Val Kapital är makt (t ex 1 aktie = 1 av 1000 röster)   Enighet är principen
<b>Exekutiv A</b> ("agents")	Styrelse (representanter Koncentration (fåtalsituation)   VD ↓
<b>Exekutiv B</b> ("agents")	Tjänstemän (anställda)

Figur 2.1: Företaget som uppdelning i huvudmannaskap och exekutivfunktion<sup>72</sup>

Abrahamsson pekar på problem med 'administrativa apparater' i vilka huvudmannaskapet delegerar makten till exekutiv. Risken finns att exekutiven går sina egna vägar.

Abrahamsson förmedlar dock inte någon alternativ konstruktion utan medger istället nödvändigheten med exekutiven ur ett ekonomiperspektiv, ett kompetensperspektiv, ett mobiliseringsperspektiv samt ett kontinuitetsperspektiv – med andra ord; huvudmannens begränsningar vad gäller tid, engagemang, kunskaper, färdigheter, erfarenheter, närhet och möjligheter till snabbt agerande samt höga krav på handlingsutrymme vad gäller ägandet i sig.<sup>73</sup>

Försök har gjorts att kategorisera de fem dominerade teoretiska föreställningarna om relationen mellan ägare, styrelse och företagsledning och deras roller, bland annat Kärreman respektive Hung<sup>74</sup>. Till sådana som fokuserar på *inomorganisatoriska relationer* räknas (1) *agentteorin* samt (2) *transaktionskostnadsteorin* samt (3) *stewardshipteorin*. Teorier som tar fokus på den *externa miljön* är (4) *resursberoendeteorin* (resource dependence) samt (5) *stakeholderteorin*.<sup>75</sup>

Såväl transaktionskostnadsteorin som agentteorin brukar benämnas med ett övergripande begrepp som *kontraktsteorier*.<sup>76</sup> Kontraktsteoretiker ser "företaget som ett system av kontraktbundna relationer mellan individer/enheter". Den grundläggande

<sup>72</sup> SJÖSTRAND, S-E. (1985), s. 192.

<sup>73</sup> Loc. cit., ss. 191f

<sup>74</sup> HUNG, H. (1998). "A typology of the theories of the roles of governing boards". *Corporate Governance: An international review*. 6(2), ss. 101-111.

<sup>75</sup> KÄRREMAN, M. (1999), s. 50.

<sup>76</sup> Loc. cit., s. 52.

förutsättningen för företaget, nämligen närvaron av osäkerhet, innebär att något kontrakt måste vara öppet<sup>77</sup>. I likhet med kontraktsteoretikerna ser Sjöstrand ägarkontraktet som varande detta 'helt öppna' kontrakt. Ägarna får ersättning beroende på företags förekomst eller frånvaro av framgångar. Genom detta 'öppna' ägarkontrakt absorberar ägarna osäkerhet samtidigt som de minskar andra intressenters (läs stakeholders) risktagande.<sup>78</sup>

Med 'agentteorin' antar man att det uppstår motiveringsproblem i samband med att beslutsfattande och riskbärande är separerat. De agentproblem som uppstår beror på att kontraktet mellan parterna ägare-företagsledning är ofullständigt. Detta leder till agentkostnader som är förknippade med övervakning samt strukturering av kontrakt mellan agenter med sinsemellan motstridiga intressen. Utan effektiv kontroll blir beslutsfattarna (företagsledningen) benägna att fatta beslut utan riskbärarnas (ägarnas) intressen i åtanke.<sup>79</sup> Klein lägger till ytterligare en dimension när han menar att problemet även ligger i att huvudmännen (the principals) omöjligen kan specificera exekutivens (the agents) handlande.<sup>80</sup>

Den stora skillnaden mellan dessa två teorier (transaktionskostnadsteorin respektive agentteorin) utgörs av att agentteorin fokuserar på agenterna medan transaktionsteorin fokuserar på transaktionerna som analysnivå. 'Transaktionskostnadsteorin' avser förklara varför organisationer överhuvudtaget finns när alla utbyten borde kunna ske på en ideal marknad. Till transaktionskostnader hänförs: kostnader förknippade med förhandling och justering av kontrakt samt människan som opportun och begränsat rationell (jfr. resonemang om rationaliteter ovan).<sup>81</sup>

Enligt 'stewardshipteorin' antas företagsledningens beteende påverkas av en mängd faktorer som sammantaget får dem att agera i enlighet med aktieägarnas intressen. Till sådana faktorer kan exempelvis nämnas företagsledningens behov av att prestera och få uppskattning, arbetsmoral samt tillfredsställelsen i att göra ett bra jobb et cetera.<sup>82</sup>

Den teori som har sin grund i 'resource dependency' utgår från att organisationer ständigt möter behov och krav från omgivningen, vilket påverkar organisationens frihet att agera. Organisationens överlevnad är på sådant sätt beroende av säkerställandet av nödvändiga resurser<sup>83</sup>.

---

<sup>77</sup> Jfr. HENDRIKSEN, E. (1970), om residualteorin.

<sup>78</sup> SJÖSTRAND, S-E. (1985), s. 182, samt not 37.

<sup>79</sup> KÄRREMAN, M. (1999), ss. 52-56.

<sup>80</sup> SJÖSTRAND, S-E. (1985), s. 196.

<sup>81</sup> KÄRREMAN, M. (1999), ss. 59-63, WILLIAMSSON, O., E. (1979). "Transaction-cost economics: The governance of contractual relations". *Journal of Law and Economics*. (22), ss. 3-61, samt WILLIAMSSON, O., E. (1996). *Mechanisms of governance*. Oxford: Oxford University Press.

<sup>82</sup> KÄRREMAN, M. (1999), s. 67, samt DONALDSON, L. (1990). "The ethereal hand: Organizational economics and management theory". *Academy of Management*. 15, ss. 369-381, samt DONALDSON, L. & DAVIS, H., L. (1991). "Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns". *Australian Journal of Management*. 16(1), ss. 44-64.

<sup>83</sup> KÄRREMAN, M. (1999), s. 69, jfr. PFEFFER, J. & SALANCIK, G., R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row, samt DILL, W., R. (1958). "Environmental as Influence on Managerial Autonomy". *Administrative Science Quarterly*. 2, ss. 409-443.

Även 'stakeholderteorin' utgår från organisationens förhållande till sin omgivning. Här är det dock omgivningens (läs stakeholders<sup>84</sup>) legitima krav på inflytande som blir det centrala. Stakeholderteoretikerna fokuserar på att försöka definiera och avgränsa gruppen stakeholders.<sup>85</sup>

Kritik har riktats mot samtliga dessa teoribildningar för att de antar en alltför homogen och okomplicerad bild av aktieägarintresset. Transaktionsteorin har dock erkänts för att beakta viss grad av heterogenitet.<sup>86</sup>

Separationen av ägande och kontroll i företaget har problematiserats av Burnham<sup>87</sup> samt Berle och Means<sup>88</sup>. Huruvida denna delning påverkar företagets effektivitet är också omstritt av Berle och Means versus Demsetz samt Lehn<sup>89</sup>. Företagets effektivitet och dess samband med olika ägarkonstellationer har problematiserats bland annat av Hedlund et al som studerar institutioner som aktieägare<sup>90</sup> samt Collin som tittar på kopplingen mellan ägande och effektivitet i svenska sfärkonstellationer.<sup>91</sup> Den analys som Hedlund et al gör av det institutionella ägandet av svenska börsaktier 1982-1984 baserar sig på ett 15-tal intervjuer med företrädare för olika institutioner samt en enkätundersökning med 134 institutioner. Enligt deras resonemang kan man förvänta sig att olika kategorier av ägare – exempelvis institutioner, privata individer, rörelsedrivande företag, staten, anställda och intresseorganisationer – har olika förutsättningar att utöva inflytande över verksamheten. Utifrån studiens resultat hävdar Hedlund et al att man bör beakta fler aspekter av ägandet än enbart koncentrationen – de avser då främst vad de olika ägarna faktiskt gör snarare än deras teoretiska funktioner. Studien visar nämligen att institutionernas beteende varierar avsevärt. Således argumenterar Hedlund et al emot Demsetz samt Lehns tes om att separationen av ägande och kontroll skulle påverka företagets resultat.<sup>92</sup>

Analogt med Hirschmans<sup>93</sup> olika alternativ för konsumentbeteende, det vill säga; 'exit', 'voice' respektive 'loyalty' definierar Hedlund en liknande systematik för aktieägarbeteende. Exit, det vill säga utträde genom försäljning av aktieandel beror i förlängningen på den information som kan erhållas om framtida avkastningsmöjligheter. Voice, i sin tur, kan utövas på ett antal olika sätt; genom att vara representerad i koncernens styrelse, genom direkt kontakt med företagsledningen, genom kontakter med andra aktieägare, genom opinionsbildning och deltagande i den offentliga debatten samt

---

<sup>84</sup> Aktieägare, kunder, anställda, leverantörer, banker, stat mfl.

<sup>85</sup> KÄRREMAN, M. (1999), s. 71, samt FREEMAN, R., E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Marshfield: Pitman.

<sup>86</sup> KÄRREMAN, M. (1999), s. 90

<sup>87</sup> BURNHAM, J. (1941). *The managerial revolution*. New York: John Day & Co.

<sup>88</sup> BERLE, A. & MEANS, G. (1932). *The modern corporation and private property*. New York: MacMillan.

<sup>89</sup> DEMSETZ, H. (1983). "The structure of corporate ownership: theory and consequences". *Journal of Law and Economics*. 26, ss. 375-390, samt DEMSETZ, H. & LEHN, K. (1985). "The structure of corporate ownership: theory and consequences". *Journal of Political Economy*. 93, ss. 1155-1177.

<sup>90</sup> HEDLUND, G., HÄGG, I., HÖRNELL, E. & RYDÉN, B. (1985).

<sup>91</sup> COLLIN, S-O. (1997). *Ägande och effektivitet – Wallenberggruppens och Svenska Handelsbanksgruppens struktur, funktion och effektivitet*. Lund: Lund University Press.

<sup>92</sup> HEDLUND, G., HÄGG, I., HÖRNELL, E. & RYDÉN, B. (1985). *Institutioner som aktieägare. Förvaltare? Industrialister? Klippare?*. Stockholm: SNS Förlag, ss. 9, 23, 54 & 166f, KÄRREMAN, M. (1999), ss. 4 & 50ff.

<sup>93</sup> HIRSCHMAN, A., O. (1970)

genom att utnyttja de formella vägar för inflytande som bolagsstämman utgör. Loyalty, till sist, utövas frivilligt av dem som har långsiktiga intressen i bolaget eller av dem som är inlåsta med sina innehav på grund av något, förmodligen, konstitutionellt skäl.<sup>94</sup> Med kännedom om den kod som tillkommit långt efter Hedlunds arbete, borde rimligen deltagande i valberedningsarbete tillföras listan över olika voicebeteenden ovan.

### 2.1.3 Koncernstyrelsen och styrelseledamoten

Huvudmännen, det vill säga aktieägarna, har således möjlighet att genom valberedningar och bolagsstämmor påverka styrelsen, dess arbete och sammansättning – att beteckna som 'voice' enligt ovan. För bedömningar om lämplig styrelsesammansättning krävs dock i första hand en kännedom om styrelsens funktion. Styrelsen har tre generella funktioner enligt Zahra och Pearce<sup>95</sup>: en (1) *strategisk funktion*<sup>96</sup> vilket innebär inblandning i strategisk planering och verksamhetsutveckling; en (2) *kontrollfunktion* som fokuserar på relationen mellan styrelse och företagsledning; samt en (3) *servicefunktion* som får sitt uttryck i ett engagemang för relationen mellan företaget och dess omgivning.<sup>97</sup>

Forskning kring styrelsens funktion har dominerats av det 'agentteoretiska' synsättet. I ljuset av detta är styrelsens viktigaste uppgift att utöva 'decision control' över beslutsprocesser på lägre nivåer och bör därför ha ett fokus på riskbärrintresse. Styrelseledamöterna betraktas trots detta inte som (direkta) representanter för dem som utser dem. Det enda som blir relevant i sammansättningen utav en styrelse blir därför kandidaternas förmåga att fatta beslut. Styrelsen som blir organisationens högsta hierarkiska organ som "fattar de viktigaste besluten och har det övergripande ansvaret för verksamheten".<sup>98</sup>

Liksom i agentteorin är styrelsen ur ett 'transaktionsteoretiskt' perspektiv hierarkiskt överordnad i relation till företagets ledning. Däremot har styrelsen till uppgift att skydda sådana investeringar som riskerar att bli exproprierade. Därför skall främst de kontraktsparter med de mest transaktionsspecifika investeringarna, det vill säga aktieägarna, vara representerade i styrelsen.<sup>99</sup>

---

<sup>94</sup> HEDLUND, G. (1984). *Voice, exit och loyalty som mekanismer för ägarinflytande*. Arbetspapper. Stockholm: Institutet för Internationellt Företagande, samt HEDLUND, G., HÄGG, I., HÖRNELL, E. & RYDÉN, B. (1985), kap. 3.

<sup>95</sup> ZAHRA, S., A. & PEARCE, J., A. (1989). "Board of directors and corporate financial performance. A review and integrative model". *Journal of Management*. 15, ss. 291-334.

<sup>96</sup> Sjöstrand ser strategier som; "de processer som motsvarar själva etableringen av de långsiktiga relationerna mellan organisation och dess miljö. En strategi omsluter således inriktningsöverväganden. Mer exakt är strategier processer inriktade på att bibehålla/förändra såväl en organisations särpräglade kompetens som dess kompetensmassa över tiden". Se SJÖSTRAND, S-E. (1979), s. 58.

<sup>97</sup> KÄRREMAN, M. (1999), s. 7.

<sup>98</sup> Loc. cit., s. 57ff, samt FAMA, E. & JENSEN, M. (1983). "Separation of ownership and control". *Journal of Law and Economics*. 26, ss. 327-325, samt FAMA, E. & JENSEN, M. (1983). "Agency Problem and Residual Claims". *Journal of Law and Economics*. 26, ss. 327-349.

<sup>99</sup> KÄRREMAN, M. (1999), s. 65f, samt WILLIAMSON, O., E. (1985). *The economic institution of capitalism*. New York: Free Press.



Ur ett 'stewardshipperspektiv' bör styrelsen ägna sig åt 'management empowerment', det vill säga stöd till verkställande ledning. Perspektivet betraktar kontroll som överflödig. Styrelsens sammansättning bör därför präglas av kompetens specifikt kopplad till företagsledningserfarenhet.<sup>100</sup>

Enligt 'resursberoendeperspektivet' har styrelsen också en utomorganisatorisk funktion. Därför bör styrelsen sättas samman av ledamöter med särskild förmåga att knyta till sig resurser och hantera företagets relationer med omvärlden. Ett exempel kan vara 'interlocking directorship' som innebär att en ledamot sitter i två organisationers styrelser och blir därför en länk dem emellan. På detta sätt implicerar resursberoendeperspektivet en rekrytering styrd av organisatoriska behov (kompetens) snarare än kontrollbehov.<sup>101</sup>

'Stakeholderteorin' och dess samhällstillvändhet motiverar en balanserad sammansättning där det största möjliga antalet intressegrupper är representerade.<sup>102</sup>

Vilka styrelsesammansättningar som ger den bästa outputen har diskuterats i ett stort antal studier. Faktorer som brukar framhållas som outputpåverkande är bland annat; förhållandet mellan insiders och outsiders, ålder, kön, erfarenhet från företagsledande ställning, specialistkunnande et cetera.<sup>103</sup>

Vad en styrelse verkligen gör i praktiken har varit ämne för ett antal empiriska studier.<sup>104</sup> Med utgångspunkt i ett antal seminarier med företagsledare samt ett stort antal parvisa samtal identifierar Brodin et al nödvändigheten med en naturlig variation och specifik avvägning samt kontinuitet för varje koncernstyrelses sammansättning och arbete. De avstår från att förorda några slags normativa och ideala riktlinjer för styrelser. De finner istället att det är själva anpassningen till specifika förutsättningar som blir styrelsens verkliga konkurrensmedel.<sup>105</sup>

---

<sup>100</sup> KÄRREMAN, M. (1999), s. 67, samt MUTH, M., M. & DONALDSON, L. (1998). "Stewardship theory and board structure: a contingency approach". *Corporate Governance*. 6(1), ss. 5-28.

<sup>101</sup> KÄRREMAN, M. (1999), s. 70, samt ORNSTEIN, M. (1984). "Interlocking directorates in Canada: Intercorporate or class alliances?". *Administrative Science Quarterly*. (28), ss. 40-55.

<sup>102</sup> KÄRREMAN, M. (1999), s. 72.

<sup>103</sup> Loc. cit., s. 8, samt bl.a. BAYSINGER, B., KOSNIK, R. & TURK, T. (1991). "Effects of board and ownership directors and strategic control. Effects on corporate strategy". *Academy of Management Review*. (15), ss. 72-80; DAVIS, G., F. (1991). "Agents without principles? The spread of the poison pill through the intercorporate network". *Administrative Science Quarterly*. (36), ss. 583-613; JOHNSON, R., A., HOSKISSON, R., E. & HITT, M., A. (1993). "Board of director involvement in restructuring: The effects of board versus managerial controls and characteristics". *Strategic Management Journal*. 14, ss. 33-50; KESNER, I., F. (1988). "Directors' characteristics and committee membership: An investigation of type, occupation and stockholder suits". *Strategic Management Journal*. (11), ss. 327-336; MALLETT, P. & FOWLER, K., L. (1992). "Effects on board composition and stock ownership on the adoption of 'poison pills'". *Academy of Management Journal*. 35, ss. 1010-1035; PEARCE, J., A. & ZAHRA, S. (1992). "Board composition from a strategic contingency perspective". *Journal of Management Studies*. 29, ss. 411-438; WESTPHAL, J., D. & ZAJAC, E., J. (1998). "The symbolic management of stockholders: Corporate governance reforms and shareholder reactions". *Administrative Science Quarterly*. (43), ss. 127-153; jfr. även BRODIN, B., LUNDKVIST, L. SJÖSTRAND, S-E. & ÖSTMAN, L. (1995), s. 55.

<sup>104</sup> KÄRREMAN, M. (1999), s. 9, samt bl.a. JONNERGÅRD, K., KÄRREMAN, M. & SVENSSON, C. (1995). *Classifying board behaviour – an empirical test on large Swedish companies*. Lund: Institute of Economic Research; JONNERGÅRD, K. & SVENSSON, C. (1993). *What boards think and how they behave*. Lund: Institute of Economic Research; jfr. även MOLIN, B. (1992). *Aktivt styrelsearbete*. Malmö: Liber Ekonomi.

<sup>105</sup> BRODIN, B., LUNDKVIST, L. SJÖSTRAND, S-E. & ÖSTMAN, L. (1995), ss. 3, 35 & 56f.

*Styrelsen blir ett verkligt konkurrensmedel först när sådana överväganden resulterar i en välorganiserad styrelseinsats över en längre tid.*<sup>106</sup>

Härav varnar Brodin et al för en alltför likriktad praxis. De menar att en sådan skulle skada mer än den tillför. Samtidigt ser de vissa poänger med en legal miniminivå med en högre ambitionsnivå än fallet var vid tiden för studien 1995.<sup>107</sup>

## 2.2 Kompetensuppfattningar på exekutiv nivå

Jag intresserar mig här i detta avsnitt främst för de kompetensuppfattningar som förekommer om exekutivnivå, det vill säga på företagsledande och seniora positioner. Den mest uppenbara källan för verbaliserade kompetensuppfattningar torde vara material som studerar rekryteringsprocesser, vilket är fallet för två av de nedan redovisade studierna. Genom dessa får kompetensuppfattningarna tolkningsföreträdarnas uttryck. Med 'tolkningsföreträdare' menar jag de som har befogenhet att tillsätta och avsätta befattningar. Dock, genom den studie som väljer att redovisa allra först får kompetensuppfattningarna ett annat uttryck. Här återges innehavare av de befattningar som är föremål för studien sina perspektiv på sina egen kompetenser.

### 2.2.1 Styrelseledamöters mandat

Kärremans studie från 1999 syftar till att undersöka hur styrelseledamöter i börsnoterade företag definierar, avgränsar och relaterar sitt mandat i förhållande till företagets olika intressenter (stakeholders). Studien utgörs av en komparativ studie med fallstudier av företagen Höganäs AB och Perstorp AB. Kärreman baserar sin analys på intervjuer samt enkäter med totalt 17 styrelseledamöter från de båda företagen.<sup>108</sup>

Kärreman konstaterar att styrelseledamöters syn på sitt mandat påverkas av vilken typ av ledamotskap de har. Han betraktar den angloamerikanska forskningen som fokuserar på förhållandet mellan insiders och outsiders i styrelsen som mindre applicerbar på den svenska situationen. Istället målar han upp en bild av styrelser som sammansatt av 'oberoende' ledamöter respektive ledamöter som direkt representerar ägarna. I linje med Lundgren<sup>109</sup> finner Kärreman att de oberoende ledamöterna ofta är tillsatta efter individens kompetens. Kompetensen i sammanhanget relaterar till erfarenheter från företagsledande position eller till den expertis som har i syftet att bringa effektivitet i företaget såväl som i koncernstyrelsens beslutsprocesser. De direkta ägarrepresentanterna däremot, får istället forma sina egna roller utifrån hur specificerad deras uppgift är att bidra med specifika ägaraspekter på besluten.<sup>110</sup>

---

<sup>106</sup> BRODIN, B., LUNDKVIST, L. SJÖSTRAND, S-E. & ÖSTMAN, L. (1995), s. 56.

<sup>107</sup> Loc. cit., s. 57.

<sup>108</sup> KÄRREMAN, M. (1999), kap. 2.

<sup>109</sup> LUNDGREN, A. (1986). *Handling och strukturer – en organisationsteoretisk studie av styrelsearbetets villkor i stora företag*. Stockholm: EFI.

<sup>110</sup> KÄRREMAN, M. (1999), ss. 228ff, 239ff, 262f & 276.

Kärreman avslutar med att presentera en modell i vilken styrelseledamotens rolluppfattning förklaras som beroende av (1) generella faktorer såsom ägarintentioner och relation med företagsledningen, (2) styrelseledamotens egen rolluppfattning samt (3) externa faktorer såsom styrelseledamotens uppfattning om sitt eget ansvar och skyldighet gentemot externa intressen. Den egna rolluppfattningen är beroende av huruvida ledamoten är en direkt representant för någon aktieägare eller oberoende ledamot rekryterad på sina kompetenser. Därtill spelar även styrelsen arbetsformer en roll för hur de individuella styrelseledamöterna hittar och konstruerar sina roller.<sup>111</sup>

## 2.2 2 Rekrytering av koncernstyrelser

Sjöstrand och Petrelius studie om rekrytering av koncernstyrelser 2002 omfattar intervjuer med en grupp av ca 30 personer bestående av olika slags ägare, styrelseordföranden, nomineringskommittéer respektive rekryteringsspecialister.<sup>112</sup>

Utgångspunkten för Sjöstrand och Petrelius är den påtagligt låga andel kvinnor i svenska koncernstyrelser vid tiden för studien. De finner förklaringar till detta bland annat i hur man definierar rekryteringspopulationen - exempelvis genom att förutsätta erfarenhet av företagsledande position (VD). Författarna identifierar en mekanism som de kallar 'för-troende' som är någonting annat än 'förtroende'. Begreppet indikerar att urvalspopulationen begränsas genom att man i allmänhet endast har begränsad information om varje kandidat - Man vet med andra ord ofta inte mer än vad som är ytligt observerbart såsom position, kön, ålder et cetera. 'Förtroende' (i en mer traditionell bemärkelse) å andra sidan, kan uppstå först när vederbörande lär känna kandidaten och fått tid att bygga upp en tillit till dennes förmågor och värderingar. Sjöstrand och Petrelius skönjer dock en viss tendens i sitt material som visar på en benägenhet att vidga rekryteringsbasen. Man diskuterar nämligen i allt större grad vilka kompetenser som är nödvändiga för den aktuella styrelsen (istället för namn). Författarna berör även utländska kandidater som antas bidra med ytterligare perspektiv, infallsvinklar och nyttiga nätverk som härrör från internationella/utländska marknader. En styrelse med många nationaliteter antas därtill också symbolisera företagets internationella profil.<sup>113</sup> I en uppföljningsstudie 2003 finner Petrelius Karlberg att kvinnorepresentationen ökat markant i förhållande till Sjöstrand och Petrelius studie året innan. Det mediala trycket förklaras ha tvingat företagen till att utveckla rekryteringsprocesserna och prioritera rekryteringen av fler kvinnor till styrelsen.<sup>114</sup>

---

<sup>111</sup> KÄRREMAN, M. (1999), ss. 275-283.

<sup>112</sup> SJÖSTRAND, S-E. & PETRELIUS, P. (2002). *Rekrytering av koncernchefer – Nomineringsförfaranden och styrelsesammansättning med fokus på kvinnors ställning och möjligheter*. Stockholm: EFI & SNS Förlag.

<sup>113</sup> SJÖSTRAND, S-E. & PETRELIUS, P. (2002), ss. 66f & 77-84.

<sup>114</sup> PETRELIUS KARLBERG, P. (2003). *Kvinnor i koncernstyrelser – Nomineringsdiskussioner och beslut 2003*. Stockholm: EFI & SNS Förlag, ss. 13 & 25-28.

### 2.2.3 Rekrytering av företagsledare

Holgerssons studie från 1998 är visserligen inte en studie om rekrytering till koncernstyrelser men väl en studie om hur verkställande direktörer rekryteras. Det stora intresse för VD-erfarenhet som Sjöstrand och Petrelius studie ovan visar indikerar dock att rekryteringsbaserna till koncernstyrelser och VD-befattningar i viss utsträckning överlappar varandra. Därför blir Holgerssons studie fortfarande intressant, även om mitt fokus ligger på styrelsenivån. Holgerssons avsikt med studien är att hitta förklaringar till den likhet som många företagsledare visar vad gäller ålder, klass och främst kön. Som utgångspunkt har hon intervjuer med nio styrelseordföranden.<sup>115</sup>

Holgersson finner att rekryteringsprocessen av verkställande direktörer ofta kan karaktäriseras som en dold och informell process. VD-kandidater handplockas ofta från personliga nätverk. Ett motiv till detta skulle vara behovet av diskretion. I de fall där kravprofiler används finner Holgersson att dessa är relativt grovmaskiga vilket gör dem generella. Därtill formas dessa kravprofiler dessutom under processens gång vilket i förlängningen innebär att kravprofilen formas efter kandidaten. Dessa typiska drag i rekryteringsprocessen till VD:ar, menar Holgersson, gör vissa personer, främst kvinnor, dolda och därför omöjliga att rekrytera. Holgersson visar på detta sätt att VD-rekryteringen karaktäriseras av homosocial reproduktion där män i en viss ålder och bakgrund koopterar in andra män med liknande förutsättningar.<sup>116</sup>

## 2.6 Frågeställningar

Kärremans studie erbjuder en möjlighet till förståelse av hur ledamöter generellt upplever sin betydelse i styrelsen. I förhållande till mitt syfte, att kartlägga den internationella kompetensens betydelse, kan Kärreman möjligtvis ge mig en fingervisning om vad diskussionen kan komma att handla om. Däremot blir hans studie otillräcklig för uppnående av mitt syfte då den undgår att överhuvudtaget behandla internationell kompetens samt tolkningsföreträdarnas (ägarnas) uppfattningar. Sjöstrand och Petrelius samt Holgersson kan möjligtvis ge mig ledtrådar till varför internationell kompetens eventuellt kan komma att saknas i styrelserummet. Frågan är bara; tänk om slutsatsen handlar om att den internationella kompetensens närvaro är tillräcklig eller till och med överflödigt? Inga av dessa studier kan erbjuda mig en kartläggning där den internationella kompetensens betydelse studeras på bred front. Kan den betydelse som internationell kompetens tillmäts i svenska koncernstyrelser vara mångtydig, föränderlig och kopplad till vilken tolkningsföreträdare som uttalar sig? Många frågetecken kvarstår, vilket får mig att konstatera att en särskild studie måste utföras för att adressera det syfte som uppställts för avhandlingen. Jag går därför vidare över i formulering av frågeställningar/forskningsfrågor.

---

<sup>115</sup> HOLGERSSON, C. (1998). *Styrelseordförandes utsagor om VD-rekrytering*. Stockholm: EFI, HOLGERSSON, C. (1999). "Rekrytering som konstruktion av företagsledning", *Osynlig företagsledning*. Sjöstrand, S-E., Sandberg, J. & Tyrstrup, M. (red.) (1999). Lund: Studentlitteratur, samt HOLGERSSON, C. (2003). *Rekrytering av företagsledare – En studie i homosocialitet*. Stockholm: EFI, ss. 3 & 74f.

<sup>116</sup> HOLGERSSON, C. (1998) samt HOLGERSSON, C. (2003), kap. 9.

I min process att formulera frågeställningar bryter jag ner det i avhandlingens första kapitel definierade syfte i mindre beståndsdelar för hitta lämpliga mätvariabler för en tillfredställande syftesuppfyllning. Syftets kärna ligger, som jag betraktar det, i önskan att mäta 'betydelse' av något slag. Jag kan tänka mig fyra dimensioner i vilka en 'betydelse' kan observeras: (1) Betydelsen av ett begrepp eller fenomen kan förstås utifrån tankar och värderingar som människor hyser till detta begrepp eller fenomen. I sammanhanget skulle detta innebära att man tittar på hur människor uttrycker och presenterar sina preferenser för eller emot begreppet/fenomenet – med andra ord; hur resonerar man kring begreppet internationell kompetens? (2) Betydelsen av ett begrepp/fenomen kan förstås genom observationer av mänskligt handlande relaterat till begreppet/fenomenet. Exempelvis skulle detta kunna innebära att man observerar styrelsemöten för att bedöma vilken plats den internationella kompetensen får och tar (konkret i styrelserummen såväl som på den mediala offentliga arenan). (3) Betydelsen av ett begrepp/fenomen kan studeras genom observationer av i vilken omfattning den framträder. Vilken utbredning har den internationella kompetensen? (4) Slutligen kan betydelsen av ett begrepp/fenomen förstås i förhållande till de avtryck som det lämnar. Detta skulle innebära att man tittar på effekterna av internationell kompetens. Min invändning mot det andra alternativet är mitt antagande om att styrelserummet som arena är stängt för mig som utomstående, vilket omöjliggör en sådan observation. Det fjärde alternativet kompliceras avsevärt på grund av otaliga svårigheter med att koppla ett visst önskat eller oönskat resultat till exempelvis en persons agerande på ett styrelsemöte. Företagets framgång eller misslyckande kan ju exempelvis bero på faktorer långt utanför styrelsen och dess ledamöters kontroll. Sjöstrand pekar just på hur oförutsägbara 'strategiska processer' kan vara.<sup>117</sup> De mätvariabler för 'betydelsen' som framstår som rimliga är därför tankar/värderingar kring begreppet/fenomen samt dess utbredning.

Forskningen kring ägarfrågor har, som sagt, präglats av ett ägarfokus kopplat till agentteorin samt en tro på ägarna som bärande av 'rationella' intressen. Samtidigt visar Sjöstrand att människan omöjligt kan vara rationell i traditionell bemärkelse. Hedlund et al visar dessutom att beteenden mellan olika ägare inom en och samma ägarkategori kan variera i stor utsträckning. Det finns således anledning att anta att en variation uppstår i olika ägares utsagor, i synnerhet om dessa baserar sig på (personliga) tankar och värderingar. Det som intresserar mig i sammanhanget är därför inte att hitta någon statistiskt säkerställd bakomliggande mening/innebörd utan snarare att testa 'spännvidden' i den diskurs som jag studerar. Med en annan liknelse intresserar jag mig för diskursens 'topografi'. Lägg märke till att båda metaforerna ligger nära syftesformuleringens 'att kartlägga'!

Trots att jag finner Kärremans studie intressant, bland annat för att det inte är tolkningsföreträdarnas (ägarnas) kompetensuppfattningar som kommer till uttryck, ser jag en vits i att hålla mig till ett tolkningsföreträdarnas perspektiv även i fortsättningen. Det är ju trots allt de som även fortsättningsvis formerar styrelserna. På ett sådant sätt utgör deras tankar även en indikation om åt vilket håll styrelsesammansättningen är på väg.

---

<sup>117</sup> SJÖSTRAND, S-E. (1997). *The Two Faces of Management – The Janus Factor*. London: Thomson Learning.

Sammanfattningsvis formulerar jag här två frågeställningar. Den första frågeställningen anknyter till den första mätvariabeln för 'betydelse' och innebär såväl definition av som argumentation kring begreppet internationell kompetens. Den andra frågeställningen anknyter till den tredje mätvariabeln.

*a. Hur resonerar tolkningsföreträdare kring begreppet kompetens i rekryteringen till styrelser i svenska koncerner med internationell anknytning?*

*b. Vilken utbredning har den internationella kompetensen vad gäller förekomst i svenska koncernstyrelser?*

### 3 Metodansats

I detta kapitel ämnar jag redovisa de metodval som fått betydelse för studiens utformning, genomförande och resultat. Jag vill därmed ge läsaren möjligheter att avgöra huruvida avhandlingens resultat är rimliga eller trovärdiga. En beskrivning av tillvägagångssättet gör det möjligt att upprepa studien och/eller jämförande ställa den mot andra studier. Vidare bör forskningsprocessen präglas av någon slags logik.<sup>118</sup>

Eftersom jag inte finner någon teoretisk ram som på ett tillfredställande sätt kan uppnå syftet blir denna studie i högsta grad empiriskt driven och därmed också explorativ.

Syftet med studien är som bekant att kartlägga betydelsen av internationell kompetens i svenska koncernstyrelser med någon internationell anknytning eller profil. Efter en genomgång av föreliggande litteratur resulterar föregående kapitel i två frågor som var för sig implicerar olika delstudier. En större del av avhandlingen ägnas åt att svara på den första frågan. Denna delstudie är utpräglat kvalitativ. Den andra delstudien som utgörs av mer kvantitativa metoder bygger på definitioner från den första delstudien.

Eftersom jag intresserar mig för att testa gränserna (läs kartlägga) för en diskurs vill jag gärna uppnå en spridning i mitt empiriska material. Därför förefaller breddstudier som det lämpligaste alternativet för såväl den kvalitativa som den kvantitativa studien.

#### 3.1 En socialkonstruktionistisk utgångspunkt

I denna avhandling ansluter jag mig till den verklighetssyn som socialkonstruktonismen förespråkar. Ansatsen i sig har sin grund i ett avståndstagande från de hegemoniska forskningsansatsernas grundantagande. För det första tar man avstånd från en 'dualistisk kunskapssyn' som antar att person och verklighet existerar oberoende av varandra. Istället ser man person och verklighet relationsmässigt som omöjliga att separera eller som Giorgi uttrycker det:<sup>119</sup>

*There are not two independent entities, objects and subjects existing in themselves which later get to each other, but the very meaning of subject implies a relationship to an object and to be an object intrinsically implies being related to subjectivity.*<sup>120</sup>

Vidare antar man att verkligheten är formad genom människans levda erfarenhet och därtill den specifika kultur, historiska tid, språk, ideologi samt konventioner hon ingår i.<sup>121</sup> Socialkonstruktionismen hävdar således att människan omöjligen kan förmå producera

---

<sup>118</sup> PATEL, R. & TEBELIUS, U. (1987). *Grundbok i forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

<sup>119</sup> Med inspiration från SANDERG, J. (1999). "Konstruktioner av social konstruktionism". Ur Sjöstrand, S-E., Sandberg, J. & Tyrstrup, M. (red.)(1999). *Osynlig Företagsledning*. Lund: Studentlitteratur, ss. 40f.

<sup>120</sup> GIORGI, A. (1992). *The theory, practice and evaluation of the phenomenological method as a qualitative research procedure for the human science*. Quebec: Université du Québec à Montréal, s. 7.

<sup>121</sup> HUSSERL, E. (1970). *Logical investigations, volume 2*. London: Routledge & Kegan Paul; HEIDEGGER, M. (1981). *Varat och tiden, band 1-2*. Lund: Bokförlaget Doxa AB; ALVESSON, M. & WILLMOTT, H. (1996) *Making sense of management. A critical introduction*. London: Sage, samt BRUNER, J. (1996). *The culture of education*. Cambridge: Harvard University Press.

objektiva återgivningar av verkligheten. Med andra ord, istället för att se verkligheten som objektivet givna betraktar man den som "socialt konstruerad" samt socialt reproducerad. Man skapar nämligen inte bara nya föreställningsramar, utan återskapa och legitimerar även i stor utsträckning befintliga 'verkligheter'. Denna konstruktion sker i ett ständigt "socialt samspel" som får sitt uttryck genom diskussioner, förhandlingar och samtal som handlar om vad verkligheten i själva verket innefattar. Härav motiveras socialkonstruktionismens andra avståndstagande; den från en "objektivistisk kunskapssyn" som antar att verkligheten existerar oberoende av det mänskliga vetandet. Antagandet om en social konstruktions- och reproduktionsprocess innebär därtill ett tredje avståndstagande; från en "individualistisk kunskapssyn" där individen ses som den ursprungliga skaparen och bäraren av kunskap om verkligheten. Socialkonstruktionismens fjärde och sista avståndstagande innebär att man motsätter sig att språket skulle representera verkligheten. Man tror inte att språket kan avbilda eller spegla<sup>122</sup> verkligheten på något som helst objektivt sätt. Man menar istället att språket får sin mening genom en social process där språket definieras, specificeras och används i olika sammanhang.<sup>123</sup>

Ur ett socialfenomenologiskt perspektiv är det språket som spelar den mest centrala rollen i vår gemensamma konstruktion av verkligheten.<sup>124</sup> Språket objektiverar nämligen "erfarenheter genom att kategorisera och organisera dem i meningsfulla enheter". Likaså fungerar språket som ett schema för vår tolkning av verkligheten. Språket förvarar och förmedlar också vår samlade erfarenhet mellan olika människor i tid och rum. De konstruktioner av verkligheten som vårt vardagliga samtal i stort och smått utgör – specifika uppsättningar av lingvistiska uttryck, utsagor och begrepp förenade kring en specifik aspekt eller område av verkligheten – kallas ofta för 'diskurser'.<sup>125</sup> Alvesson och Kärreman<sup>126</sup> utpekar två nyckeldimensioner för diskurser, nämligen: (1) *den utsträckning i vilken diskursen bestämmer den sociala konstruktionen av verkligheten* samt (2) *den nivå på vilken diskursen äger rum*. De olika diskursnivåer som finns spänner från de 'lokala diskurserna' – vardagliga samtal ansikte mot ansikte – till 'megadiskurser' – exempelvis 'medicin' och 'arkitektur'. Genom språket legitimerar individer på detta sätt sina sociala konstruktioner av verkligheten.<sup>127</sup>

---

<sup>122</sup> RORTY, R. (1979). *Philosophy and the mirror of nature*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

<sup>123</sup> SANDERG, J. (1999), ss. 41ff.

<sup>124</sup> SEARLE, J., R. (1995). *The construction of social reality*, New York: Free Press.

<sup>125</sup> POTTER, J. & WETHERELL, M. (1987). *Discourse and social psychology: Beyond attitudes and behaviour*. London: Sage.

<sup>126</sup> ALVESSON, M. & KÄRREMAN, D. (1998). *Discourses and grand discourse. Discourse and the study of organizations*. Essä presenterad vid konferensen: Organizational Discourse: Pretext, Subtext and Context, London.

<sup>127</sup> SANDERG, J. (1999), ss. 52f, samt BERGER, P. & LUCKMANN, T. (1966). *The Social Construction of reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. London: Penguin Books.



## 3.2 Min egen roll för studien

Den sociala aspekten och språkets tunga betydelse för konstruktionen av verkligheten får konsekvenser också i mitt samspel med studieobjekten. Jag betraktar mig själv genom min blotta närvaro som en deltagare i den sociala konstruktionsprocessen. Detta är ett villkor som förblir detsamma – om än i varierande grad – oavsett vilket metodologiskt angreppssätt jag väljer för studiens genomförande. Dessutom lever jag med värderingar och föreställningsramar medierade genom min erfarenhet, kultur, historia samt konventioner som jag tillhör. Enligt mitt synätt är det ett bedrägligt spel man ger sig in i om man försöker bortse från denna interrelationella förutsättning. Jag avser här vara ärlig med denna min ofullkomlighet som människa och deltagande av ett mänskligt sammanhang genom att redovisa min uppfattning och därmed ge eventuella läsare en möjlighet till att bilda sig en egen uppfattning om hur pass relevanta de resultat som avhandlingen genererar är med tanke på detta.

## 3.3 Den kvalitativa studien

Upplägg och ramar för min kvalitativa studie är på flera sätt inspirerad av Bolanders studie *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut* där hon identifierar ett antal samexisterande repertoarer för hur rekrytering beskrivs och motiveras i sitt material.<sup>128</sup>

### 3.3.1 Att studera resonemang<sup>129</sup>

Hur studeras resonemang? Ja, rimligen torde resonemang utgöra verbala utläggningar som individen gör för att såväl interaktivt som retroaktivt legitimera sin uppfattning om vad som är en 'sann' verklighet inför sig själv och andra. Det är just detta som etnometodologin intresserar sig för, det vill säga; "hur vi /.../ tillsammans åstadkommer och upprätthåller tron på en till synes begriplig" värld genom att använda 'etnometoder'.<sup>130</sup> Med andra ord sätter etnometodologin *hur*-frågor i centrum framför *vad*-frågor.<sup>131</sup> Man intresserar sig på detta sätt framför allt för *hur* livsvärlden konstrueras snarare än konstruktionens innehåll. En *tro* på något upprätthålls i det att detta något framstår som oproblematiskt. Därför intresserar sig etnometodologerna särskilt för sådana metoder genom vilka vardagslivet konstrueras som oproblematiskt.<sup>132</sup> För att kunna problematisera det som i annat fall ter sig som oproblematiskt – det vill säga, fokusera på hur-frågorna – måste man sätta "den naturliga inställningens existensomdömen" ur spel. Detta kallas (fenomenologisk) *bracketing*. Med ett ensidigt fokus på hur-frågor riskerar

---

<sup>128</sup> BOLANDER, P. (2002). *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut*. Stockholm: EFI, kap. 4.

<sup>129</sup> Med inspiration från loc. cit., ss. 51-55 & 64-69.

<sup>130</sup> SWARTLING, J.-A. (1998). *Ideologi och realitetsarbete: Om analys av makt och dominans på etnometodologisk grund*. Stockholm: Stockholms Universitet, s. 10

<sup>131</sup> GUBRIUM, J., F & HOLSTEIN, J., A. (1997). *The New Language of Qualitative Method*. Oxford: Oxford University Press.

<sup>132</sup> GARFINKEL, H. (1967). *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, samt SILVERMAN, D. (2001). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. London: Sage.

man dock att förbise viktiga 'fångkoder' – gemensamma regler som fungerar som tolkningsscheman genom vilka man tillsammans upprätthåller tron på en viss verklighetsuppfattning.<sup>133</sup> Med *analytisk bracketing* däremot, tas hänsyn till både hur-frågor (realitetsarbetet) och *vad*-frågor (det substansiella) genom en ständig pendling mellan dessa två. Ett lämpligt sätt att utöva analytisk bracketing är genom *diskursanalys* som blir utgångspunkt för min metodansats.<sup>134</sup> Diskursanalysens fokus ligger i första hand på själva interaktionstillfället och förekommande detaljer i detta. Man intresserar sig dels för hur verkligheten konstrueras men också för hur 'fakta' produceras genom diskurser/språket. Språket betraktas såsom handlingsorienterat, det vill säga, språket blir till ett medel/verktyg genom vilket människor i sin sociala interaktion medvetet eller omedvetet försöker åstadkomma saker genom retoriska och verbala uttryck. Aktörers redogörelser ses därför inte som bokstavligt beskrivande, varken av hur något går till eller av hur andra tänker eller känner.<sup>135</sup>

Begreppet *tolkningsrepertoar* (interpretative repertoire) intresserar sig för förhållandet mellan en aktörs agerande och dess utsagor om detta agerande. Enligt detta synsätt blir variationer mellan aktörers utsagor såväl som variationer inom en aktörs utsaga det som fångar forskarens intresse. Man söker därigenom efter mönster i redogörelserna och vad aktören åstadkommer genom att använda specifika *repertoarer* i olika sammanhang.<sup>136</sup>

*The goal of the analyst no longer parallels that of the participants, who are concerned to find out what they and others did thought, but comes that of reflecting upon the patterned character of participants' portrayals of action.*<sup>137</sup>

En repertoar utgörs av en uppsättning metaforer och begrepp som talaren använder som byggstenar i sin värdering och konstruktion olika versioner av något objekt, händelse eller handling.<sup>138</sup>

### 3.3.2 Upplägg av studien

Avsikten med den kvalitativa studien är, som redan nämnts, att fånga spridningen av resonemang (på en nationell diskursnivå) snarare än att studera ett fenomen begränsat till en verksamhet eller organisation. Detta implicerar en bred studie där flera olika tolkningsföreträdare får komma till tals. Som strategi för att lokalisera sådana (i många fall

---

<sup>133</sup> GUBRIUM, J., F & HOLSTEIN, J., A. (1997), samt WIEDER, D., L. (1974). *Language and Social Reality: The Case of Telling the Convict Code*. The Hague: Mouton.

<sup>134</sup> GUBRIUM, J., F & HOLSTEIN, J., A. (1997), ss. 118-122.

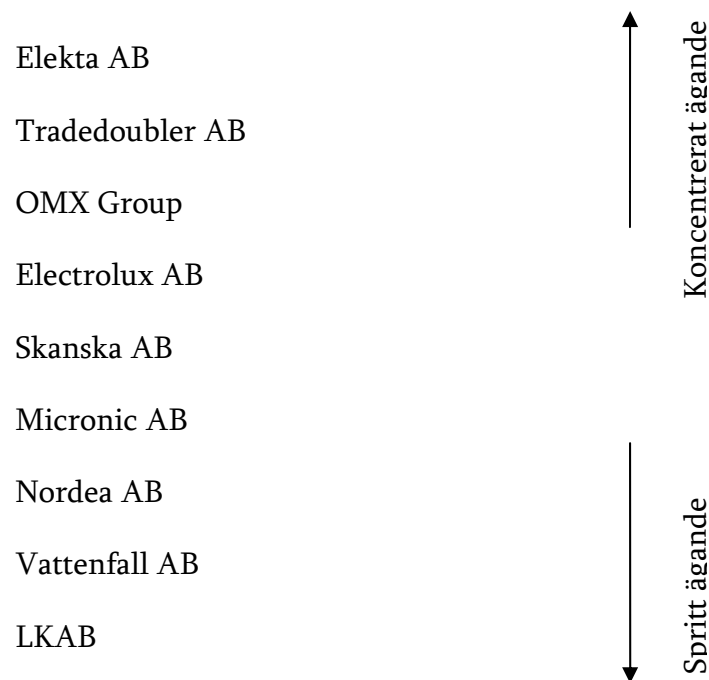
<sup>135</sup> POTTER, J. & WETHERELL, M. (1987), samt POTTER, J. (1996). *Representing Reality: Discourse, Rhetoric and Social Construction*. London: Sage.

<sup>136</sup> GILBERT, G., N. & MULKAY, M. (1984). *Opening Pandora's Box: A Sociological Analysis of Scientists' Discourse*. Cambridge: Cambridge University Press.

<sup>137</sup> GILBERT, G., N. & MULKAY, M. (1984), s. 24

<sup>138</sup> EDLEY, N. (2001). "Analysing Masculinity: Interpretative Repertoires, Ideological Dilemmas and Subject Positions". Ur Wetherell, M., Taylor, S. & Yates, S., J. (red.) (2001). *Discourse as Data: A Guide for Analysis*. London: Sage, s. 198

betydande) tolkningsföreträdare är nio företag utvalda efter hur spridd deras ägarsituation är. Urvalet av företag är gjort med en strävan att uppnå en jämn fördelning av företag utefter ett kontinuum av olika spridningsgrad där det mest spridda företaget representeras av ett av staten helägt företag och det minst spridda företaget av ett företag med ett huvudägarskap kopplat till en privatperson med entreprenöriella intressen i företaget. Mellan dessa ytterligheter förekommer därtill institutionellt ägande och sfärbildningar (se *figur 3.1* nedan). De nio företagen är hämtade från Exportrådets hemsida<sup>139</sup> där en lista på Sveriges största exportföretag presenteras. Två av företagen är utvalda i egenskap av mottagare av Exportrådets exportpris: "Export Hermes". Avsikten är inte att studera inomorganisatoriska förhållanden inom företagen. Istället används företagen som medel för att uppnå access till informanter representativa för det svenska näringslivet och dess struktur. För varje företag är ambitionen att intervjua styrelseordföranden samt en till två representanter för huvudägarna eller annan ledamot i styrelsen. Antalet ägar- och styrelseintervjuer uppgår därför till 21 stycken. Utöver dessa intervjuer är också sex stycken intervjuer utförda med rekryteringskonsulter. Urvalet av dessa baserar sig på AffärsVärldens rankinglista över 'executive search'-företag med internationell profil som bland annat rekryterar styrelseledamöter<sup>140</sup>. Detaljerad förteckning över de olika informanterna samt hur de relaterar till de olika urvalsföretagen återfinns i bilaga 1.



*Figur 3.1: Ägarstrukturer i valda företag<sup>141</sup>*

<sup>139</sup> Exportrådets hemsida: [www.swedishtrade.se](http://www.swedishtrade.se), tillgänglig 2006-03-10.

<sup>140</sup> Ranking av rekryteringsföretag på AffärsVärldens hemsida: [www.affarsvarlden.se](http://www.affarsvarlden.se), tillgänglig 2006-03-10.

<sup>141</sup> Electrolux AB:s hemsida: [www.electrolux.com](http://www.electrolux.com), tillgänglig 2006-03-12; Elekta AB:s hemsida: [www.elekta.com](http://www.elekta.com), tillgänglig 2006-03-12; LKAB:s hemsida: [www.lkab.se](http://www.lkab.se), tillgänglig 2006-03-12; Micronic AB:s hemsida: [www.micronic.se](http://www.micronic.se), tillgänglig 2006-05-10; Nordea AB:s hemsida: [www.nordea.com](http://www.nordea.com), tillgänglig

### 3.3.3 Tillvägagångssätt vid empiriinhämtning

Det empiriska materialet baserar sig på totalt 27 semistrukturerade 45-75-minuters intervjuer med 28 olika tolkningsföreträdare i rekryteringsprocesser till styrelser. Till de tre huvudkategorierna av informanter: styrelseordföranden, ägare och nomineringskommitténs ordförande finns tre intervjuguides, samtliga med vissa gemensamma drag (se bilaga 2). Den första delen av intervjuguiden innehåller generella frågor om informantens roll samt dess syn på styrelsen och dess arbete, funktion samt sammansättning. Därefter följer frågor kopplade till det specifika företagens internationella situation. Mitt syfte med dessa frågor är inte att informera mig om just det specifika företaget. Snarare har det handlat om att ge informanten möjlighet till att reflektera kring internationella aspekter – utifall att denne/denna undgår att göra det under intervjuguidens första del. Slutligen ombeds informanten att kommentera begreppet 'internationell kompetens'. Förhoppningen med hela upplägget av intervjuerna är att betydelsen av internationell kompetens skall få ett uttryck i hur pass medvetet och självmant informanten resonerar kring frågor som berör internationella aspekter av styrelsens arbete och sammansättning. Måste jag som intervjuare exempelvis leda in informanten på det internationella ämnet för att detta överhuvudtaget skall komma upp på tal?

Varje intervju är inspelad på en kassettbandspelare som ligger till grund för en detaljerad transkription. Informanterna ges möjlighet att se och kommentera de utsagor som framgår av transkriptionen.

Ett löfte är utväxlat om att informanterna skall anonymiseras i avhandlingens redovisning och behandling av det empiriska materialet. Anonymiseringens syfte begränsar sig dock inte bara till att erbjuda en viss trygghet för de intervjuade. För det första är avsikten med anonymiseringen att möjliggöra friare och därmed rikare utsagor i och med att informanterna slipper bli uthängda för specifika utsagor. För det andra intresserar jag mig här i uppsatsen i första hand för det empiriska materialet i sin helhet – varvid anledningen till att till varje pris hålla isär de olika utsagorna i separata enheter försvinner. Det empiriska materialet anonymiseras genom en separation av materialet i de tre olika kategorierna: (1) *huvudmannarepresentanter*, (2) *exekutiv* respektive (3) *experter*. Kategoriseringen syftar till att kunna erbjuda djupare förståelse för informanternas olika infallsvinklar som torde stå i relation till hur de relaterar till koncernstyrelsen som sådan. Huvudmannarepresentanter som indikerar ägare eller ägarrepresentanter har troligen ett perspektiv som grundar sig i de huvudmannaskap som på ett visst avstånd förlänat själva styrandet av bolaget på exekutiven. Exekutiv indikerar här de som har tillgång till styrelserummet och själva styrelsearbetet i sin egenskap av aktiv ledamot i en svensk koncernstyrelse. Expert indikerar i sin tur den hjälpfunktion som huvudmannarepresentanterna i begränsad utsträckning har att tillgå i utformningen av aktuell exekutiv sammansättning. Expertarena har också en särställning jämfört med de

---

2006-03-10; OMX groups hemsida: [www.omxgroup.com](http://www.omxgroup.com), tillgänglig 2006-03-12; Skanska AB:s hemsida: [www.skanska.com](http://www.skanska.com), tillgänglig 2006-03-12; Tradedoubler AB:s hemsida: [www.tradedoubler.se](http://www.tradedoubler.se), tillgänglig 2006-03-12; resp. Vattenfall AB:s hemsida: [www.vattenfall.se](http://www.vattenfall.se), tillgänglig 2006-03-12.

övriga kategorierna i och med att de helt och hållet står utanför den riskhantering som uppdelningen i huvudmän och exekutiv utgör.

### 3.3.4 Tillvägagångssätt vid tolkning och analys<sup>142</sup>

Det finns inga enkla riktlinjer för vilka repertoarer som skall användas i tolkningen av ett material. Man bör bekanta sig noggrant med sitt material genom upprepad läsning av transkriptioner som härrör från de intervjuer eller förlopp som är föremål för studien.<sup>143</sup> Om man sitter på ett omfattande material bör man också börja med att dela in det i tematiska frågor.<sup>144</sup>

Diskursanalysen baserar sig på fem centrala begrepp; funktion, variation, konstruktion, retorisk organisation samt fakticitet. Med *funktion* avses det som åstadkoms när aktörer talar (jämför med diskussionen om språket som handlingsorienterat ovan). De *variationer* man söker efter har att göra med redogörelsens form och innehåll. Variationen pekar på hur talaren försöker uppnå olika resultat genom att *konstruera* förlopp och objekt på olika sätt i olika sammanhang. Det är mönster i hela materialet man bör söka efter framför variation mellan de olika enskilda källorna.<sup>145</sup> Att undersöka *retorisk organisation* innebär att man tittar på hur redogörelsen organiseras för att verka rimlig.<sup>146</sup> *Fakticitet* har att göra med att talaren ofta vill att hans versioner skall betraktas som fakta, det vill säga 'auktoritativa versioner'. Han förstärker därför sin redogörelse genom att använda olika 'diskursiva tekniker'.<sup>147</sup>

Den repertoaruppställning innehållande 10 repertoarer som redovisas här i uppsatsen är ett resultat av antalet olika försök till tematisk organisering i syfte att hitta relevanta och avgränsade repertoarer lämpliga att redovisa var för sig. Svårigheten som visar sig under tolkningsprocessens gång handlar i mitt fall om en strävan om att finna en lämplig nivå på vad repertoarerna egentligen avser – en balansgång mellan att hitta en nivå som är tillräckligt generell samtidigt som den fortfarande säger något om ämnet i fråga – för att få bästa tänkbara tillämplighet på det som dessa avser spegla. Som exempel tar sig min tolkningsprocess sin början i att hitta lämpliga repertoarer under nivån repertoarer om 'betydelsen av internationell kompetens' – en strävan som resulterar i ett misslyckande. Därefter, via en passage genom nivån repertoarer om 'sammansättning av koncernstyrelser', resulterar repertoaruppställningen slutligen i den nivå som redovisas här, nämligen kort och gott repertoarer om 'koncernstyrelsen'. Min uppfattning om denna

---

<sup>142</sup> Med inspiration från BOLANDER, P. (2002), ss. 55-61.

<sup>143</sup> EDLEY, N. (2001), ss. 198f.

<sup>144</sup> WETHERELL, M. & POTTER, J. (1992). *Mapping the Language of Racism; Discourse and the Legitimation of Exploitation*. New York: Columbia University Press, ss. 100ff

<sup>145</sup> WETHERELL, M. & POTTER, J. (1992), ss. 91& 177, samt POTTER, J. & WETHERELL, M. (1987).

<sup>146</sup> POTTER, J. & WETHERELL, M. (1993). "Analyzing Discourse". Ur Bryman, A. & Burgess, R., G. (red.) (1993). *Analyzing Qualitative Data*. London: Sage, samt HORTON-SALWAY, M. (2001). "The Construction of M.E.: The Discursive Action Model". Ur Wetherell, M., Taylor, S. & Yates, S., J. (red.) (2001). *Discourse as Data: A Guide for Analysis*. London: Sage.

<sup>147</sup> EDWARDS, D. & POTTER, J. (1992). *Discursive Psychology*. London: Sage, POTTER, J. (1996), samt EDWARDS, D. (1997). *Discourse and Cognition*. London: Sage.

relativt generella nivå för repertoaruppställning är att den möjliggör relativt naturliga och likvärdiga repertoarer som fungerar väl för komparativa eller parallella analyser och tolkningar. En svårighet vad gäller urval och fördelning av citat framträder också väldigt ofta när dessa sällan är rena, det vill säga, passar in helt och hållet under ett visst tema utan att samtidigt beröra andra parallella teman.

### 3.3.5 Rimlighet och trovärdighet<sup>148</sup>

När det gäller diskursanalysers trovärdighet kopplas det ofta till själva forskningsrapportens utformning. Genom utförliga beskrivningar av metoder, empiriskt material, analytiska poänger et cetera har läsaren goda förutsättningar att själv ta ställning till huruvida forskarens tolkningar, resultat och slutsatser är rimliga.<sup>149</sup>

Jag försöker möjliggöra ett sådant 'läsarens öppna tolkningsutrymme' genom att relativt grundligt redogöra för den metod som jag använder samt genom att presentera relativt långa utdrag ur mitt empiriska material i samband med relaterade tolkningar och analytiska poänger.

## 3.4 Den kvantitativa studien

Silverman, som i övrigt förhåller sig mycket kritisk till kvantitativa metoder, menar att kvantitativa studier trots allt kan vara på sin plats i vissa sammanhang, det vill säga, om man använder kvantitativa metoder i en forskning som annars är kvalitativ i sin utformning. På detta sätt kan läsaren på egen hand få en känsla av det empiriska material som används. Samtidigt får forskaren möjlighet att testa och revidera sina generaliseringar och undanröja eventuella tvivel på om det intryck denne har av det empiriska materialet verkligen är riktigt. Kvantifiering kan, menar Silverman, passa in i den kvalitativa studiens logik om syftet är att studera exempelvis förekomsten av sådant som utgår från kategoriseringar som härrör från utsagor i den kvalitativa studien.<sup>150</sup> I min studie försöker jag därför titta på den förekomst av internationell kompetens som de empiriskt givna definitionerna implicerar.

För genomförandet av den kvantitativa studien begränsas jag av vissa restriktioner, i synnerhet avsaknaden av någon budget. De resurser som finns tillgängliga under sådana förutsättningar är dels sekundärdata från Sundin och Sundqvists statistik om koncernstyrelser i svenska börsnoterade bolag och dels möjlighet att företa en enklare enkätstudie bland medlemmarna i StyrelseAkademiens stockholmsavdelning. StyrelseAkademien beskriver sin medlemsbas som följande:

---

<sup>148</sup> Med inspiration från BOLANDER, P. (2002), s. 63.

<sup>149</sup> POTTER, J. & WETHERELL, M. (1987), samt POTTER, J. (1997). "Discourse Analysis as a Way of Analysing Naturally Occurring Talk". Ur Silverman, D. (red.) (1997). *Qualitative Research: Theory, Method and Practice*. London: Sage.

<sup>150</sup> SILVERMAN, D. (2001), ss. 35ff.

*Våra medlemmar är ägare, styrelseledamöter, VD eller andra som har intresse av eller relation till styrelsearbetet. Många av medlemmarna är framstående representanter för svenskt näringsliv och företräder allt från börsbolag till mindre familjeägda företag.<sup>151</sup>*

Om studien avser nå koncernstyrelseledamöter ger detta vissa förutsättningar att nå sådana. Ett stort problem i sammanhanget är dock att StyrelseAkademien saknar kriterier för vilka som kan och inte kan vara medlemmar i föreningen. Möjligen skulle man kunna betrakta StyrelseAkademiens stockholmsavdelning som ett gruppurval – det vill säga en avgränsad grupp utav den totala målpopulationen som skulle vara StyrelseAkademien på nationell nivå. Detta skulle i sådant fall kräva svar från samtliga i urvalet, vilket inte är helt självklart med tanke på under vilka förutsättningar en eventuell studie kan genomföras. Exempelvis är en e-postenkät sannolikt betingad med bortfall. Dessutom kvarstår problemet med att StyrelseAkademiens medlemmar inte helt och hållet motsvarar det som jag ser som min målpopulation. En annan möjlighet vore därför att betrakta styrelseledamöterna som en sällsynt population – det vill säga, osannolikt att stöta på i en någon betydande utsträckning i en studie med slumpmässigt urval ur vilken befolkning som helst. Den sällsynta populationen – i detta fall styrelseledamöterna – skulle således spåras genom 'screening' – en process uppdelad principiellt i två steg med en inledande diagnostisk studie för identifikation av det riktiga urvalet på vilket den slutliga studien sedermera utförs. Detta förutsätter dock att den diagnostiska studien utförs slumpmässigt.<sup>152</sup> En studie bland StyrelseAkademiens stockholmsavdelnings medlemmar skulle således bli något av en blandning av de två urvalstyperna – vilket skulle bli problematiskt. Dock med tanke på vilken karaktär de slutsatser som avhandlingen hoppas producera kan en enklare enkätstudie i sammanhanget ända vara värt ett försök. Förhoppningsvis kan det visa något om karaktären på det empiriska materialet.

Enkäten består av en webblänk som distribueras via e-post. Den innehåller ett strukturerat frågeformulär i form av tre pop-uppsidor, där den första hålls relativt neutral, för att största möjliga antal skall känna sig manade att svara – inte bara de individer som passar in på det som enkäten syftar att ta reda på. Funktionerna i enkäten är i huvudsak programmerade med PHP, ett webbaserat programmeringsspråk för dynamiska webbsidor samt SQL, ett standardiserat programmeringsspråk för databashantering. För bästa tillgänglighet för potentiella respondenter kommuniceras den visuella presentationen på Internet med XHTML, ett standardspråk som kan läsas av de mest frekventa webbläsarna för persondatorer. Själva e-postmeddelandet med vilken länken distribueras har StyrelseAkademien som avsändare och betonar vikten av att e-postadressaten verkligen svarar på enkäten (för introduktionsbrev och enkätlänkens utformning, se bilaga 3).<sup>153</sup>

---

<sup>151</sup> StyrelseAkademiens hemsida: [www.styrelseakademien.com](http://www.styrelseakademien.com), tillgänglig 2006-08-15.

<sup>152</sup> DAHMSTRÖM, K. (2000). *Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning*. Uppl. 3. Lund: Studentlitteratur, ss. 232f, 242f & 252.

<sup>153</sup> OVERGAARD, J., ERIKSSON, U., EK, J. (2003). *PHP 4-programmering*. Uppl. 2. Sundbyberg: Pagina Förlags AB; STAFLIN, R. (2003). *HTML-boken - XHTML, XML och andra webbtjänster*. Uppl. 5. Sundbyberg: Pagina Förlags AB; samt DAHMSTRÖM, K. (2000), kap. 5.

## 4 Internationell kompetens som definition

I följande kapitel ämnar jag fokusera på begreppet 'internationell kompetens i svenska koncernstyrelser' såsom empiriskt definierad. Enligt strukturen för samtliga intervjuer förs en explicit diskussion kring begreppets definition som en avslutande och sammanfattande del. I många fall dyker definitioner eller fragment av sådana upp redan under andra diskussionspunkter tidigare i intervjun. Avsikten är att analysera begreppets diskursiva förankring i det kontextuella sammanhang som jag adresserar.

### 4.1 Internationell kompetens som definitionsprocess

De definitionsförsök av internationell kompetens i svenska koncernstyrelser som informanterna uppvisar kan i det närmaste beskrivas som simultana konstruktionsprocesser där strävan efter konkretisering blir det huvudsakliga syftet. Informanterna gör ofta trevande försök att organisera definitionen utifrån allmänna resonemang – många gånger som direkt reproduktion av och återkopplingar till frågor och tankar som lyfts tidigare i samtalet. Definitionen blir således i stor utsträckning interaktivt konstruerad. Man kan därför fråga sig om definitionen av internationell kompetens verkligen grundar sig i en långvarig diskursiv behandling i ett offentligt samtal? Konstrueras det kanske mer eller mindre för första gången på plats i intervjusituationen? Man kan därför fråga sig i vilken grad det råder en medvetenhet kring de definitioner som presenteras.

Över lag är det många informanter som slår sig för pannan inför uppgiften att definiera begreppet 'internationell kompetens' i svenska koncernstyrelser. Det räcker bara med att betrakta begreppets språkliga konstruktion för att fastna i bryderier. Vad innebär exempelvis den internationella komponenten i begreppet? Är allt utanför hemlandets gränser att betrakta som internationellt? Är inte Sverige en del av det internationella – och är man inte som en konsekvens av detta internationell fastän man aldrig trätt över landets gränder? Handlar det om att ha erfarenhet från ett eller flera länder? Räcker det kanske med att man har anknytning till ytterligare ett land utöver Sverige? Måste den internationella kompetensen relatera till bolagets verksamhet och behov för att kunna räknas?

Ja, det är väl erfarenhet av att göra affärer i många olika länder – och det kan ju vara inköp, försäljning eller tillverkning i många olika länder. Det kan också vara att ha ett väldigt starkt internationellt ägande, det vill säga; tydliga ägare som kommer från andra länder. Jag tänker nog mest på ett stort internationellt inslag av internationell verksamhet, som H&M som köper in sina produkter från olika länder och säljer sina produkter i många olika länder, Scania samma sak... Det är internationell affärsfarenhet. [exekutiv definitionen av internationell kompetens i svenska koncernstyrelser]

En drivkraft i definitionsprocessen verkar i många fall bli själva strävan efter rimliggörande – en önskan om att uppnå en 'meningsfull enhet' eller en rimlig nivå på konkretisering. De försök till konkretisering som kan spåras i det empiriska materialet rör sig inom två huvudprinciper: I den första uppåtdas vad jag valt att kategorisera som



specifika definitioner. Den andra konkretiseringen erbjuder, enligt min kategorisering, mer generella definitioner.

#### *4.1.1 Internationell kompetens som specifik definition*

Karaktäristiskt för de konkretiseringar som levererar specifika definitioner är att informanten konkretiserar begreppet genom att hävda dess avhängighet till element specifika för den verksamhet/organisation den internationella kompetensen avser stödja. Här blir förmågan/kompetensen att hantera verksamhetens specifika förutsättningar det centrala. Den specifika definitionen har därför en tendens att anknyta till inomorganisatoriska faktorer. En informant väljer att uttryckas sig som följer:

När man talar om internationell kompetens så måste man göra det i en form som har relevans för företagandets villkor i allmänhet och företagets villkor i synnerhet. Så om du tar kompetens kring internationell exportverksamhet, kompetens kring internationella strukturaffärer, kompetens av andra kulturer och cross-cultural management, kompetens inom internationella rättsliga eller ekonomiska frågor – då blir det mera meningsfullt. [huvudmannarepresentant angående definition av internationell kompetens i svenska koncernstyrelser]

Flera informanter motsätter sig en tanke på att det skulle gå att komma fram till entydig definition av internationell kompetens. Dessa lämnar hellre definitionen öppen med förevändningen att frågan är mer komplicerad än så. Följande utsaga lyfter fram det godtyckliga i en eventuell definition av internationell kompetens:

Det är ett lite såsigt begrepp så till vida att när du talar om internationell kompetens så finns det ju ingenting som definierar det begreppet – Jag menar, har jag haft många resdagar? är jag då kompetent? Har jag bott utomlands? har jag jobbat med någon esoterisk grej på någon esoterisk marknad hela mitt liv, men att det råkar vara utanför landet gränser, är jag då kompetent eller internationell? [huvudmannarepresentant angående definition av internationell kompetens i svenska koncernstyrelser]

#### *4.1.2 Internationell kompetens som generell definition*

Ovanstående och därtill flertalet andra utsagor ifrågasätter således möjligheten till en mer generell definition av internationell. Ändå uppvisar det samlade empiriska materialet exempel på sådana generella definitioner. Går man från de mer inomorganisatoriska faktorerna till omvärldsfaktorer hävdar vissa informanter generella egenskaper för något som kan definieras som internationell kompetens:

Internationell kompetens är flera begrepp... om jag bara nämner ett x antal. /.../ våra kunder är till 90-95 procent icke-svenskar. Så du måste förstå vad andra kunder vill ha, inte bara svenska kunder... även om det många gånger kan vara likartad. Det andra är konkurrenterna, de har stort inflytande på vad företaget gör. Det spelar ingen roll vad du gör om det andra företaget gör det bättre och billigare – då är du borta. Därför är

konkurrentbevakning väldigt viktigt... och konkurrenterna är också utländska... och det är dina konkurrenter som påverkar den strategiska produktutvecklingen inom företaget. Det är faktiskt de som påverkar... och majoriteten är utanför landet – så visst, en viss kompetens om hur dom tänker är naturligtvis väsentlig. [exekutiv angående definition av internationell kompetens i svenska koncernstyrelser]

Informanten placerar företaget/bolaget i ett dynamiskt flöde av utbyten som måste kunna behärskas. Förmågan att kunna behärska dessa villkor som beskrivs i utsagan betraktar jag som generell – de visar på den eventuella internationella kompetensens roll som förblir lika oavsett vilket företag eller bolag det gäller.

En annan utsaga visar på den internationella kompetensens möjliga generella egenskaper genom att pekar dess funktion som intermediär i spännvidden som uppstår mellan kontextuella skalor – mellan det globala och det lokala:

Och då är internationell kompetens egentligen en förståelse för å ena sidan att varje marknad är lokal och å andra sidan förmågan att koppla ihop dom globala trenderna med det lokala beteendet, vare sig den lokala marknaden heter Frankrike eller Sverige. [exekutiv angående definition av internationell kompetens i svenska koncernstyrelser]

Man kan se hur informanterna från att utifrån inomorganisatoriska faktorer definiera internationell kompetens i specifika termer går mot att med utgångspunkt i omvärldsfaktorer definiera begreppet i mer generella ordalag. Men de definitioner som informanterna levererar är fortfarande generella endast inom varje utsaga – det vill säga, vid en jämförelse mellan utsagor framstår varje generell definition såsom specifik för just den aktuella utsagan från vilken den härstammar. Mönster över hela det empiriska materialet, mellan utsagor, uppstår först när informanterna fördjupar sin konkretisering och när en nivå där nödvändigheten av erforderlig erfarenhet hävdas. Här finns ett återkommande intresse för hur den internationella kompetensen verkligen tillhndahålls. Hur uppnår man egentligen internationell kompetens? Därmed föregriper informanterna en diskussion kring lämpliga kandidater/personer, deras bakgrund och tillryggalagda färdigheter. Här förändrar konstruktionsprocessen karaktär från att handla om internationell kompetens löst kopplat till möjliga egenskaper och funktioner till ett sökande efter en ideal kandidat med internationell kompetens. Vem är tillräckligt lämpad att representera den internationella kompetensen i koncernstyrelsen? Vilka kandidater kvalar in? Följande informant gör en stark koppling till kandidatens bakgrund och erfarenhet:

Ja, det är ju en tokig term, det håller jag med om. Det handlar ju inte om kompetens, det är istället en erfarenhet: Man har internationell erfarenhet – dvs. jobbat utanför sitt lands gränser. Man har kompetens och erfarenhet av marknader utanför Sverige, det är kanske det du menar – insikt om olika kulturer och själv besitter en annan kulturell bakgrund – det tror jag att man automatiskt lägger in i begreppet internationell kompetens. [expert angående definitionen av internationell kompetens i svenska koncernstyrelser]

Många utsagor visar prov på en stark tilltro till den tillryggalagda erfarenheten. Här följer en utsaga som illustrerar denna som en viktig lärandeprocess:

Det finns ju nästan alltid med att man vill ha en kompetens för att bygga verksamhet i Asien – och då att hitta dom som har byggt upp en industrigren eller produktionslina eller något sådant där och fått kunder – då har man ju gjort dom misstag som behövs. Ett av de bolag som vi träffade där nere – ett svenskt – dom sa att dom hade gjort sin investering i tre delar och dubblat kapaciteten varje gång – och den tredje dubblingen kostade mindre än en tredjedel av den första – och det här är ju väldigt väsentligt att fånga in när man gör... och det kan en styrelseperson absolut bidra med – man får ner kostnaderna, man gör inte dom värsta vurporna – din learning curve är ju väldigt intensiv under en period.

[huvudmannarepresentant angående definitionen av internationell kompetens i svenska koncernstyrelser]

Det gäller att lära av sina och andras misstag och undvika att fortsättningsvis bli tagen på sängen av oförutsedda omständigheter i den nya kontext som den internationella koncernen beger sig:

Om man jobbat med fackliga problem i Tyskland till exempel... arbetstider... och förstår det – hur svårt det är att lägga ner något i Tyskland. Den erfarenheten skulle nog vara bra i många svenska bolags styrelser där man gått på pumpen när man trott att det bara är att avveckla verksamheten. Facken är så starka i Tyskland – helt otroligt. Nu håller de på att få ta skeden vackert ur mun, jag menar, de ställs ju inför; 'ok, vill ni jobba lite mer? – annars blir det Polen' och sen kan dom strejka ett tag – dom förlorar ju ändå jobben. [exekutiv angående hur internationell kompetens kan omsättas i styrelsearbetet]

## 4.2 Mönster i definitioner

De mönster kring definitionen av internationell kompetens som det empiriska materialet som helhet uppvisar, uppstår som sagt i samband med att informanterna närmar sig en konkretiseringsnivå där bilder av internationell kompetens i form av ideala kandidater målas upp. De olika varianter på person- och kandidatanknutna definitioner av begreppet som uppstår fördelar sig relativt tydligt i fyra kategorier. I följande fyra avsnitt försöker jag redogöra för dessa fyra kategorier. De olika definitionerna förhåller sig till varandra på ett kumulativt sätt – det vill säga, de som talar om internationell kompetens i form av före detta internationella företagsledare accepterar också de mer snäva definitionerna av internationell kompetens som hemvändande svenskar, utlandssvenskar samt utlänningar. En omvänd ordning är dock inte möjlig. Den som håller fast vid definitionen av internationell kompetens som endast bestående av utlänningar accepterar naturligtvis inte de andra mer inkluderande definitionerna såsom internationell kompetens som utlandssvenskar, hemvändare svenskar respektive före detta internationella företagsledare.

#### *4.2.1 Internationell kompetens som icke-svensk representation*

Internationell kompetens i svenska koncernstyrelser i form av icke-svensk representation, det vill säga i form av utlänningar, framstår som den definition av begreppet som vunnit bredast uppslutning bland informanterna. Definitionen förekommer i princip i alla utsagor. Den blir ofta den första av de fyra kandidatanknutna definitionerna som kommer på tal. Den framstår ofta som den självklara och naturliga definitionen av internationell kompetens. Definitionen har också en särställning i förhållande till de tre övriga i och med att den framstår som icke ifrågasatt – som om definitionen vore omöjlig att förbigå när man talar om internationell kompetens i svenska koncernstyrelser. Vissa informanter benämner denna definition av internationell kompetens i form av icke-svensk representation som den ”riktiga internationella kompetensen”:

Men riktig internationell kompetens, det är att man importerar en person som är uppväxt i ett annat land och med en annan affärstradition. [huvudmannarepresentant angående definitionen av internationell kompetens i svenska koncernstyrelser]

Definitionen av internationell kompetens i svenska koncernstyrelser som icke-svensk representation förutsätter en världsbild där omvärlden framstår som avsevärt olik hemlandet Sverige. Många informanter menar att man aldrig kan nå den djup av förståelse för specifika nationella/regionala företeelser/villkor som bara någon hemmahörande i detta land/område kan ha:

Jag talade med [kollega] för några dagar sedan, att det tar ju... först när man kommer hem så blir man alldeles chockad över vissa saker som är axiom i Sverige – jag skall inte ta upp hennes exempel, men hon hade ganska många iakttagelser som hon skrev ner väldigt begåvat precis när hon kom hem – och sen när hon nu läser det, efter att hon har jobbat hemma i Sverige, så säger hon: 'det här skulle jag aldrig skrivit idag'. Så man förvänder sitt sinne ganska kvickt – dom här riktigt ifrågasättande ögonen, dom kan nog vara ganska nyttiga att få in – framförallt i dom största bolagen som faktiskt skall besegra en hel värld. [Du menar att dom skall ta in utländska...?] Jag tror att det är helt nödvändigt – så Ericsson till exempel, dom är helt beroende av att ha riktigt internationella 'top shoots' i sin styrelse, som har en annan idétradition än den vi har här hemma – om man skall klara alltihopa – jag tror faktiskt det. [huvudmannarepresentant angående definitionen av internationell kompetens i svenska koncernstyrelser]

#### *4.2.2 Internationell kompetens som utlandssvenskar*

Till skillnad från föregående utsagor om begreppet accepterar de informanter som tar upp definitionen av internationell kompetens i svenska koncernstyrelser som innefattande svenskar med sitt huvudsakliga uppehälle och förvärv i ett annat land än Sverige att även svenskfödda kan skaffa sig en nödvändig förståelse för det främmande land som är relevant för det aktuella bolagets strategiska utveckling. Denna förståelse är dock ingenting man uppnår i en handvändning. De informanter som hävdar denna definition menar nämligen att personen/kandidaten i fråga aktivt för stunden måste vara lokaliserad

i det främmande landet. Man resonerar ofta som om att den komplexitet och dynamik som den aktuella internationella förståelsen skall återspegla kräver en direkt närhet från kandidatens sida såväl geografiskt som kulturellt:

Det är yrkeskunnande, en viss ledning av en viss division eller viss typ av produkt – men det är också det kulturella kunnandet, förståelsen, fingerspetskänslan – det är det du vill ha – det är det som är added value här... Man kan ha fått detta genom att vara född och uppvuxen på plats eller genom att ha tillbringa många år i den regionen. Och svenskar som utger sig för att vara internationella ledare, kan inte, enligt min uppfattning kalla sig detta om dom inte bott utomlands under en längre tid – det är en väldig skillnad – på att åka ut och åka hem och tro att man förstår Spanien – forget it. Du måste bo i Spanien, du måste bo därute för att förstå det andra... [expert angående definitionen av internationell kompetens i svenska koncernstyrelser]

I följande utsaga framställs närvaro av åtminstone en utlandssvensk i styrelsen som en garanti för kreativitet i styrelsearbetet:

Ja, att det är önskvärt att man har tillräckligt många som har internationell bakgrund och lever i andra miljöer än den svenska... lever i en annan miljö, så att man får den mångfald och idéer och intryck från andra håll än bara den svenska. Sedan kan det svenska kompenseras av att man reser mycket eller har bott och därmed har intryck – men det är väl så viktigt att det är någon som också bor... för att förstå det man har upplevt och upplever – och har man insikt om... att trender, handelsmönster och så vidare, förändras över tid... konsumenters olika beteenden. – [exekutiv angående vad som är nödvändigt i en koncernstyrelse i ett bolag med betydande internationell verksamhet]

En informant anser till och med att begreppet i sin språkliga uppbyggnad bör återspegla denna geografiska dimension av internationell kompetens:

Man kanske skulle vända på det till 'kompetens från internationella miljöer' snarare än 'internationell kompetens' – vad betyder det? För mig är det tydligare med 'kompetens från internationella miljöer' nämligen att man har levt och är i internationella miljöer. [exekutiv angående definitionen av internationell kompetens i svenska koncernstyrelser]

#### *4.2.3 Internationell kompetens som hemvändande svenskar*

Definitionen av internationell kompetens i svenska koncernstyrelser som hemvändande svenskar är den definition som näst efter definitionen internationell kompetens som icke-svensk representation förekommer mest i det empiriska materialet. I denna definition blir den direkta närvaron som hävdas för definitionen internationell kompetens som utlandssvenskar inte lika nödvändig. Här nöjer man sig med att hävda att kandidaten måste tillryggalagt sig en viss mängd utlandsår för att kunna hävda djup i sin internationella kompetens. Kandidaten kan således ha avslutat sin utlandsvistelse och fortfarande räknas som internationellt kompetent. Definitionen ser därför erfarenheten av snarare än kontakten med den internationella företeelsen som det centrala:

Bara för att man tar in någon ”utlänning” – någon som kommer från England till exempel – så innebär det inte att man blivit internationell, utan det handlar ju om vad man har gjort. Det kan ju lika gärna vara någon svensk som har varit verksam i någon av våra stora koncerner och kanske jobbat utomlands som kommer in i styrelsen och därför tillför internationella kunskaper – eller en tysk, engelsman eller amerikan. [expert angående vad som är nödvändigt i en koncernstyrelse i ett bolag med betydande internationell verksamhet]

I följande utsaga blir definitionen av internationell kompetens i svenska koncernstyrelser som hemvändande svenskar huvudalternativet till den förhärskande definitionen baserat på utlänningar:

Ja det är ju ett ganska generellt begrepp, men jag tror det att vi menar ändå är erfarenhet av att utveckla affärsverksamhet i andra länder än på hemmamarknaden Sverige – det är väl det vi lägger i det som regel. Det är ju inte detsamma som att vara utlänning, på något sätt. Det har ju ofta varit en märklig historia att man får internationell kompetens bara för att man skaffar in utlänningar i styrelserna. Men jag menar att man i Sverige har så otroligt mycket internationellt verksamma företag, så vi har den stora förmånen att vi kan få väldigt bra internationell kompetens genom svenskars närvaro i styrelsen – det har ju ofta en stor fördel – för dom har ju en massa andra kunskaper; dels som regel behöver dom inte byta språk. [Du gör alltså någon slags skillnad mellan svenska och utlänningar?] Nej, men det blandas ihop det här av institutioner och sådana som lägger sig i ägarfrågor – dom brukar ju tro att internationell kompetens är synonymt med att det skall representeras av icke-svenskar – men det är ju ett missförstånd, tycker jag. [exekutiv angående definition av internationell kompetens i svenska koncernstyrelser]

Definitionen internationell kompetens som hemvändande svenskar pekar på ett slags processuellt kunnande erhållet genom en erfarenhet utomlands. Det handlar om att nå en förståelse för att saker och ting kan vara annorlunda på andra håll. Den som uppstår den internationella kompetensen i styrelsen bör på så sätt vara ’förprogrammerad’ att kunna mobilisera sina intellektuella resurser i samband med det aktuella bolagets nya åtagande och utmaningar på främmande mark:

Ja, internationell erfarenhet tycker jag är ett bra begrepp idag – för det säger ju att du skall ha haft erfarenhet av internationell verksamhet, eller att göra affärer internationellt, inte att du nödvändigtvis måste vara utlänning – det måste inte vara en engelsman eller amerikan – utan det kan vara en svensk som har verkat i ett svenskt företag – eller ett utländskt företag – utomlands, och som har perspektivet från hur marknader fungerar, hur olika kulturer fungerar, den legala biten. [huvudmannarepresentant angående definition av internationell kompetens i svenska koncernstyrelse]

Någon informant uttrycker sin egen internationella kompetens som bestående av följande:

Jag förstår ju hur man tänker och hur svårt det kan vara att jobba globalt – att det inte är lätt att styra trupper runt om i världen – om man inte jobbat i en internationell global miljö. Det

kan man ju ha gjort i Sverige om man jobbat på ett företag som Ericsson – så nog har man internationell erfarenhet och skulle kunna sitta i ett... jag är inte säker på att man behöver ha jobbat utanför landet för att ha den erfarenheten. Möjligen så får man en bättre insikt i kulturen. Om man har jobbat i USA så kan man det verkligen. – [exekutiv angående hur internationell kompetens kan omsättas i styrelsearbetet]

De flesta utsagor som åberopar definitionen av internationell kompetens som hemvändande svenskar betonar att den erfarenhet som krävs för att uppnå internationell kompetens kräver sin tid:

Det kan vara en svensk – och kanske då en svensk som bor i ett annat land – för dom som är i Sverige är ju ganska hemmakära – dom flyttar ju aldrig härifrån – och dom som flyttar från Sverige brukar ju aldrig komma tillbaka. Så visst kan det vara en svensk, men jag tror att det är svårt att bara sitta i Sverige och ha jobbat i Sverige hela sitt liv och aldrig jobbat med den tyska marknaden och tro att man har örnkoll genom att sitta och läsa tyska tidningar – jag tror att det är svårt. Jag tror att man behöver vara mer konkret – man kanske har jobbat i landet, haft kontakter, kanske jobbat på Exportrådet... [huvudmannarepresentant angående definition av internationell kompetens i svenska koncernstyrelse]

Någon annan informant pekar på att potentiella kandidater bör uppfylla följande kriterier för att kunna kvala in som internationell kompetens i en svensk koncernstyrelse:

Jag skulle vilja sträcka mig så långt att det innefattar att man bott utanför Sveriges gränser. Det räcker inte med att bara ha rest i andra länder, utan man måste även ha bott i andra kulturer - liksom 'med egen hud' märkt kulturskillnaden. Andra länder kan fungera utomordentligt väl men på ett annat sätt än hur det gör här i Sverige. Jag tror det handlar om en annan syn på det svenska – att bidra med någonting helt annat. Annars finns det risk för att det blir konsensus av alltihopa. Man har sådana erfarenheter så att man kan störa lite grann i konsensusbesluten. [expert angående definition av internationell kompetens i svenska koncernstyrelse]

#### *4.2.4 Internationell kompetens som erfarenhet av internationellt företagsledande*

Den fjärde och sista definitionen av internationell kompetens i svenska koncernstyrelser är en definition som återfinns endast i ett fåtal utsagor. Enligt det resonemang som de som hävdar definitionen av internationell kompetens som erfarenhet från internationellt företagsledande använder sig av hanterar företagsledare i internationella koncerner ytterst komplexa internationella samband i sitt dagliga arbete. En bakgrund som företagsledare i internationella koncerner borde därför ge kandidaten en internationell kompetens som är ovärderlig i koncernstyrelsesammanhang:

Det är beroende av person och den position man har haft tidigare, så det är jättesvårt att generalisera; vad är internationell kompetens? Per definition så blir det ju; 'erfarenheter av internationell affärsverksamhet på något sätt'. [huvudmannarepresentant angående definition av internationell kompetens i svenska koncernstyrelse]

Den internationella miljön blir här något annat än geografiskt begränsad. Som ledande en svensk internationell koncern befinner man sig enligt resonemanget i en slags mental dimension av internationell miljö trots att man tillbringar större delen av sin tid i Sverige:

Det är ju naturligtvis ett väldigt generellt ord. Det vill ju kanske fånga något mera känslomässigt kanske – men när man tittar på personer så är den kompetensen representerad genom – du kan ju vara fullständigt inhemsk, men varit koncernchef i ett bolag som i sin tur varit väldigt internationellt och därigenom verkat inom en internationell miljö; det kan ju vara ett sätt att ha internationell kompetens. [huvudmannarepresentant angående definition av internationell kompetens i svenska koncernstyrelse]



## 5 Internationell kompetens i koncernstyrelsen

I följande kapitel görs ett försök till härledning av vilken betydelse den internationella kompetensen tillmäts i svenska koncernstyrelser,

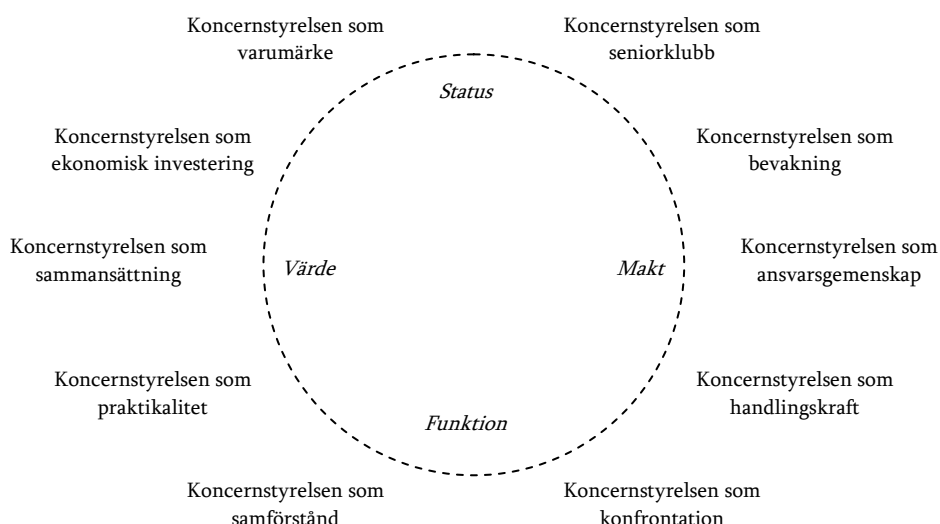
### 5.1 Repertoarer om koncernstyrelser

Genomgående i det empiriska materialet finns en underliggande ton om att internationell kompetens såsom öppet begrepp är viktigt och positivt för en styrelse. Sällan är det dock så explicit uttalat som i följande utsaga:

Det läggs en väldigt stor vikt vid internationell kompetens. Du måste helt enkelt ha detta. Det är en framgångsfaktor för internationella bolag. [huvudmannarepresentant som eget tillägg med tanke på ämnet]

Att veta att den internationella kompetensen tillmäts stor betydelse bidrar i sig inte i särskilt stor utsträckning till att förstå mekanismerna bakom detta normativa ställningstagande. Frågan om varför internationell kompetens är så viktig kvarstår som tämligen obesvarad. En djupare förståelse för detta fenomen registreras istället mer eller mindre mellan raderna i resonemang om styrelsen och dess funktion... eller, om man betraktar utågorna utifrån konsekvens och kronologi i genomförda intervjuer, registreras repertoarer om styrelsen och dess funktion i svar på frågor om den internationella kompetensens betydelse i svenska koncernstyrelser. Följande avsnitt ger därför uttryck för dessa repertoarer om styrelsen och dess funktion samt repertoarens konsekvens för normativt ställningstagande kring internationell kompetens i densamma.

Ordningen efter vilken jag presenterar repertoarerna är utarbetad – utan att lägga någon större mening i det – utifrån deras inbördes släktskap vad gäller karaktär och innehåll. Som jag ser det, finns det en lös koppling dem emellan i hur de förhåller sig till dimensionerna status, makt, funktion och värde (se *figur 5.1* nedan), vilket hjälper mig i min strävan att nå en inbördes ordning mellan repertoarerna. De benämningar som jag använder för de olika repertoarerna är min tolkning dels av ordens innebörd och dels av hur jag uppfattar och grupperar repertoarerna - det vill säga, detta utesluter inte andra alternativ vare sig för repertoarers benämningar eller också själva repertoarupplägget.



Figur 5.1: Repertoarers inbördes ordning

### 5.1.1 Koncernstyrelsen som senior klubb

I den första repertoaren om koncernstyrelsen framställs den som en samling äldre människor (ofta herrar) som ägnar sig åt 'inbördes beundran', av vissa kallad 'senior klubb'. Koncernstyrelsen blir här en kompisklubb till vilken få eller inga utanför en begränsad krets rekryteras. Medlemmarnas kontaktnät blir en begränsande faktor snarare än ett medel för att nå ut på bred front.

För de informanter som använder sig av denna repertoar för att beskriva den svenska koncernstyrelsen blir den ett sätt att uttrycka missnöje och negativ kritik av hur man uppfattar att den svenska koncernstyrelsesituationen är och (framförallt) har varit. En informant visar här prov på en användning av repertoaren som syftar till att peka på brister i rekryteringen av tillräckligt många internationella kandidater i svenska koncernstyrelser:

Styrelsen har ju uppenbarligen gått från att vara en reaktiv klubb för inbördes beundran till verksamhet som skall kunna bidra till att utmana koncernchefen eller verkställande direktören i sina tankar och tillföra kompetens. Fortfarande bedömer jag, framför allt i svenskt hänseende, att det är långt kvar att gå – det finns en massa kvar att göra. Det fungerar fortfarande mycket på inbördes beundran och svenskar rekryterar gärna svenskar, och engelsmän rekryterar gärna engelsmän, för att det är enklast så – då vet man vad man säger till varandra – inte för unpredictable. [expert angående styrelsens roll och funktion]

Också för den som tänker sig internationell kompetens i form av hemvändande svenskar blir repertoaren ett sätt att lyfta fram kritik av rekryteringen av internationella kompetenser till svenska koncernstyrelser. Följande utsaga uppmärksammar de problem som hemvändande svenskar har med att komma in i svenska koncernstyrelser. Kontaktnätet spelar enligt utsagan en väldigt stor roll:

Har du varit ute 10, det räcker med fyra år, har man ju kanske tappat sitt kontaktnät – och då blir det ju svårt att bygga upp ett kontaktnät när man kommer hem... [expert som eget tillägg med tanke på ämnet]

Repertoaren om koncernstyrelsen som seniorklubb, som ett kritiskt förhållningssätt, visar på en normativ hållning till internationell kompetens i svenska koncernstyrelser där vissa kooptiva mekanismer förargligt nog utestänger de kompetenser som bolaget verkligen behöver i sin styrelse, nämligen den utländska representationen. Det som repertoaren idealiserar är således **kompetens**.

### *5.1.2 Koncernstyrelsen som bevakning*

Med repertoaren 'koncernstyrelsen som bevakning' beskrivs styrelsen som en arena på vilken de olika ägarintressenterna positionerar sig mot varandra. Huvudsaken för varje representerad ägare blir att bevaka sina egna intressen till varje pris, utan att beakta företagets bästa eller den övriga styrelsens agenda.

Följande utsaga åberopar repertoaren, och använder den för att rikta kritik mot koncernstyrelser där de olika enskilda ägarintressena får för stor plats. Informanten ser hellre företagets bästa som en mer fruktbar ledstjärna än varje enskild representerad ägares särintresse. Repertoaren används för att motivera närvaron av internationell kompetens i den mån som den kan bidra till hela bolagets bästa:

Jag tror jag går tillbaka till det här med... och det är kanske där ibland det brister – det är inte ägarrepresentativitet som jag tycker nödvändigtvis är det primära kriteriet – utan att du som styrelse måste agera utifrån alla ägares bästa – det är en given förutsättning. Givet detta – i och med att alla ägares bästa är representerat – så representerar du andra aspekter som man inte skall glömma bort – som finns mer formulerade i ABL. Du har ju också ett ansvar för bolagets renommé – indirekt. Det betyder ju att du måste ha ett fokus på, en viss känsla, kompetens och förståelse för bolagets kunder, dom anställda och samhället i stort. I ljuset av det så sätter du ihop en styrelse som har den rätta kompetensstrukturen och som klarar av dom behov och utmaningar som företaget står inför. Och det är ju självklart att om du skall jobba internationellt med en tung exportsida så är det naturligt att bolaget har folk i styrelsen med gedigen erfarenhet av det – Och i vårt fall har vi byggt upp kompetensstrukturen så att vi dels fångat in branschkompetens i bred bemärkelse – och kombinerat branschkompetens med kompetens både från utveckling av mindre företag som driften av stora företag. [huvudmannarepresentant angående vad som är nödvändigt i en koncernstyrelse i ett bolag med betydande internationell verksamhet]

Följande informant är av samma mening men med en vidare syn på hur olika särintressen kan ställa till det:

Jag tror att den enda agendan som skall vara, det är företagets agenda – men i dom här rörelserna, till exempel SBAB, LKAB, där är det en massa personer som är politiskt tillsatta – och det är väl säkert så att dom kan ha bolagets agenda, men jag tror att när man blandar in för mycket politik och det kommer in personalrepresentanter – det blir för många olika agendor... [huvudmannarepresentant angående styrelsens roll och funktion]

Repertoaren används här i argumentation för kompetens framför bevakning i styrelsen. Internationell kompetens ses som ett kompetensrelaterat begrepp, och blir därför något som repertoaren gärna förordar. Repertoaren idealiserar således **kompetens**.

### 5.1.3 Koncernstyrelsen som ansvarsgemenskap

I denna repertoar om 'koncernstyrelser som ansvarsgemenskap' betraktar man koncernstyrelsen som en grupp individer där alla gemensamt bär ansvar för de beslut som tas. Detta innebär att varje styrelseledamot räknas. Repertoaren lyfter ofta fram denna aspekt som kontrasterande till hur det var tidigare. En förändring beskrivs där ansvaret för hela styrelsen blivit större och från att tidigare bara belastat styrelseordföranden delas av samtliga styrelseledamöter.

Följande informant pekar i sin utsaga på att ett ökat ansvar för den enskilda ledamoten innebär att det blir svårare för utlänningar att känna sig manade att gå in i en situation de inte riktigt känner till – de aktar sig med andra ord för att köpa grisen i säcken:

Styrelsearbetet har tagit mer tid och blivit mer utsatt – baserad på olika regelverk som har sina goda skäl på grund av missbruk av olika slag – men detta gör att vissa personer tvekar överhuvudtaget... andra tvekar över att sätta sig i främmande miljöer som man inte känner till, där man inte vet vilken risk man tar, och där dom kanske ser att det finns andra alternativ som dom kan ägna sig åt och som dom dessutom kan få något bättre betalt för. [exekutiv som eget tillägg med tanke på ämnet]

Följande utsaga ser svårigheten för utlänningar att ta sitt fulla ansvar då de brister i sin förståelse för vad som egentligen händer:

... och här kan man säga att vikten av att sitta lite längre i en styrelse är underskattad i många fall – för att den utlänning som kommer in i en svensk styrelse med fullständigt nollperspektiv på vad Sverige är och traditionerna i bolaget kan ha svårt att förstå bolagets svenska kultur. Det är ett problem eller har visat sig vara ett problem. Ett praktexempel på detta som i och för sig inte ligger i din undersökning är ju då Skandia där den amerikanska representanten inte såg några konstigheter alls i de beslut som fanns kring incitamentsprogram eller de ersättningsnivåer som fanns, för han hade ett helt annat perspektiv. Han läste aldrig svensk media såvitt jag har förstått och förstod helt enkelt inte diskussionen här hemma – och det där kan man säga är underskattat när man tar in utlänningar i styrelsen. Vad är det för bolag och vad är det för kultur? vill man värna den svenska kulturen i bolaget? Det tror jag är väldigt viktigt att man funderar på ur styrelsens perspektiv. Hur ser det här ut och vart vill vi gå? Jag kan ta ett annat perspektiv som är Sandvik som har en så kallad 'code of conduct' som man då har genomfört i hela koncernen – bland annat så berättade VD:n för mig vid ett tillfälle att man hade problem i vissa länder; för att få en affär var man tvungen att muta. Men det ingår inte i Sandviks affärsfilosofi att överhuvudtaget betala några mutor, så man sa till den lokala chefen att: 'sorry, du får avstå affärerna'. Och han tyckte ju det var jättekonstigt; hur kunde styrelsen fatta sådana beslut? men idogt arbete har gjort att alla har respekt för Sandvik och man vet att de inte betalar

några mutor och i vissa länder har man fått avstå från att göra affärer men man har ändå fått en sådan respekt att man genomför en del affärer i varje fall. Jag tror också att det är viktigt när man jobbar i olika branscher att man måste förstå att den nivå och de här frågorna om etik och moral blir viktigare och viktigare för styrelserna att ha kontroll över.

[huvudmannarepresentant som eget tillägg med tanke på ämnet]

Ett delat gemensamt ansvar innebär också baskrav på vilken förståelse och kunskap som de olika ledamöterna har för de olika ämnen som behandlas:

Det här att det skall finnas någon som är väldigt duktig på personalfrågor och någon som är duktig på IT-frågor, det menar jag är underordnat. Alla skall kunna personalfrågor; det går inte att säga att 'det där är en personalfråga' och så tittar alla på den som har hand om personalfrågor, utan det finns en alldeles uppenbar risk att inte alla engagerar sig om inte alla känner ansvar för frågeställningen [exekutiv angående vad som är nödvändigt i en koncernstyrelse]

Som en konsekvens av att informanterna återoppar repertoaren om koncernstyrelsen som ansvarsgemenskap argumenterar de i förlängningen också mot internationell kompetens i form av utländsk representation. För det första kan sådana vara svåra att rekrytera på grund av den stora ansvarsbörda som en plats i en svensk koncernstyrelse innebär. För det andra måste de ha tillräcklig kunskapsbredd/kännedom för att verkligen kunna ta ansvaret för de gemensamma beslut som tas. Den stora ansvarsbördan som repertoaren pekar på innebär således i slutändan en idealisering av **kompetens**.

#### *5.1.4 Koncernstyrelsen som handlingskraft*

Repertoaren 'koncernstyrelsen som handlingskraft' är den repertoar som har den överlägset största förekomsten i det empiriska materialet. Repertoaren beskriver koncernstyrelsen som ett organ som måste kunna handla, klokt, snabbt och kraftfull. För att uppnå denna handlingskraft måste koncernstyrelsens medlemmar ha tillräcklig kompetens, erfarenhet och kunskap som effektivt kan omsättas i det agerande som situationen så kräver.

Följande informant uttrycker sin ideala bild av en handlingskraftig koncernstyrelse som följande. Styrelsen måste inneha nödvändig och därmed en ytterst hög kompetens i styrelsens alla delar. Internationell kompetens ses i sammanhanget som en nödvändighet för att kunna upprätthålla en tillräcklig respons på den dynamik som bolagets omvärldsvillkor innebär:

Det är klart att, i och med att man idag har informationen i alla världsdelar samtidigt och att allt är så transparent som det är, så har de internationella aspekterna blivit allt viktigare. Och därmed kan förändring och utveckling av ett bolag gå snabbare. Och varför gör det det – jo därför att förståelsen och känslan för olika marknader är mycket större och informationen kommer fram mycket snabbare, det vill säga, information om huruvida du gör rätt eller fel. Dom internationella aspekterna är viktiga inte minst för ett land som Sverige som måste leva

på att vara internationell – och dom har definitivt inte blivit mindre viktiga.  
[huvudmannarepresentant som eget tillägg med tanke på ämnet]

Nästa informant gör också en stark koppling mellan koncernstyrelsens handlande och internationell kompetens:

Och jag är av den uppfattningen att vi måste utveckla det – vi har inte tillräcklig internationell kompetens i många av våra styrelser. Jag pekar inte finger åt något håll – jag kan bara konstatera att det i en del bolag som jag jobbar i... att det är en viktig fråga. Skälet är ju bland annat att i och med globaliseringen så har man... det är inte bara att du säljer i Europa och lite på marginalen i USA och försöker slå dig in i Japan utan att lyckas ta dig in – utan nu är vi inne i USA med 'full speed ahead' – med tunga investeringar för att säkra att du etablerar dig ordentligt där – det är inte ett kontor i USA, det är fyra kontor för att täcka olika regioner – det är jätteinvesteringar och därmed behov av kunskap – samma sak i Asien med Kina och Indien – den här utvecklingen under de senaste 10 åren, den är ju obeskrivbar. Så hela 'kravspecen' har ju skruvats väldigt hårt dom senaste åren.  
[huvudmannarepresentant angående vad som är nödvändigt i en koncernstyrelse i ett bolag med betydande internationell verksamhet]

Det gäller för koncernstyrelsen att genom sina ledamöter vara utrustad med all den kunskap, bred som smal, som kan komma att ha betydelse för bolagets satsningar:

Jag tror att – till en början så måste man vara överens om vad uppdraget är för styrelsen, och vad det är för bolag som styrelsen är styrelse för; vad är det för kompetenser som man därmed kan komma att behöva. Hela den analysen upplever jag som central – och sen, när man väl har accepterat den analysen, så kommer man ju till en slutsats att man antingen måste flytta på några och därmed kunna nyrekrytera eller att man nyrekryterar och ökar styrelsens omfång, men då går man från det här analytiska skedet till det här rekryterande skedet. Och dom viktiga bitarna är ju då, förutom den strikta kompetensen – det kan vara att jag vill ha en amerikan för att jag har en betydande del av verksamheten i USA, eller att jag behöver en asiat av samma skäl, eller att jag behöver en jurist därför att det är så många frågor i det här bolaget som har med juridik att göra, eller att jag behöver en finanskunnig eller vad det nu är – hela den här biten – och det varierar från bolag till bolag vad det är för kompetenser som är viktiga. Nu skall man ju inte överdriva – det är ju inte specialistkompetens egentligen som är det avgörande utan att individerna är kompetenta – bredare kompetenta – att dom har erfarenhet kanske av styrelsearbete, att dom har varit ledare i företag och vet vad det innebär att driva ett företag, att helt enkelt ha människor som kan tillföra något i styrelsen baserat på egen erfarenhet, och som vågar tillföra någonting – som har en integritet och därmed en drivkraft att få saker och ting gjorda. Det här är några av dom sakerna som är viktiga, men det utgår ifrån kompetens i olika dimensioner – det kan vara teknisk kompetens, kulturell kompetens – språk och andra länder. [huvudmannarepresentant angående ideal sammansättning av en koncernstyrelse]

Komplexiteten i den internationella kompetensuppsättning som styrelsen genom sina medlemmar måste ha innefattar bland annat förmågan att kunna hantera organisationer och därmed människor på olika håll:

Om man tar [namn på hemvändande svensk] igen – han har ju faktiskt verkat inte bara i ett svenskt bolag i en internationell miljö utan i ett internationellt bolag i en internationell miljö – och då har man ju just en annan idétradition – det är inte oväsentligt också att förstå: hur fungerar ens affärspartner? Ju mer man tittar på det, ju märkligare framstår Sverige – fast vi kan tycka att det är rätt rimligt med dom här extremt delegerade strukturerna som vi har i Sverige – som jag tror är en utav nycklarna till att vi har lyckats så bra, att man kan fånga in så mycket som Sverige gör i vår internationella expansion. När man kommunicerar med omvärlden måste man förstå... [huvudmannarepresentant angående definition av internationell kompetens i svenska koncernstyrelse]

Styrelsens internationella kompetensuppsättning måste även innefatta förståelse för hur främmande marknader fungerar:

Jag tror att man behöver det för att tillfullo tillgodogöra sig förståelse för 'hur tänker man i olika marknader, hur tänker man i Sydamerika?' – Sydamerika är ju uppenbarligen inte bara en grå massa, utan det är olika regioner – hur hanterar man 'vem älskar vem?' – för att förstå detta måste man ha in detta med 'standing' ifrån den kulturen. Likadant om det är i Japan eller var det nu är... Det finns inget som kan slå en lokal förståelse för hur man skall agera i just den delen av världen. [expert angående vad som är nödvändigt i en koncernstyrelse i ett bolag med betydande internationell verksamhet]

Koncernstyrelsen måste därtill ha förmåga att kunna hantera sociala processer i internationella sammanhang:

Den stora skillnaden mellan att ha en internationell kompetens och inte ha det är... jag tror att det har att göra med att man förstår kulturskillnader. Om man inte vet någonting om Japan till exempel... har aldrig gjort affärer med Japan så tror jag inte att man betar sig som om man åkte till Västerås – därför det är ändå så att man i Japan gör saker och ting annorlunda – det är inte så att det är helt annorlunda – det är samma principer som gäller – men det är själva processen, hur man tar besluten, hur man argumenterar, som kan vara relativt annorlunda – och samma sak om man aldrig varit aktiv i USA – det finns ju gott om exempel på svenska företag som försökt ta sig in på den amerikanska marknaden med begränsad framgång – och jag påstår att en stor del av misslyckandet beror på att man agerar som om man åkte till Västerås. Det finns också skillnader inom USA: Indianapolis är väldigt annorlunda jämfört med New York eller Boston – så man måste förstå att USA egentligen inte är ett land utan snarare en kontinent – det finns kulturskillnader mellan ost- och västkust – då gäller det att förstå det – hur man gör affärer på de olika platserna. [exekutiv angående definition av internationell kompetens i svenska koncernstyrelse]

Alla informanter är dock ej beredda att ställa upp på att koncernstyrelsen måste ha en djup kulturell förståelse för det internationella sammanhanget. Följande informant hävdar att den djupa kulturella förståelsen i första hand bör ligga hos företagsledningen, inte hos koncernstyrelsen:

Vi får inte glömma ledningens funktion i det här – och ledningen är ju faktiskt de som är ute och gör jobbet. Det är inte styrelsen. En ledning ska kunna förklara varför man vill gå någonstans och verkställa styrelsens... där jobbar man egentligen i symbios med affärsplan

och verksamhet... så att om styrelsen bitvis ska ha förståelse för att det finns olika kulturer i olika länder? – och det tror jag alla har. Däremot om man exakt ska förstå den lokala kulturen i ett specifikt land? – det är jag inte lika övertygad om att styrelsen måste göra. Men kunskapen måste finnas i bolaget på någon nivå. Ja, jag tycker det, för det är ju trots allt att inte styrelsen som signerar på affären... utan det gör kanske VD:n... eller någon annan i affärsledningen. [huvudmannarepresentant angående definition av internationell kompetens i svenska koncernstyrelse]

Följande utsaga positionerar den internationella kompetensens betydelse för koncernstyrelsen mot en strävan efter jämställd könsfördelning i uppsättningen ledamöter:

Ja, det är ju bättre än att prata om kvinnor. Det är ju bättre att prata om olika kompetenser i en styrelse. Jag tycker att en styrelse... det är väl få svenska företag som är på börsen som bara har ambitionen att [bara] lyckas i lilla Sverige. Har man ambitionen att man skall lyckas utanför Sverige, då är ju kompetens från att göra affärer på ett eller annat sätt eller teknologi, arbetslagstiftning eller vad det nu är från utanför Sverige viktig. Men en styrelse bör ha olika schatteringar av kompetens – och jag tycker att styrelser är alldeles för övertunga på finanssidan. Det är som att 90 procent kan finans: hur man skall rekonstruera ett företag eller hur man skall göra förvärv och väldigt mycket fokuserat på dom här finansiella begreppen; kapitalstrukturen skall vara rätt så att aktiemarknaden... skall 9 av 10 i en styrelse behöva ha den kompetensen – det känns lite fel – det känns väldigt kortsiktigt istället för att förstå marknadsstrategi, kunder och hur det är att jobba i dom här länderna – det kan ju ta tid att bygga upp en verksamhet. I vissa länder, till exempel Japan, är det ju inte lätt att komma in; hur hittar man rätt folk i Japan? Hur är kulturen att göra affärer i arabländerna? Jag tror att en styrelse generellt skall ha en bredare kompetens – det är inte bara VD-erfarenhet och finanserfarenhet, utan det behövs mycket mer, till exempel branschkompetens i det globala perspektivet. Så det är inte bara internationellt, för då kanske det blir någon som har jobbat med något internationellt som inte alls är relevant för företaget. [exekutiv angående definition av internationell kompetens i svenska koncernstyrelse]

En handlingskraftig styrelse upprätthålls genom kompetensyttringar i olika former. Man använder således repertoaren för att argumentera för internationell kompetens i sådana former som kan bidra till styrelsens handlingskraft. Den internationella kompetensen kan därför anta vilka former som helst bara den är duglig och relevant för bolagets villkor. Det som repertoaren idealiserar allra tydligast är således **kompetens**.

#### *5.1.5 Koncernstyrelsen som konfrontation*

Återkommande i informanternas beskrivning av vilka krav man kan ställa på kandidater är att dessa skall ha 'hög integritet'. Med repertoaren om 'koncernstyrelsen som konfrontation' framhålls detta rakryggade förhållningssätt att oberoende kunna stå för sina åsikter som ett högaktat ideal för koncernstyrelsen ledamöter.

Följande utsaga ser i sammanhanget vissa fördelar med ledamöter från andra kulturer genom sitt antagande om deras mera rättframma hållning:



Jag gillar ju den finska managementkulturen – jag tycker den är väldigt rak på sak och lite snabbare, man snackar inte så mycket, utan man vill gärna gå på beslut och så gör man det. Sen kan det naturligtvis vara negativt i vissa delar, möjligtvis att man inte hunnit fundera igenom problematiken ordentligt – men jag tycker om det... Dom är väldigt duktiga, men dom är markanta – det är mera direkt på sak. [exekutiv angående vad som är nödvändigt i en koncernstyrelse i ett bolag med betydande internationell verksamhet]

En annan utsaga pekar på att samtalet i en svensk koncernstyrelse med enbart infödda svenskar riskerar att bli alltför bekvämt:

Jag skulle ju gärna se, då talar jag som vanlig aktieägare – jag skulle gärna se mer internationell representation i styrelserna. Då blir det ju lite mera obekvämt i styrelserna, man måste ju tala ett annat språk – det skapar lite osäkerhet vilket jag tror är bra i en styrelse. Jag tror att det skulle professionalisera styrelsearbetet. Ribban höjs ju om man har mer internationellt folk, som för med sig styrelsearbete från andra länder som inte gör riktigt på samma sätt som i Sverige. Jag tror att det kan skaka om det som är det bekväma i styrelserna. [expert angående rekrytering till koncernstyrelser]

Någon annan informant riktar sin kritik mot de annars alltför slätstrukna svenska koncernstyrelserna:

Den erfarenhet som vi har i vår organisation det är naturligtvis att det är väldigt viktigt att man i organisationen förstår att människor är olika, och att man inte bara accepterar olikheterna utan också respekterar olikheterna. Om jag har en uppfattning och talar med dig, så anser jag att jag är normal – och om du har en kraftigt avvikande uppfattning så är du onormal. Problemet är att du har precis motsvarande utgångspunkt; du tror att du är normal och jag onormal. I en organisation av vår storlek så måste det finnas en stor tolerans och respekt för det avvikande – därför att det är bara avvikande i förhållande till mig men inget annat. Man måste ju låta många blommor blomma, och se olikheter som en stor rikedom som man sedan försöker utnyttja på något sätt. Det gäller naturligtvis också styrelsearbetet. Styrelser är lite väl homogent sammansatta. Styrelsearbetet skulle må bra utav en högre grad av heterogenitet generellt. [exekutiv som eget tillägg med tanke på ämnet]

Följande utsaga ser en stark integritet som en förutsättning för ett effektivt styrelsearbete:

Social kompetens skall man inte undervärdera – förmågan att umgås i grupp – man jobbar ju som ett lag i styrelsen. Och personliga egenskaper; har man stark integritet? – för det är viktigt; man träffas en gång var sjätte vecka, och då har man så mycket tid att spilla, utan det är kärnfulla presentationer, kärnfulla diskussioner och så blir det beslut. Då har man inte så mycket tid på sig att säga någonting – och håller man tillbaks då, ja då tillför man inte så mycket. Så det där är inte oviktigt – samtidigt så får man ju inte vara överaggressiv, därför då backar ju alla andra – det är ju en balansgång hela tiden. Så där har du ett antal kompetenser som man då diskuterar och där man då skall hitta individer som passar in i det hela – så det blir lite grann av ett puzzel för att få alla de här ingredienserna att komma på plats. [huvudmannarepresentant angående vad som är nödvändigt i en koncernstyrelse]

Repertoaren om koncernstyrelsen som konfrontation kan erbjuda argument för internationell kompetens i form av utländsk representation under antagandet att dessa med en mer rättfram hållning kan röra om i och till och med effektivisera de annars alltför slätstrukna och bekväma svenska koncernstyrelserna. På detta sätt idealiseras repertoaren **olikhet** och ställer detta mot likhet i koncernstyrelsens sammansättning.

#### *5.1.6 Koncernstyrelsen som samförstånd*

Genom repertoaren om 'koncernstyrelsen som samförstånd' ses koncernstyrelsen som ett forum som främst skall fungera tillsammans, kunna samarbeta och nå samförstånd. Vid en jämförelse med repertoaren ovan, om koncernstyrelsen som konfrontation, framstår de båda repertoarerna nästan som varandras motpoler. I stället för att vurma för det rättframma målas en idel bild av styrelsens arbete som avhängning kulturella koder, i synnerhet det svenska förhållningssättet att diskutera sig fram till enighet i beslut.

Följande utsaga speglar en bild av den svenska kulturen som unik och annorlunda jämfört med de flesta andra länder. Bara hemvändande svenskar kan till fulla hantera den koncensusmiljö som finns här:

I många andras ögon är Sverige ett mer exotiskt land än många andra länder i Europa – vi har en koncensusfilosofi, vi har ett sätt att agera, vi har en välfärdsstat som avviker i många avseenden från många andra länder – och kunskapen om denna välfärdsstat och hur den fungerar och vår koncensusmiljön och hur den fungerar kopplat till internationell erfarenhet, det är naturligtvis oerhört viktigt. Och det är naturligtvis ofta utlandssvenskar som kommer hem som står för denna. [exekutiv angående definition av internationell kompetens i svenska koncernstyrelse]

Den svenska specifika kulturen och dess inverkan på styrelsearbetet kan också göra det svårt för utlänningar att känna sig hemma i koncernstyrelsen:

Har en japansk eller amerikansk företagsledare motsvarande bakgrund så kräver det många gånger att styrelsearbetet ändrar lite grann på arbetskulturen – dom kan inte leva ensam som en sån person i styrelse – man måste kanske ta in två till för att hitta en sammansättning, kombination, som gör det möjligt med samarbete. [huvudmannarepresentant angående rekrytering till koncernstyrelser]

Följande utsaga pekar på hur oerhört viktigt samarbetet inom koncernstyrelsen är för kvaliteten på styrelsearbetet. Det ställer oerhört stora krav på dem (utländsk representation) som flygs in:

Styrelsen är ju ett team – man får inte glömma det. Om man flyger in då, om det kommer in sju stycken experter som ses sex gånger per år så kanske man har nåt telefonmöte och var och en försvarar sitt område får man inget dynamiskt och konstruktivt samarbete utan då blir det nåt sorts 'box ticking'-möte. Var och en tittar igenom sitt område prickar sina punkter – så bygger man inget bolag – utan jag tycker att styrelsen måste kunna fungera

ihop som grupp. Och det är nästan... det svåra är nästan att få ihop styrelsen så att de är ett bra team. Det är nästan viktigare än att ledningen är det, för de träffas ju varje dag, åtminstone i teorin, sen är dom också ute och flyger lite. Men i teorin så träffas ledningen varje dag medan styrelsen endast träffas sex gånger per år. Och därför krävs det mycket mer att de kan samarbeta och bidra när de väl träffas. [huvudmannarepresentant angående vad som är nödvändigt i en koncernstyrelse]

Repertoaren om koncernstyrelsen som samförstånd erbjuder argument mot internationell kompetens i form av utländsk representation och argument för internationell kompetens i form av hemvändande svenskar, alternativt utlandssvenskar. De snäva tidsramar som styrelsearbetet skall fungera inom kräver att koncernstyrelsen består av ledamöter som effektivt söker samförståndslösningar. Som motsats till föregående repertoar idealiserar denna repertoar **likhet** framför olikhet.

### *5.1.7 Koncernstyrelsen som praktikalitet*

Repertoaren 'koncernstyrelsen som praktikalitet' lyfter fram koncernstyrelsen som ett forum vars arbete styrs av diverse praktiska begränsningar. Enligt repertoaren kan internationell kompetens i form av exempelvis utländsk representation betraktas som en fin och hedervärd tanke, men något som inte fungerar i realiteten. Den praktikalitet som främst åberopas som begränsande faktor är språket. Att ha en koncernstyrelse där ingen ledamot riktigt behärskar det språk på vilket styrelsearbetet bedrivs har, enligt följande utsaga, en negativ effekt på styrelsens kreativitet:

I mindre bolag så kan det bli... även i dom största bolagen kan faktiskt språkliga hinder vara tillräckligt stort hinder för att man skall plocka in någon person som inte har svenska som något språk i alla fall. Kreativitet och nyanser försvinner på något sätt... där kan man ju också hänvisa till studier i och för sig. Det har ju visats även på forskarnivå att kreativiteten är lägre om man skriver på ett ickemodersmål än på sitt modersmål. Alltså när man gjort breda internationella studier så får ju den anglosaxiska världen ett försteg på kreativiteten. Så jag vet inte, men jag tror att det kan vara ett viktigt tillskott med riktig internationell kompetens ibland – även om dom här hemvändarna är helt underbara...

[huvudmannarepresentant angående definition av internationell kompetens i svenska koncernstyrelse]

En informant förmedlar sina farhågor om att man eventuellt tappar något 'mellan raderna' om man går över till ett mer internationellt gångbart språk i styrelsearbetet:

En fråga som skulle vara intressant att ställa – en hypotetisk fråga: Vad skulle hända om man tar in någon i styrelsen som inte har svenska som modersmål? Hur skulle detta påverka styrelsearbetet? Det kommer förmodligen att påverka hela styrelsearbetet. Engelska kan innebära att man tappar något i kommunikationen. Valet av ord är avgörande om det är något känsligt, något med psykologi som man behandlar. Det pris som man får betala måste vägas upp av den kompetens man får. Svenskarna kommer sinsemellan att prata svenska om hur de kommer att hantera vissa frågor på styrelsemötet... Det kommer i vilket fall att

innebära ett nytt krav på styrelseledamöterna... [exekutiv som eget tillägg med tanke på ämnet]

Samtalet i koncernstyrelsen hamnar på en helt annan (lägre) nivå om man övergår till engelska, hävdar följande informant:

Men det finns en praktisk negativ aspekt med att ha med utlänningar, och det är språket – därför att man går över till corporate language, engelskan, vilket gör att allt hanteras – såvida man inte har engelsmän med i styrelsen – på ett språk som ingen riktigt behärskar. Sen kan man säga vad man vill – att man har bott i utomlands och så vidare – men det är ändå så även i styrelsearbetet att nyanser har betydelse. Jag läste någon undersökning för några månader sedan som visade att de så kallade 'swenglish' som är vanligt i styrelsesammanhang har ett ordförråd som är lika stort som för en 12-åring i England – det är inte samma ord i och för sig. Det är ett praktiskt problem – men jag tror att fördelarna överväger – men man skall komma ihåg att allt material, allt skall förberedas på engelska – det är en svaghet. Livet är inte exakt – det är inte så att var och en uttrycker sig exakt, utan det finns en nyans i uttrycksätten som man uppfattar på sitt modersmål – men man uppfattar det kanske inte när två stycken som talar ett främmande språk talar med varandra – det kan bli dubbelfel. Så, språket är en sak som man ändå inte skall bortse från. [exekutiv angående vad som är nödvändigt i en koncernstyrelse i ett bolag med betydande internationell verksamhet]

Andra praktiska begränsningar som framkommer i det empiriska materialet är bland annat problem med resor och tidsskillnader:

Min bild kommer av erfarenhet från arbete med nomineringskommittéerna – det är dom jag har känt av – Jag har ingen egen uppfattning i frågan – Jag försöker uppfylla det som jag uppfattat att dom vill jobba för – dock balanserat – man vet att det är önskvärt, med det finns vissa praktiska begränsningar, tidszoner, reseavstånd, anpassning av styrelsen till ett nytt språk, till olika kulturer. Det är processer som man har respekt för som man vill får ta tid. Om du har ett team som innehåller folk som är baserade i Tokyo och Los Angeles – bara tidsomställningen och resetiden gör att man inte sammankallar styrelsemöte så ofta. Då blir det istället telefon – eller videokonferens som gäller. Det ser jättebra ut teoretiskt det här med internationella ledamöter, men med ledamöter i Japan och USA finns det bara en timme under vilken en sådan konferens kan sammankallas – det håller inte i längden. Det blir inga långa möten. Om man reser in dom istället tar ett styrelsemöte tre dagar istället för en. Dom som förespråkar det här har inte (tror jag) tänkt efter riktigt ordentligt – det ser bra på pappret – men många har försökt. ”Jaha, men då behöver väl de inte närvara” – men då förlorar man teamkänslan – det blir ett A- och B-lag. I praktiken blir det styrelseordföranden som styr alltihopa. [expert angående rekrytering till koncernstyrelser]

Repertoaren om koncernstyrelsen som praktikalitet erbjuder argument mot internationell kompetens i form av utländsk representation och argument för internationell kompetens i form av hemvändande svenskar. Repertoaren fokuserar på praktiska problem, främst språkbarriärer, vilket i förlängningen innebär en idealisering av exempelvis det **modersmål** som gör att styrelseledamöterna kan kommunicera obehindrat.

### 5.1.8 Koncernstyrelsen som sammansättning

Repertoaren om koncernstyrelsen som sammansättning betraktar kvaliteten av koncernstyrelsens arbete som beroende av hur väl rekryteringen till koncernstyrelsen är genomförd. Här gäller det att uppnå en sammansättning på koncernstyrelsen bestående av de mest lämpliga kandidaterna. Repertoaren handlar mycket om hur urvalet går till och hur man skall gå tillväga för att nå de rätta kandidaterna.

Följande utsaga visar på en stark tilltro till internationell kompetens när denna pekar på vikten av professionalisering för att kunna hitta fler lämpliga kandidater:

Om man tittar på näringslivets frågeställning inför den fortsatta internationaliseringen som näringslivet står inför – vi är vid första fasen – så är vi nu i en mer global marknadsbild där också konkurrensbilden är mycket mera komplicerad och komplex och kommer från nya håll och kanter – det är många svenska basindustrier... från Kina eller liknande... Om man pratar om internationell kompetens så tror jag att man måste inse att det där är ett livsvillkor. Nästa frågeställning är; 'vad menar vi med det?' Hur strukturerar vi styrelserekryteringar, styrelsesammansättningar och kompensationsystem så att vi har förutsättningar att fånga upp de kompetenser som vi verkligen ser kommer att krävas. [huvudmannarepresentant som eget tillägg med tanke på ämnet]

En professionaliserad rekryteringsprocess gör också dialogen kring behovet av internationell kompetens lättare att föra, hävdar denna informant:

Internationell kompetens... som jag uppfattade det tidigare så styrdes tillsättandet av styrelser mer av individuella ... och jag tror att det hade nackdelen av att det blev ett begränsat urvalsförfarande. Med bolagskoden och förändrad lagstiftning så har man ju numera sett till att dom stora ägarna, framförallt dom institutionella ägarna, tagit ett steg framåt. Jag tror att det kräver ett ganska stort arbete, att verkligen sätta sig in i bolaget: 'vad är det bolaget behöver?' Sjäklart kan ju styrelsens ordförande som normalt ingår i valberedningen förmedla ärenden och så vidare... men det är ju viktigt att dom här institutionerna bildar sig en egen uppfattning om vad det är som verkligen behövs – för det är ju det sedan som formar inriktningen på sökandet efter lämpliga kandidater. Det är det här som jag tror kommer ta tid för alla institutioner att förstå och lära sig. Det handlar inte om att förstå principer, utan att förstå just det här företaget som jag är i valberedningen för – och det kräver ju att jag följer bolaget under en rad år. Då tror jag dialogen kring internationell kompetens jämfört med svensk kompetens blir lättare att föra. Jag är helt övertygad om att det blir så. [exekutiv angående definition av internationell kompetens i svenska koncernstyrelse]

Det gäller också att rekrytera ledamöter som inte är alltför uppbundna i andra styrelseengagemang – särskilt om man skall rekrytera utlänningar:

Jag vet inte om det är marknadskompetens eller entreprenörskompetens, man skall vara affärsmässig, eller om man skall vara klok som en bok. Jag tror åtminstone att man behöver komplettera lite med – om man tittar på svenska styrelser – jag tycker det är för mycket fokus på Sverige, folk från Sverige... marknaden i Sverige är ju himla liten – det är ju jättebra att vi kan prata svenska med varandra på alla styrelsemöten i alla svenska bolag – Men vi har

bara 9 miljoner – titta på Tyskland: 83 miljoner människor, England, Italien 60 miljoner, Spanien 40 miljoner USA 300 miljoner och Kina 1,5 miljarder... Och dom flesta bolag som startat vill ju bli ett globalt företag – och då måste man ha en bättre spridning – kanske måste man ha kompetens från en annan kontinent, någon internationell kompetens – Om du tittar på 30 börsbolag så tror jag att det är få styrelsemedlemmar som kommer utifrån Sverige. Tar du en människa utanför Sverige, då får du prata engelska, visst, men är det ett internationellt företag så har du ju ofta engelska – men tar man en människa från exempelvis Tyskland, då är det viktigt att han inte redan sitter i 10 styrelser – för annars kommer man ju inte att orka komma till Sverige. [huvudmannarepresentant angående vad som är nödvändigt i en koncernstyrelse i ett bolag med betydande internationell verksamhet]

Vissa ser dock risker med en ökad professionalisering av rekryteringsprocessen till koncernstyrelser. Följande informant befarar en systematisk process som styltas upp med krystade kriterier som inte alls står i relation till vad bolaget verkligen behöver:

Det tråkiga i Sverige är att mängden privata ägarna av kött och blod eller investmentbolag är få – och kapitalbildningen är ju svår i vårt samhälle på grund av alla skatter och begränsningar – och därför är det ju det institutionella kapitalet som får kraften i det här. Så det går lite åt fel håll på det viset. Och ägare som själv äger och sitter i styrelser har ju ett helt annat engagemang och intresse. Och då kommer du ju in på det här att det inte är det som står på pappret vad gäller kompetens utan viken drivkraft och intresse du har och hur du fungerar i styrelsen – om det är viktigt för dig eller om du har det som födkrok eller status att sitta där – det blir ju helt olika 'spirit' på dom typerna av ledamöter. Ju fler som dom här institutionerna skall utse – och ju mer 'konstig' demokrati det blir med kvinnor och så som skall in – desto mer utspädd blir styrelsekraften. [exekutiv som eget tillägg med tanke på ämnet]

Systematiseringen av rekrytering kan också bli ett problem då de principer som ställs upp för processen inte motsvaras av vad vilka kompetenser marknaden har att erbjuda:

Det finns ju en tendens i ett litet land som Sverige att samma namn poppar upp hela tiden. Det räcker ju att se bara när vi nu har försökt få in fler tjejer i styrelserna med förbättrad könsfördelning som en dimension av ett bredare styrelsearbete – man har ju fortfarande kvar vissa grundläggande kompetenskrav – då dyker samma tjejer upp hela tiden – mer eller mindre. [huvudmannarepresentant angående rekrytering till koncernstyrelser]

Repertoaren beskriver koncernstyrelsen som grundad i noggranna och grundliga beaktanden kring sammansättning och urval, en systematiserad och professionaliserad process. Det är viktigt vilka kandidater som sitter i styrelsen, vilken bakgrund, erfarenheter samt förmågor det har. Repertoaren om koncernstyrelsen som sammansättning erbjuder alltså argument för internationell kompetens i form av såväl utlänningar som svenskar – professionaliseringen gör att det blir möjligt att i realiteten omsätta strävan efter rätt kompetens i handling. Plötsligt blir hela rekryteringsbasen för internationell kompetens synlig och tillgänglig. Repertoaren idealiserar på detta sätt indirekt **kompetens** i koncernstyrelsen.

### 5.1.9 Koncernstyrelsen som ekonomisk investering

Med repertoaren om 'koncernstyrelsen som ekonomisk investering' betraktas koncernstyrelsen som en ekonomisk investering, något man måste vara beredd att satsa på för att nå den bästa kvaliteten. På rekryteringsmarknaden råder det stor konkurrens:

Problemet är ju lite grann att; det finns ju inte en obegränsad resurs att gräva ur vad det gäller internationell kompetens. Om du har varit uppmärksam på internationellt då blir du ofta upplöskad av lite större bolag som kan betala – och du ser dom som en utmaning och en möjlighet som kan lyckas internationellt. Det är få av dom här små bolagen förunnat att lyckas få in en sådan kompetens. [huvudmannarepresentant angående vad som är nödvändigt i en koncernstyrelse i ett bolag med betydande internationell verksamhet]

Om man skall konkurrera om kandidater på en internationell nivå får man vara beredd att betala:

Det är ju tillgång och efterfråga det handlar om, som du vet. Styrelseledamöter från andra länder, dels förväntar dom sig att få högre arvode, beroende på att lönenivån i andra länder ligger över Sveriges. [expert angående rekrytering till koncernstyrelser]

Så jag tycker din frågeställning rent generellt är utomordentligt relevant – och jag har kanske känt det – att jag har fått en del stryk medialt därför att jag drivit det här med att öka arvoderingen – och att det skulle vara löjligt och att 'man kan väl betala utlänningar särskilt' – det finns en massa olika synpunkter på det där. Men i grunden så kommer det här ifrån att jag inte tror att det finns något annat sätt att rekrytera dom här människorna – till dom 'konstiga svenska bolagen i höga nord'. Det är en tung konkurrens om att få in duktiga människor – vi får gilla läget lite grann. Men då får man börja med att vara överens om att det är viktigt att få in internationella människor – det är inte alla som ser det så – jag ser det uppenbarligen så, därför tycker jag att det är spännande att någon skriver om det – och sen har det lett till den praktiska konsekvensen att jag måste se till att jag får verktygen för att kunna förverkliga den här visionen – så tänker jag. [huvudmannarepresentant som eget tillägg med tanke på ämnet]

Följande informant frågar sig dock om internationell kompetens i form av utländsk representation verkligen är en god investering. Får man inte mer valuta för pengarna om man istället rekryterar hemvändande svenskar?

Jag tror att det är många svenskar som gör karriär utomlands – som kommer hem, har gott om pengar och vill göra någonting, men som inte bryr sig om det är välbetalt – för det är inte styrelseuppdrag – det är dåligt betalt – men dom kan ändå motiveras att bidra i styrelser. De som jobbar med styrelserekrytering borde kunna hitta dessa. Jag har en känsla av att det är synd att man inte tittar på hemvändande svenskar mer – för dom skulle vara lättare att motivera. Det är väldigt svårt att få utlänningar som bor kvar utomlands att ta styrelseuppdrag i Sverige därför att det är för dåligt betalt. Men, du vet; har man jobbat utomlands och tjänat en massa pengar, så tycker man det är kul att bidra lite hemma i Sverige – och då bryr man sig inte så mycket om pengarna. Men sitter du som jag gör i styrelser med utlänningar – då driver det upp styrelsearvodena på kanske felaktigt sätt. I

vissa bolag, där måste dom höja, bara för att där sitter en utlänning. [Tycker Du att det är fel?] jag tycker i och för sig att dom skall driva upp det, men det skall kanske inte vara på det sättet – det blir liksom lite ojämnt. I någon styrelse som jag satt i, jaha, där fick vi in någon utlänning och då var dom ju liksom 'tvungna' – det gick ju inte att få... det var ju bra för mig, men det är lite lustigt ändå. Det borde ju finnas andra sätt att avgöra vad man skall betala en styrelse – och jag tror dessutom att dom här hemvändande svenskarna skulle tycka det vore kul att få bidra med sin erfarenhet. Det finns en nisch där för rekryteringsfirmorna att hitta dom – det finns faktiskt, tror jag, ganska många duktiga. [exekutiv angående rekrytering till koncernstyrelser]

Genom repertoaren om koncernstyrelsen som ekonomisk investering hävdas att internationell kompetens kostar och måste få kosta, åtminstone om man förordar utländska kandidater. Ett annat sätt att använda repertoaren är att hävda hemkomna svenskar som en bättre investering eftersom de är billigare. Repertoaren erbjuder således argument såväl för som emot internationell kompetens i form av utländsk representation och argument för internationell kompetens i form av hemvändande svenskar. Genom sin argumentation om hur värdefull internationell kompetens är idealiserar repertoaren **kompetens**. Varianter av repertoaren uppstår då olika utsagor definierar en 'god affär' på olika sätt.

#### *5.1.10 Koncernstyrelsen som varumärke*

Repertoaren om 'koncernstyrelsen som varumärke' betraktar koncernstyrelsen som en del av bolagets varumärke. Man beskriver en ömsesidig process av varumärkesbyggande, där såväl det rekryterande bolaget som den rekryterade strävar att hamna i sällskap som höjer bolagets respektive kandidatens status. Utländska kandidater ses i sammanhanget som ett effektivt sätt att förbättra varumärket för ett svenskt bolag:

Det måste ju vara en tyngd i sin erfarenhet och ett oförvitligt förflutet. Man skall inte glömma att en styrelseledamot bygger ju sitt varumärke han också. Egentligen tror jag att många företag som funderar på att ändra i styrelsen vill ha in nya personer... förutom att dom tänker sig: vilken kompetens skall vi ha in? - Vilken nivå, vilken dimension kan vi locka till oss? Ju högre division du kan locka till dig desto bättre bygger du varumärket på ditt företag. Det är ingenting som någon säger om man sitter i en nomineringskommitté. Men det finns ju i bakhuvudet på allihop. Och så får det ju vara en balans med – ska man locka till sig en person som är väldigt erfaren och har gjort väldigt mycket så bör man också ställa frågan: har han egentligen tid med vårt företag? och kommer han att ge oss det engagemanget verkligen? Det är som en balansgång. [expert angående vad som är nödvändigt i en koncernstyrelse]

Repertoaren om koncernstyrelsen som varumärke erbjuder argument för utländska kandidater i och med att dessa kan höja statusen och varumärket för såväl det bolag till vilken den utländska kandidaten rekryteras som statusen och varumärket för de övriga ledamöterna i bolagets koncernstyrelse. På samma sätt blir repertoaren ett argument mot



internationell kompetens i form av hemvändande svenskar eftersom de står lägre i kurs. Repertoaren idealiserar på detta sätt **status**.

## 5.2 Hypotes om repertoarers funktion

Enligt en första hypotes använder sig de olika informanterna av de olika repertoarerna för att registrera och motivera sina normativa ställningstaganden kring internationell kompetens. De har alltså verktyg för att på sådant sätt uppnå olika syften beroende på situation genom att använda olika repertoarer för att beskriva den svenska koncernstyrelsen. Variationen bland repertoarer erbjuder en flexibel verktygslåda, som illustreras här i en argumentation kring internationell kompetens.

I allmänhet tar repertoarerna riktning, det vill säga argumenterar för eller emot någonting. Med hela uppsättningen av repertoarer kan däremot informanterna välja att argumentera för eller emot exempelvis nödvändigheten av en heterogen eller homogen sammansättning av koncernstyrelser. Informanterna kan samtidigt välja att argumentera för eller emot någon variant av internationell kompetens genom att betrakta det som en funktionell respektive social fråga. Nedan (se *figur 5:2* nedan) illustreras hur de olika repertoarerna skulle fördelas mellan de två dimensionerna heterogenitet-homogenitet respektive funktionell-social fråga.

	Heterogenitet	Homogenitet
Funktionell fråga	<p>”bra med olika kompetenser”</p> <p><i>koncernstyrelsen som handlingskraft</i></p> <p><i>koncernstyrelsen som sammansättning</i></p> <p><i>koncernstyrelsen som ekonomisk investering</i></p> <p><i>koncernstyrelsen som varumärke</i></p>	<p>”bra med generella kompetenser”</p> <p><i>koncernstyrelsen som bevakning</i></p> <p><i>koncernstyrelsen som ansvarsgemenskap</i></p> <p><i>koncernstyrelsen som praktikalitet</i></p>
Social fråga	<p>”bra med en obekvämlig styrelse”</p> <p><i>koncernstyrelsen som konfrontation</i></p>	<p>”lika barn leka bäst”</p> <p><i>koncernstyrelsen som seniorklubb</i></p> <p><i>koncernstyrelsen som samförstånd</i></p>

*Figur 5.2: Exempel på repertoarers flexibilitet*

Vårt att notera är att repertoarerna framkommer i ett samtal kring internationell kompetens. Repertoarernas tendens att anknyta till andra mer eller mindre angränsande ämnen blir således det sätt på vilket informanterna ’inom rimlighetens gränser’ resonerar sig fram till sitt normativa ställningstagande. Denna reproduktion av andra mera kända diskurser blir således till en metod att komma fram med ett rimligt och vederhäftigt svar på en fråga som utan denna anknytande argumentation riskerar att få ett relativt oreflekterat svar. Tyder detta, kan man fråga sig, på att den eventuella diskurs som skulle existera kring internationell kompetens fortfarande är slumrande eller åtminstone i sin linda?

Enligt en alternativ hypotes om repertoarernas funktion syftar de först och främst till att registrera normativa ställningstaganden om någonting annat än internationell

kompetens. I sådant fall blir samtalet kring internationell kompetens en möjlighet för informanterna att bekänna färg i dessa mer eller mindre sidoordnade frågeställningar.

Man kan i vilket fall som helst konstatera att repertoarerna har ytterligare en flexibilitetsdimension förutom den som behandlas ovan – flexibilitet i ställningstagandet inom en frågeställning (internationell kompetens). Denna ytterligare dimension utgörs av den flexibilitet som finns för informanterna att röra sig mellan frågeställningar i sin argumentation.

## 6 Utbredning av internationell kompetens

Detta kapitel försöker se om den faktiska utbredning som den internationella kompetensen har kan ge några ledtrådar till vilken betydelse den tillmäts. I vilken kvantitativ utsträckning förekommer den i styrelserummet?

### 6.1 Bilder av utbredning

Följande avsnitt syftar till att såväl visa exempel på informanternas bilder av den internationella kompetensens utbredning som bilder av den utbredning som statistiska resurser kan generera.

#### 6.1.1 Kvalitativa bilder av utbredning

Den bild av den internationella kompetensens utbredning i koncernstyrelserum som dominerar bland informanternas utsagor är att sammansättningen av svenska koncernstyrelser ofta brister på den här punkten. Följande utsaga framställer sin egen rekrytering av internationell kompetens som något som kunde ske mer medvetet:

Vi, i Sverige, har historiskt sett varit en begränsad marknad, och vi ligger efter utvecklingen i våra rekryteringar – vi tittar fortfarande i närområdet och ser vad vi hittar och är dåliga på gå utanför gränserna och tänka större – Och jag tror, att ofta i diskussionerna så landar man där 'finns det en svensk?' – vi missar att tänka gränslöst – och det kanske är ett bättre ord än internationell kompetens, alltså 'gränslös kompetens' – som inte är avgränsad av till exempel nationella gränser. [huvudmannarepresentant som eget tillägg med tanke på ämnet]

Bilden av vilka svårigheter som rekryteringen av internationell kompetens möter är dock inte lika entydig. De bilder som förekommer av den internationella kompetensens tillgänglighet tycks bero på vilken definition av internationell kompetens som hävdas. Följande utsaga ser problem med att få tag på internationell kompetens, i form av utländsk representation får man förmoda:

Det är inte helt lätt [att få tag på den här kompetensen]. Det börjar med att du måste veta vad du söker för något. Nummer två är – och det är ju inte helt lätt – att du får en bra struktur i rekryteringsprocessen – här brister det ofta. Nomineringskommittéerna har många gånger utgått ifrån sina egna nätverk – och det är inte så lätt heller att bara gå ut till en 'head hunter' – för dom har också relativt begränsade nätverk, i synnerhet om man skall gå ut internationellt och söka. [huvudmannarepresentant angående rekrytering till koncernstyrelser]

En annan definition av internationell kompetens som bestående av hemvändande svenskar ger en annan bild av hur lättillgänglig denna kompetens är:

Det har ju hänt så otroligt mycket de sista fem åren – Tidigare så hade vi säljbolag ute världen över, och produktion hemma. Men nu har vi flyttat ut produktionen – så nu har vi

både produktion och sälj utomlands, men management är ofta på något sätt svenskt – så då har du fördubblat antalet människor som jobbar utomlands jämfört med tidigare – så att basen har ju ökat allt väsentligt. [huvudmannarepresentant angående rekrytering till koncernstyrelser]

Sverige tycks i sammanhanget nästan ha en fördel när det gäller tillgången på inhemsk internationell kompetens jämfört med andra länder:

Jag tror att det i allmänhet finns bra kompetens för det i Sverige, eftersom när jag jobbade för amerikanska företag märkte jag att amerikanerna ofta var ganska taffliga – dom har ju en så stor hemmamarknad så dom blir ju nästa förvånande när det inte funkar i resten av världen precis som det gör i USA. Vi i Sverige är ju vana vid att – vi har ju en ganska liten hemmamarknad och måste därför ge oss ut utomlands så fort vi vill växa oss lite större – då är vi ganska ödmjuka - om inte annat får vi tala andra språk, hantera andra valutor, röra oss i en annan legal miljö. Vi har stor erfarenhet av detta i Sverige... [exekutiv angående vad som är nödvändigt i en koncernstyrelse]

Sammanfattningsvis och kraftigt förenklat kan man påstå att den bild av den internationella kompetensens utbredning som förhärskar bland utsagorna är att nödvändigheten av internationell kompetens inte beaktas tillräckligt mycket i rekryteringen till svenska koncernstyrelser samt att det i allmänhet är relativt svårt att få tag på utlänningar respektive relativt lätt att få tag på svenskar som innehar den kompetensen.

### *6.1.2 Kvantitativa bilder av utbredning*

I detta avsnitt utgår jag från de två kategorier av internationell kompetens som har den bredaste förekomsten bland informanternas försök till definition av vad internationell kompetens egentligen innebär; utlänningar respektive hemvändande svenskar.

Om man tittar på gruppen utlänningar i svenska koncernstyrelser erbjuder Sundin och Sundqvist tämligen detaljerade siffror. Av totalt 1411 styrelseledamöter i svenska noterade bolags koncernstyrelser uppgår antalet utlänningar, enligt 2006 års siffror, till 187. Detta ger ett procenttal på ca 13,3 procent.<sup>154</sup>

För gruppen hemvändande svenskar finns det ingen officiell statistik att vända sig till. Den enkätundersökning som är genomförd bland StyrelseAkademiens medlemmar i Stockholm kan dock möjligtvis ge någon slags idé om huruvida gruppen överhuvudtaget existerar.

Av totalt 185 enkätsvar uppger 139 att de för närvarande sitter i någon slags bolagsstyrelse. 44 uppger sig ha erfarenhet från att bo och/eller verka i ett främmande land som sträcker sig över en tidsperiod på minst två år.

Av samtliga enkätsvar uppger 124 att de sitter i ett onoterat bolags styrelse och 15 att de sitter i ett noterat bolags styrelse. Antalet med minst två års utlandserfarenhet bland

---

<sup>154</sup> SUNDIN, A. & SUNDQVIST, S-I (2006), s. 9.

styrelseledamöter i onoterade bolags styrelser uppgår i enkäten till 36. Motsvarande siffra för ledamöter i noterade bolags styrelser är åtta<sup>155</sup>.

De absoluta talen som redovisas ovan innebär att internationell kompetens i form av hemvändande svenskar finns representerad i svenska koncernstyrelser för såväl noterade som ickenoterade bolag. Om man ser till hela den grupp av internationell kompetens som den empiriska definition som framkommer tidigare i avhandlingen implicerar, förefaller det inte som helt otroligt att gruppen internationell kompetens finns representerad i svenska koncernstyrelser i större grad än de 13,3 procent som Sundin och Sundquists statistik ger uttryck för. Vilka proportioner som detta kan anta vill jag dock undvika att spekulera i.

## 6.2 Analytisk konsekvens

Om nu internationell kompetens tillmäts relativt stor betydelse i svenska koncernstyrelser, syns detta i hur styrelserna är bemannade? Om man jämför Sundin & Sundquists statistik för andelen utlänningar med andelen kvinnor i koncernstyrelser över en tidsperiod på drygt ett decennium får man följande figur (se *figur 6:1* nedan).

	1998	2001	2006
Andelen kvinnor i svenska koncernstyrelser	4,9%	5,7%	17,6%
Andelen utlänningar i svenska koncernstyrelser	7,6 %	11,8%	13,3%

*Figur 6.1: Andelen kvinnor jämfört med andelen utlänningar i koncernstyrelser 1998-2006<sup>156</sup>*

Det figuren visar är att andelen kvinnor har ökat mer markant än andelen utlänningar i svenska koncernstyrelser. Det ser däremot ut som att ökningen i andelen kvinnor tar fart något senare än ökningen av andelen utlänningar. Frågan är bara vilka nivåer på andelarna kvinnor respektive utlänningar som är eftersträvansvärda. Jag har ingen avsikt här att ta något normativt ställningstagande i frågan, men tycker ändå att det är intressant att ställa de två rekryteringsgrupperna mot varandra. Jag vågar således inte uttala mig om en representation av utlänningar i svenska koncernstyrelser på 13,3 procent är en hög siffra eller inte. Däremot, om Sundin och Sundquists statistik korresponderar med normativa uppfattningar hos tolkningsföreträdare i rekryteringsprocesser visar siffrorna på att utländsk representation ansetts som viktigare än jämställd könsfördelning, åtminstone under perioden i slutet av 1990-talet.

Om man utgår från en vidare definition av internationell kompetens som innefattar även hemvändande svenskar, kan man fråga sig om inte den internationella kompetensen finns representerad i svenska koncernstyrelser relativt väl. Man bör ju även beakta att alla

<sup>155</sup> Av ledamöterna med utlandserfarenhet i de börsnoterade bolagens styrelser uppger samtliga att deras utlandserfarenhet innefattar erfarenhet av ledande befattningar.

<sup>156</sup> SUNDIN, A. & SUNDQVIST, S-I. (1998-2006).

svenska börsnoterade bolag (som utgör populationen för Sundin och Sundqvists statistik) inte nödvändigtvis konkurrerar på en internationell marknad, vilket torde öka koncentreringen av internationell kompetens i de bolagsstyrelser där detta anses som relaterat till bolagets verksamhet. En annan fråga är om den internationella kompetens närvaro, enligt den breda definitionen, i svenska koncernstyrelser är en konsekvens av en medveten strategi att rekrytera sådan kompetens eller inte.

## 7 Resultat

### 7.1 Syntes

Det empiriska material som får sitt uttryck genom studien visar på en större benägenhet hos informanterna att definitionsmässigt konkretisera i form av idealisering kring kandidaturer än ett definitionsmässigt beskriva vad internationell kompetens egentligen kan innebära i styrelsen som arbetslag.

Den variation av person- och kandidatanknutna definitioner av internationell kompetens i svenska koncernstyrelser som förekommer i det empiriska materialet fördelar sig i fyra relativt tydligt avgränsade kategorier; internationell kompetens i form av (1) *utlänningar*, (2) *utlandssvenskar*, (3) *hemvändare* respektive (4) *internationella ledare*.

Normativa signalement om internationell kompetens i svenska koncernstyrelser återfinns i ett antal diskursiva repertoarer om styrelsen, vad den är, bör vara och hur den fungerar; koncernstyrelsen som (1) *seniorklubb*, (2) *bevakning*, (3) *ansvarsgemenskap*, (4) *handlingskraft*, (5) *konfrontation*, (6) *samförstånd*, (7) *praktikalitet*, (8) *sammansättning*, (9) *ekonomisk investering* respektive (10) *varumärke*. Av dessa repertoarer om koncernstyrelsen som kommer fram i det empiriska materialet är den om 'koncernstyrelsen som handlingskraft' den överlägset mest frekventa.

De olika repertoarerna argumenterar för och emot olika definitioner av internationell kompetens. I *figur 7.1* nedan återfinns förhållandet mellan repertoarer och varianter av person- och kandidatanknutna definitioner samt det huvudargument som förenar dem. Utifrån figuren kan man konstatera att det argument som återkommer i störst utsträckning är det där man hävdar nödvändigheten av en kompetent styrelse framför något annat. Beaktar man den repertoar som förekommer mest, det vill säga den om koncernstyrelsens handlingskraft, framstår kompetensargumentet som än mer framträdande.

När det gäller den internationella kompetensens utbredning i svenska koncernstyrelser blir det svårt att hävda någonting annat än att internationell kompetens i någon form fått ta plats i de svenska koncernstyrelserna. Frågan är bara hur medvetna de svenska koncernstyrelserna är om sitt inslag av internationell kompetens. Är de personer som mer eller mindre medvetet företräder den internationella kompetensen i svenska koncernstyrelser rekryterade för sin internationella kompetens eller nånting annat?

<i>Koncernstyrelsen som...</i>	Utlänningar	Utlandssvenskar	Hemvändare	Internationella ledare
seniorklubb	<i>kompetens</i> som argument <u>för</u>	–	–	–
bevakning	<i>kompetens</i> som argument <u>för</u>	<i>kompetens</i> som argument <u>för</u>	<i>kompetens</i> som argument <u>för</u>	<i>kompetens</i> som argument <u>för</u>
ansvarsgemenskap	<i>kompetens</i> som argument <u>mot</u>	<i>kompetens</i> som argument <u>för</u>	<i>kompetens</i> som argument <u>för</u>	<i>kompetens</i> som argument <u>för</u>
handlingskraft	<i>kompetens</i> som argument <u>för</u>	<i>kompetens</i> som argument <u>för</u>	<i>kompetens</i> som argument <u>för</u>	<i>kompetens</i> som argument <u>för</u>
konfrontation	<i>olikhet</i> som argument <u>för</u>	<i>likhet</i> som argument <u>mot</u>	<i>likhet</i> som argument <u>mot</u>	<i>likhet</i> som argument <u>mot</u>
samförstånd	<i>olikhet</i> som argument <u>mot</u>	<i>likhet</i> som argument <u>för</u>	<i>likhet</i> som argument <u>för</u>	<i>likhet</i> som argument <u>för</u>
praktikalitet	ex. <i>språk</i> som argument <u>mot</u>	ex. <i>språk</i> som argument <u>för</u>	ex. <i>språk</i> som argument <u>för</u>	ex. <i>språk</i> som argument <u>för</u>
sammansättning	<i>konkurrens</i> som argument <u>mot</u>	<i>tillgång</i> som argument <u>för</u>	<i>tillgång</i> som argument <u>för</u>	<i>tillgång</i> som argument <u>för</u>
ekonomisk investering	<i>kompetens</i> som argument <u>för</u>	<i>kostnad</i> som argument <u>för</u>	<i>kostnad</i> som argument <u>för</u>	<i>kostnad</i> som argument <u>för</u>
varumärke	<i>status</i> som argument <u>för</u>	<i>status</i> som argument <u>mot</u>	<i>status</i> som argument <u>mot</u>	<i>status</i> som argument <u>mot</u>

Figur 7.1: Repertoarer med drivande argument för olika definitioner

## 7.2 Metodansats i retrospektion

I följande avsnitt kommenteras metodval och genomförande med avseende på studiens kvalitet.

### 7.2.1 Den kvalitativa studien<sup>157</sup>

Kortfattat kan validitet och reliabilitet beskrivas enligt följande: En studie är valid om den förmår att reflektera den värld den försöker beskriva på ett korrekt och

<sup>157</sup> Med inspiration från MÅRTENSSON, P. (2001). *Management Processes – An Information Perspective on Managerial Work*. Doktorsavhandling. Stockholm: EFI.



överensstämmande sätt. Studien är reliabel (pålitlig) om två av varandra oberoende forskares studier med samma metod utmynnar i likartade observationer.<sup>158</sup>

Validiteten relaterar således till någon slags objektiv sanning om hur den värld som omger oss egentligen är. Dock, i en studie som denna, som grundar sig i ett socialkonstruktionistiskt angreppssätt, förkastar man denna positivistiska idé om att världen kan beskrivas i objektiva termer. Världen, eller det vi uppfattar som världen konstrueras ju genom den sociala konstruktionsprocess som tar sin plats inom varje människa och i det sociala sammanhang som denna befinner sig i. Denna individuella sociala konstruktionsprocess komplicerar också till bilden för reliabiliteten när den gör det svårt för andra som företar en studie under samma förutsättningar som denna att komma fram till samma resultat som jag gör här. Allt detta gör det svårt att utvärdera kvaliteten på en sådan här kvalitativ tolkningsdriven studie genom att använda gängse mått avsedda för positivistiskt kvantitativa studier. Rubin och Rubin föreslår därför att nödvändig trovärdighet i kvalitativa arbeten bör diskuteras i termer av *transparens*, *konsistens* och *kommunicerbarhet*.<sup>159</sup>

Transparens innebär att erbjuda läsare möjligheten att se och förstå hur datainhämtningen gått till. Detta försöker jag uppnå genom att ha ett relativt omfattande kapitel där jag försöker förklara de metoder som jag använder så tydligt och explicit som möjligt. I empiriredovisningen försöker jag vara tydlig och konkret med vad som utgör empiriskt material och vad som är mina egna tolkningar.<sup>160</sup> Man bör dock komma ihåg att det empiriska materialet, det vill säga själva citaten, i sin tur varit föremål för en analys- och tolkningsprocess där dessa valts ut från rådata framför andra citat. Tolkningsprocessen börjar till och med redan dessförinnan, i förberedandet av intervjuerna samt under själva intervjusituationen. Genom min blotta närvaro vid intervjutillfället kastar jag ju mig ofrånkomligt in den gemensamma sociala konstruktionsprocess som uppstår mellan mig som intervjuande och den som intervjuas.

Vad gäller konsistens handlar det om att försäkra sig om att de inkonsistenser som uppträder i det empiriska materialet verkligen existerar. Samtliga utsagor är därför i form av detaljerade transkriptioner direkt från bandupptagningar granskade av de informanter från vilka de härrör inom rimlig tid efter genomförd intervju.<sup>161</sup>

För att uppnå kommunikerbarhet inkluderar jag ett stort antal och relativt omfattande citatutdrag i min empiriredovisning. Eftersom hela analysen bygger på det empiriska materialet som helhet ser jag inte nödvändigheten med att låta informanterna se och känna igen sina utsagor i avhandlingen som slutlig rapport. Den typ av hypotesframskrivning som avhandlingen är ett uttryck för skulle inte vara möjlig om man håller sig till att analysera och tolka enbart inom repertoarer.<sup>162</sup>

---

<sup>158</sup> RUBIN, H., J. & RUBIN, I., S. (1995). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. Thousand Oaks, California: Sage, s. 85.

<sup>159</sup> Loc. cit., (1995), ss. 85-91.

<sup>160</sup> SILVERMAN, D. (2001), s. 222 samt SEALE, C., F. (1999). *The Quality of Qualitative Research*. London: Sage, s. 148.

<sup>161</sup> SILVERMAN, D. (2001), s. 230.

<sup>162</sup> Loc. cit., s. 248.

Vad gäller den utsträckning i vilken man kan generalisera kring avhandlingens slutsatser blir frågan inte särskilt dramatisk om man betraktar studien endast som deskriptiv. Somliga hävdar att en rik och komplex beskrivning är mer än nog i det att den ger uttryck för den komplexitet som studieobjektet uppvisar.<sup>163</sup> Avsikten i en diskursanalys är att genererar hypoteser kring repertoarers funktion. Hypoteserna, i sin tur, utgör en uppsättning av många möjliga alternativa tolkningar av det som studeras. Oavsett vilken typ av studie jag producerar (kvalitativ som kvantitativ), kommer jag ju aldrig ifrån att den ur ett socialkonstruktionistiskt perspektiv utgör ett försöka att väva in potentiella läsare i min (mer eller mindre unika) konstruktion av det jag ser. En avhandling som baserar sig på framtagandet av tolkningsrepertoarer blir därför uppenbart bunden till de specifika förutsättningar under vilken studien är gjord. Jag föreställer mig därför inte att mina repertoarer kan förklara andra fenomen än just det avhandlingen avser. Repertoarerna är i slutändan en konsekvens av en specifik situation, begränsad i tid och rum.<sup>164</sup>

### 7.2.2 Den kvantitativa studien<sup>165</sup>

Enligt Dahmström handlar kvalitetsredovisning av statistiska undersökningar om att uppmärksamma läsaren på vilka fel och övriga faktorer som eventuellt gör statistiken mindre användbar. Det totala felet som en statistisk undersökning kan bestå av utgörs av:<sup>166</sup>

**totala felet** = urvalsfel + täckningsfel + bortfallsfel + mätfel + bearbetningsfel

De sekundärdata som jag använder i studien baserar sig på en totalundersökning och är därför att beteckna som fri från urvalsfel. För övriga möjliga felkällor hänvisas jag till eventuella reservationer hos Sundin och Sundqvist.<sup>167</sup> När det gäller enkätstudien däremot, är samtliga felvarianter sannolikt förekommande. Jag väljer, till att börja med, att bortse från eventuella mätfel och bearbetningsfel. Problem med felaktiga svar och teknik ser jag som marginella i sammanhanget, även om enkäten är utformad med omsorg om användarvänlighet och tekniskt kommunicerbarhet.<sup>168</sup> Jag fokuserar istället på de övriga felkällorna och hävdar att dessa sannolikt står för den största delen av det totala felet.

Urvalsfel uppstår naturligt eftersom studien ej är att betrakta som en totalundersökning – det vill säga, jag når inte samtliga i min målpopulation (samtliga koncernstyrelseledamöter i Sverige).<sup>169</sup>

---

<sup>163</sup> Loc. cit., s. 249 samt EISENHARDT, K., M. (1989). "Building theories from case study research". *Academy of Management Research*. 14(4), s. 546.

<sup>164</sup> WETHERELL, M. & POTTER, J. (1988). "Rhetoric and ideology – Discourse analysis and the identification of interpretative repertoires". Ur Antaki, C. (red.) (1988). *Analyzing Everyday Explanation*. London: Sage, ss. 170 & 182.

<sup>165</sup> DAHMSTRÖM, K. (2000), kap. 10.

<sup>166</sup> Loc. cit., ss. 268f

<sup>167</sup> SUNDIN, A. & SUNDQVIST, S-I. (1998-2006).

<sup>168</sup> DAHMSTRÖM, K. (2000), ss. 262f & 266.

<sup>169</sup> Loc. cit., ss. 249f.

Täckningsfel i enkätstudien framstår som mycket sannolika med tanke på att StyrelseAkademiens medlemsstruktur ger utrymme för såväl övertäckning (en rampopulation med enheter som inte ingår i målpopulationen) som undertäckning (målpopulation som inte ingår i rampopulationen). Sannolikt finns det ett avsevärt inslag av individer i rampopulationen som inte är styrelseledamöter. Samtidigt vet jag att styrelseledamöter finns som inte ingår i rampopulationen.<sup>170</sup>

Det kanske största problemet med enkätstudien torde ändå vara bortfallsfelet. Av de totalt 731 e-postutskicken till medlemmar i StyrelseAkademiens stockholmsavdelning uppgår antalet svar endast till 185. Individbortfallet uppgår således till hela 75 procent. En första åtgärd för att minimera bortfallet är att utforma själva e-postmeddelande inbjudande och inkluderande för att ge så få i urvalet en anledning att inte svara – bland annat genom att inkludera en vädjan med StyrelseAkademien som avsändare (se bilaga 3). Utformningen av själva enkäten är gjord i syfte att få alla tänkbara respondenter att känna sig inkluderade och därmed motiverade att svara. Ett uppföljande påminnelsemeddelande är utskickat två veckor efter utskicket av själva enkätlänken för att motivera efterslänrare att svara. Slutligen är en strukturjämförelse med köns- samt åldersfördelning utförd. Vad gäller könsfördelning finns en numerär strukturjämförelse återgiven i *figur 7.2* nedan:

Kön	Antal svarande	Andel bland svarande	Antal i urval	Andel bland urval
Män	133	0,72	562	0,77
Kvinnor	52	0,28	169	0,23
<b>Totalt</b>	<b>185</b>	<b>1,00</b>	<b>731</b>	<b>1,00</b>

*Figur 7.2: Strukturjämförelse mellan bortfall och urval med avseende på kön*

Av figuren ovan kan man konstatera att kvinnor är något överrepresenterade i enkätsvaren, vilket är bedrägligt, men sannolikt inte ett skäl att omedelbart förkasta enkätstudiens resultat. Strukturjämförelsen med åldersfördelningar består i en bekräftelse om dess rimlighet med StyrelseAkademien själva.

Den totala effekten av urvalsfelet, täckningsfel och bortfallsfelet är att tillförlitligheten i enkätstudien är relativt liten. Därför väljer jag här att endast använda mig av de absoluta tal som studien genererat. Jag vet exempelvis att det åtminstone finns åtta styrelseledamöter i noterade bolags styrelser som har internationell kompetens i form av hemvändare med minst två års erfarenhet av företagsledande funktioner utomlands.

<sup>170</sup> Loc. cit., s. 252.

## 8 I ljuset av angränsande teorier

Allmänt kan man konstatera att blotta variationen såväl vad gäller den internationella kompetensens definitioner som repertoarer kring dess ställning och funktion i koncernstyrelsen exemplifierar Sjöstrands kritik av den gängse neoklassiska nationalekonomins grundantagande om homo oeconomicus. Variationen i sig bevisar förekomsten av olika rationaliteter. Jag håller det som osannolikt att någon verkligen skulle vara förmögen att kunna se och förstå konsekvenserna av de preferensyttringar som det empiriska materialet ger uttryck för. Förutsättningarna för verklig nyttomaximering ser jag således som bräckliga. Vem kan veta om en specifik rekrytering av internationell kompetens i någon form till en koncern uppfyller de förväntningar man har?

I detta kapitel avser jag göra jämförelser med den litteratur som kapitel två behandlar som relaterat till min forskningsfråga.

### 8.1 Internationell kompetens och mandatuppfattningar

Kärremans huvudgrupperingar om hur ledamöter uppfattar sitt mandat, kompetens respektive representativitet, återfinns också i min studie. Skillnaden är bara den att nu är det olika tolkningsföreträdare i rekryteringsprocessen, inte ledamöterna själva som delger sina normativa uppfattningar. Som tolkningsföreträdarna resonerar kring Kärremans två kategorier positionerar sig de två kategorierna mot varandra. Kompetens framställs som det ideala kriteriet i sammansättningen av en svensk koncernstyrelse. Gentemot representativitet däremot, håller tolkningsföreträdarna en ytterst negativt kritisk ställning. En koncernstyrelse där huvudsaken handlar om att representera de olika intressegrupperna framställs som dömd att misslyckas. Det är bolagets bästa, inte någon enskild intressents agenda, som skall råda om verklig framgång eftersträvas. Alla styrelseledamöter spelar roll, och skall imperativt kunna åstadkomma något tillsammans. För detta krävs erfarenhet, kunskap och därmed kompetens. Annorlunda uttryckt kan utsagorna betraktas som tecken på hur informanterna rör sig i sin syn på koncernstyrelsen från ett agentteoretisk eller transaktionsteoretiskt synsätt mot exempelvis mer stewardshipteoretiska och/eller resursberoendeteoretiska synsätt.

### 8.2 Internationell kompetens och för-troende

Det mest uppenbara i denna avhandling vid en jämförelse med Sjöstrand och Petrelius studie är hur diskussioner kring könsfördelning i styrelserna satt sina spår. Skillnaden är dock den att min avhandling exponerar ett annat huvudargument för den utestängandemekanism som riskerar att marginalisera olika grupper i rekryteringen till svenska koncernstyrelser. Istället för det *för*-troende som gör att människor tillhörande ett visst kön, ålder och socialgrupp rekryterar sina gelikar – under antagandet att de då vet vad de får – framstår kompetenskravet som en effektiv utestängande mekanism. Detta kontrasterar mot den förhoppning som tänds i Sjöstrand och Petrelius studie om att en vidare diskussion om kandidaters kompetens sannolikt skulle öppna dörrarna för fler

kvinnor i svenska koncernstyrelser. Empiriskt material/repertoaranvändning här i denna studie visar istället prov på hur man betackar sig för styrelserekryteringar som endast syftar till politisk korrekthet. Internationell kompetens däremot, ses till skillnad från kvinnorepresentation som något som åtminstone skulle kunna vara relevant att beakta. Med andra ord, könstillhörighet betraktas därmed inte av alla som en dimension av kompetens.

## 8.2 Internationell kompetens och homosocialitet

Även i förhållande till Holgerssons studie om den dolda process som styr rekryteringen till företagsledande befattningar mot homosocial reproduktion kan viss genklang skönjas i denna studie. Jag gör här ett antagande om att omständigheterna kring rekrytering till koncernstyrelser och företagsledning inte ser väldigt olika ut. Många utsagor hyser normativa uppfattningar där en transparent och systematisk process – *professionalisering* – ses som det ideala för att rekrytera de, för bolagets bästa, mest lämpliga kompetenserna till koncernstyrelsen.

## 9 Ansats till en teoretisk diskurskartläggning

I detta kapitel utvecklar jag en teoretisk illustration över hur ett diskursivt verktyg mobiliseras för att hantera (handlingsorienterat) olika situationer. Det diskursiva verktyget är något som jag anser mig kunna finna spår efter i mitt empiriska material som ett återkommande element inom olika repertoarer.

### 9.1 Ett retoriskt universalmedel

I detta avsnitt behandlar jag ett hur ett retoriskt universalmedel kan skönjas i olika mer eller mindre interrelaterade diskurser. Med 'universalmedel' avses ett verktyg som rätt använt kan avgöra en annars svårlös argumentation.

#### 9.1.1 Diskursivt sammanhang

De begynnande frågeställningarna kring internationell kompetens i svenska koncernstyrelser, dess definition och betydelse ger i intervjusituationen utrymme för ett relativt förutsättningslöst resonemang – förutsättningslöst så till vida att innehållet i samtalet inte nödvändigtvis är givet från början. I många utsagor upplevs de resonemang som förs kring internationell kompetens som formulerade för första gången.

Frågeställningen kring internationell kompetens i svenska koncernstyrelser tenderar att mötas av ett slags diskursivt vakuum, som till varje pris måste fyllas – som ett tvång som konsekvens av själva intervjusituationen – att bemöta intervjufrågorna med tystnad framstår ju trots allt inte som ett alternativ. Det vakuum som uppstår fylls inte av nya tankar i någon större utsträckning. Snarare är det gamla existerande resonemang, fast i ett nytt sammanhang som reproduceras. Informanterna tycks hantera denna öppna situation med resonemang som kretsade kring tidigare kända och angränsande frågor. Detta får mig att fråga mig vad utsagorna egentligen är ett uttryck för. Är önskan hos de intervjuade att framstå som förnuftiga, logiska och rimliga? Mobiliseras detta rim och reson genom återknytningar till vederhäftiga och etablerade världsbilder? Handlar det hela möjligen om att utsända legitima signaler?

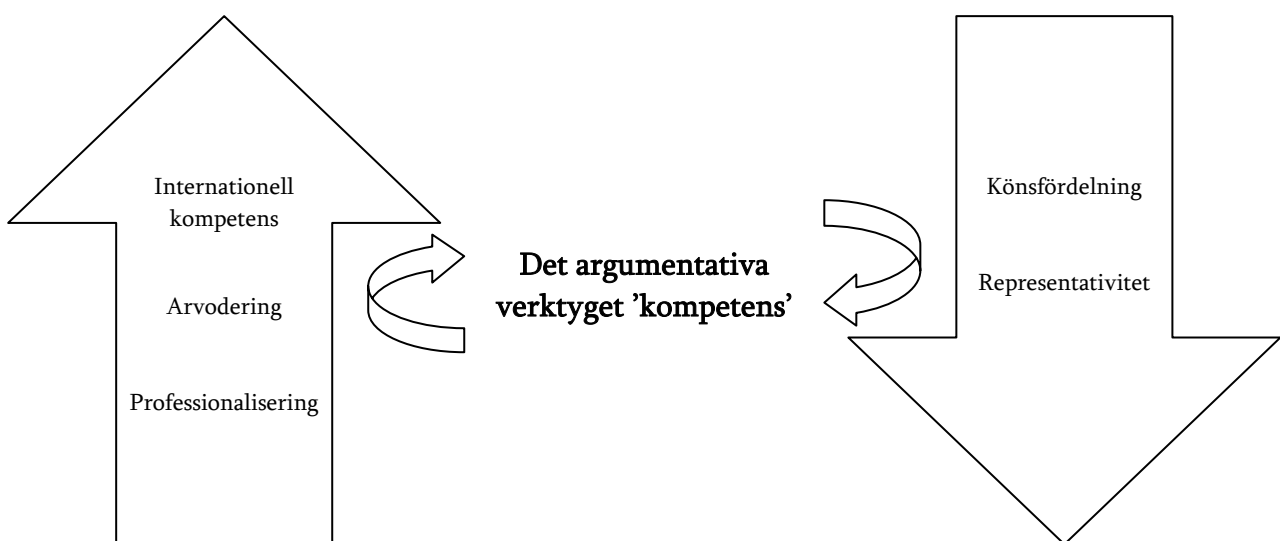
Detta försök till teoretiska diskurskartläggning bygger på hur jag uppfattar att informanterna hanterar min frågeställning. De bemöter frågan om internationell kompetens genom att sätta det i ett sammanhang. Frågan blir föremål för identifikation med ett antal historiska och diskursiva referenser. Det är därför som de sidospår som framkommer i utsagorna blir av vikt. Det som repertoarerna uppenbarar allra tydligast går att sammanfatta såsom en duglighetsnorm, som underbyggd och del av ett större diskursivt sammanhang om styrelsens funktionsduglighet samt dess ledamöters kompetens.

### 9.1.2 Ett legitimt verktyg

Den duglighetsnorm som informanterna genom sina repertoarer demonstrerar rymmer ett kraftfullt verktyg som har slagkraftighet i många sammanhang. Genom att därefter hävda/belysa nödvändigheten av kompetens uppstår ett legitimt verktyg nästintill omöjligt att ifrågasätta oberoende i vilket sammanhang det åberopas. Vem kan med anseendet i behåll framstå som förnuftig och samtidigt hävda något som går emot denna duglighetsnorm?

## 9.2 Kompetens som argumentativt verktyg

I följande avsnitt avser jag illustrera det argumentativa verktyget 'kompetens' och dess användbarhet i olika diskursiva sammanhang. För vissa diskurser fungerar det som ett honnörsord, ett slagord, ett argument för något – som förstärker kraften i den diskursiva argumentationen. För andra diskurser blir verktyget en spik i kista, ett argument mot något – vars syfte är att försvagar den aktuella diskursen. Jag väljer här att illustrera dess funktion och användning i fem diskurser vars spår samtliga gör sig synliga i min studie (se *figur 9.1* nedan):



*Figur 9.1: Ett argumentativt verktyg som förstärker respektive försvagar diskurser*

### 9.2.1 Internationell kompetens

Jag börjar här med den diskurs som är det centrala för denna avhandling, nämligen en gryende diskurs om internationell kompetens i svenska koncernstyrelser – eller rättare sagt, diskursen om nödvändigheten av internationell kompetens i svenska koncernstyrelser. Duglighetsnormen blir en viktig del i resonandet fram till diskursens innehåll. Koncernstyrelsen och dess ledamöter skall vara dugliga. De skall kunna ställa

upp och uppnå sina och hela bolagets mål. Dess medlemmar måste därför vara kompetenta, ha kunskap och erfarenheter nödvändiga för detta arbete. Kompetensen måste bestå av sociala förmågor, ledningsförmåga et cetera – och internationell kompetens blir en kompetens som duglighetsnormen och det argumentativa verktyget 'kompetens' förordar om den har relevans och betydelse för bolagets framtida utmaningar, mål och visioner. Det argumentativa verktyget 'kompetens' kvarstår som oemotsagt och förstärker således diskursen om internationell kompetens.

### *9.2.2 Arvodering*

En duglig och kompetent styrelse blir också det centrala i diskursen om arvodering av koncernstyrelser – eller rättare sagt, diskursen om höjda arvoden till koncernstyrelsens ledamöter. Den eftertraktade kompetensen befinner sig på en marknad på vilken utbud och efterfråga styr priset på de nödvändiga resurserna. Eftersom bolaget utövar sin verksamhet i konkurrens med andra bolag är det av yttersta vikt för bolagets konkurrenskraft att kunna attrahera bättre förmågor än sina konkurrenter. Enda sättet för ett bolag att kunna locka till sig denna nödvändiga kompetens blir därför att betala vad det kostar. Det argumentativa verktyget 'kompetens' kvarstår som oemotsagt och förstärker således diskursen om höjda arvoden till ledamöter i svenska koncernstyrelser.

### *9.2.3 Professionalisering*

För dem som ser på utvecklingen där rekryteringsprocessen professionaliseras med tillförsikt blir verktyget kompetens ett oemotståndligt argumentativt verktyg. För att kunna förstå behovet av, samt hitta den nödvändiga kompetensen, krävs systematik och transparens i rekryteringsprocessen till svenska koncernstyrelser. Det argumentativa verktyget 'kompetens' kvarstår som oemotsagt och förstärker således en diskurs om nödvändigheten av professionalisering av rekryteringsprocesser till svenska koncernstyrelser.

### *9.2.4 Könsfördelning*

För dem som betraktar inkvotering av kvinnor, alternativt jämnare könsfördelning, i svenska koncernstyrelser som ett hot blir det argumentativa verktyget 'kompetens' det enda legitima att vända sig till. Det är inte kandidaters könstillhörighet eller strävan efter att vara politiskt korrekt som skall avgöra om de är lämpliga som ledamöter i svenska koncernstyrelser. Det är istället deras kompetens som bör vara det avgörande kriteriet. Inkvotering av de få kvinnor som är tillräckligt kompetenta i dagsläget riskerar att göra dem för upptagna för att kunna klara av att sköta alla styrelseuppdrag de innehar. Det argumentativa verktyget 'kompetens' kvarstår som oemotsagt och försvagar således diskursen om jämnare könsfördelning i svenska koncernstyrelser.



### 9.2.5 Representativitet

En diskurs som lyfter fram styrelsens representativitet i förhållande till relaterade ägare eller ägargrupper riskerar att bemötas av det argumentativa verktyget 'kompetens'. Koncernstyrelsen skall kunna åstadkomma avgörande beslut som utvecklar bolaget i en positiv riktning. Här skall inte exempelvis kortsiktiga ägarintressen få möjlighet att rasera allt det som byggs upp alltsedan bolaget grundades i syfte att göra kortsiktiga vinster som kan plockas ut. Den dugliga styrelsen skall därför sättas samman utifrån kompetens som det viktigaste kriteriet. Det argumentativa verktyget 'kompetens' kvarstår som oemotsagt och försvagar således diskursen representativitet som kriterium vid rekrytering till svenska koncernstyrelser.

## 10 Avslutning

### 10.1 Avhandlingens bidrag

Ambitionen med avhandlingen är inte att göra några normativa ställningstaganden om vad som är moraliskt riktigt eller fel, bättre eller sämre, sant eller falskt. Bara det att forskningsmetoden är djupt förankrad i en socialkonstruktionistisk modell avfärdar alla antaganden om att den bild som avhandlingen i sig själv och genom det material den behandlar skulle vara nånting annat än en konstruktion. Skulle ambitionen vara någonting annat skulle valet av metod i sådant fall ha fallit på ett något mer positivistiskt angreppssätt.

Strävan är istället, såsom syftet uttrycker det: ”att kartlägga betydelsen av internationell kompetens i svenska koncernstyrelser med någon internationell anknytning eller profil”. Den förhoppning som finns med avhandlingen är därför att kunna belysa och väcka diskussion om internationell kompetens i svenska koncernstyrelser, vilka dess innebörder är samt vilka betydelse som den tillmätts. I detta hoppas jag att avhandlingen skall kunna bidra till bättre förståelse för internationell kompetens i svenska koncernstyrelser genom att ett bredare spektrum av möjliga varianter på internationell kompetens uppmärksammas. Förelägningsvis skall man således förhoppningsvis kunna bära med sig en rikare bild av vad internationell kompetens kan vara i sammanhang där relaterade frågor dyker upp.

De repertoarer om koncernstyrelser som föreslås i avhandlingen kan betraktas som bilder som illustrerar en diskurs spännvidd. Uttryckt annorlunda mäter repertoarerna temperaturen i diskursen om innebörden av internationell kompetens som till vissa delar fortfarande befinner sig i sin linda. Repertoarerna testar också diskursens relation till angränsande diskurser. En alternativ formulering skulle vara att utsagorna från det empiriska materialet – som ett bemötande av det ämne som avhandlas – mobiliserar normativa ställningstaganden som i första hand relaterar till mera kända diskurser. Dessa fenomen, att diskursen i sig själv är relativt svag, samt att den gärna angränsar till andra diskurser implicerar att den istället för att helt stå för sig själv snarare ingår i ett större sammanhang där främst styrelsens duglighet är huvudfrågan. Avhandlingen föreslår slutligen en teoretisk diskurskartläggning som även den genom sitt nät av diskurser och deras inbördes relationer förhoppningsvis kan bidra till förståelsen av den betydelse som internationell kompetens har tillmätts och tillmätts i svenska koncernstyrelser. De föreslagna repertoarerna och försöket till teoretisk diskursanläggning kan betraktas som två sidor av samma mynt. Repertoarernas bärande argument fungerar nämligen bilateralt som argumentdrivare också i diskurskartläggningen. Nyckeln till hur de olika repertoarerna respektive diskurserna förhåller sig till det diskursiva sammanhang de tillhör föreslås vara det argumentativa verktyget ’kompetens’.

## 10.2 Vidare forskning

För det första inbjuder jag alla som känner sig manade att pröva mina slutsatser genom att begrunda avhandlingen och därefter bilda sig en egen uppfattning. Man bör som sagt betrakta mitt arbete som en av många möjliga konstruktioner gjord av en individ, i ett sammanhang, under en viss bestämd tid. De slutsatser och teoretiska modeller som jag utvecklar i avhandlingen är endast att betrakta som hypoteser och därför lämpliga att pröva genom parallella studier där såväl kvalitativa som kvantitativa metoder kan användas. Exempelvis är det mycket troligt att andra uppsättningar av repertoarer kan härledas såväl från det empiriska material som avhandlingen bygger på som från helt nya studier. Det är sannolikt att normativa ställningstaganden som härleds i avhandlingen mycket väl kan förändras beroende på tidpunkt och social och geografisk kontext.

En behandling av vissa frågor som avhandlingen avgränsar sig mot skulle kunna bli givande kompletteringar exempelvis i form av en mer positivistisk studie där en outputsrelaterade nyttan eller effekten av internationell kompetens i svenska koncernstyrelser studeras. Detta kan gärna vara en komparativ studie över en längre tidsperiod. Tyvärr identifierar avhandlingen flertalet praktiska svårigheter med att genomföra en sådan studie (se avsnitt *2.6 Frågeställningar*).

En annan kompletterande studie vore förslagsvis en kvalitativ studie genom observationer av själva styrelsearbetet och den plats som internationell kompetens får och tar i detta sammanhang. Detta skulle syfta till att studera den internationella kompetensens mer praktiska uttryck – dock gärna med en socialkonstruktionistisk utgångspunkt. Även här skulle en komparativ studie mellan olika styrelsekonstellationer vara väldigt intressant att se.

## Referenser

### Litteratur:

- ABRAHAMSSON, B. (1975). *Organisationsteori. Om byråkrati, administration och självstyre*. Stockholm: Awe/Gebbers.
- AKTIEBOLAGSLAG (1975:1385).
- ALCHIAN, A. & DEMSETZ, H. (1972). "Production, Information Costs and Economic Organisation". *American Economic Review*. Dec/1972.
- ALEXANDER, L. & ESSER, S., U. (1999). *Globalizing the Board of Directors: Trends and Strategies*. New York: The Conference Board.
- ALVESSON, M. & KÄRREMAN, D. (1998). *Discourses and grand discourse. Discourse and the study of organizations*. Essä presenterad vid konferensen: Organizational Discourse: Pretext, Subtext and Context, London.
- ALVESSON, M. & WILLMOTT, H. (1996). *Making sense of management. A critical introduction*. London: Sage
- ANDERSEN, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- BAYSINGER, B., KOSNIK, R. & TURK, T. (1991). "Effects of board and ownership directors and strategic control. Effects on corporate strategy". *Academy of Management Review*. (15), ss. 72-80.
- BECKER, G. (1976). *The Economic Approach to Human Behaviour*. Chicago: Univ. of Chicago P.
- BERENBEIM, R., E. & KAPLAN, J., M. (2004). *Ethics Programs – The Role of the Board: A Global Study*. New York: The Conference Board.
- BERGER, P. & LUCKMANN, T. (1966). *The Social Construction of reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. London: Penguin Books.
- BERLE, A. & MEANS, G. (1932). *The modern corporation and private property*. New York: MacMillan.
- BJÖRKMAN, T. (1991). "Intressekonflikter i kompetensutvecklingsfrågan". Ur Holmer, J. & Karlsson, J., C. (red.) (1991). *Kvalifikation – Hur kompetens och meriter värderas i det moderna samhället*. Uppsala: Konsultförlaget AB.

- BOLANDER, P. (2002) *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut*. Stockholm: EFI.
- BORDO, M., D., EICHENGREEN, B. & IRWIN, D., A. (1999). "Is Globalization Today Really Different Than Globalization a Hundred Years Ago?". *NBER Working Paper*. Nr. 7195.
- BRAND, H. (2005). *Trade, diplomacy and cultural exchange: continuity and change in the North Sea area and the Baltic c. 1350-1750*. Hilversum: Verloren.
- BRODIN, B., LUNDKVIST, L., SJÖSTRAND, S-E. & ÖSTMAN, L. (1995). *Styrelsearbete i koncerner*. Stockholm: IFL.
- BRODIN, B., LUNDKVIST, L. SJÖSTRAND, S-E. & ÖSTMAN, L. (2000). *Koncernchefen och ägarna*. Stockholm: IFL.
- BRUNER, J. (1996). *The culture of education*. Cambridge: Harvard University Press.
- BURNHAM, J. (1941). *The managerial revolution*. New York: John Day & Co.
- CANTILLON, R. (1755). *Essai Su la Nature du Commerce en Général*. Publicerad postum.
- CHAMPLIN, B. & COYNE, J. (1977). *Can Workers Manage?*. London: Institute of economic affairs.
- COLLIN, S-O. (1997). *Ägande och effektivitet – Wallenberggruppens och Svenska Handelsbanksgruppens struktur, funktion och effektivitet*. Lund: Lund University Press.
- COLLINS, O. & MOORE, D. (1970). *The Organization Makers*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- COLLINS, O. MOORE, D. & UNWALLA D., B. (1964). *The enterprising Man*. East Lansing: Michigan State University,
- DAHLBÄCK, C., DOUGLAS, G., HAMBRAEUS, G. LIDÉN, L., RAMEL, S. & WIKSTRÖM, S. (1990). *Effektivare styrelsearbete*. Stockholm: SNS Förlag.
- DAHMRÖM, K. (2000). *Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning*. Uppl. 3. Lund: Studentlitteratur.
- DAVIS, G., F. (1991). "Agents without principles? The spread of the poison pill through the intercorporate network". *Administrative Science Quarterly*. (36), ss. 583-613.

- DEMSETZ, H. (1983). "The structure of corporate ownership: theory and consequences". *Journal of Law and Economics*. 26, ss. 375-390.
- DEMSETZ, H. & LEHN, K. (1985). "The structure of corporate ownership: theory and consequences". *Journal of Political Economy*. 93, ss. 1155-1177.
- DILL, W., R. (1958). "Environmental as Influence on Managerial Autonomy". *Administrative Science Quartely*. 2, ss. 409-443.
- DONALDSON, L. (1990). "The ethereal hand: Organizational economics and management theory". *Academy of Management*. 15, ss. 369-381.
- DONALDSON, L. & DAVIS, H., L. (1991). "Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns". *Australian Journal of Management*. 16(1), ss. 44-64.
- EDLEY, N. (2001). "Analysing Masculinity: Interpretative Repertoires, Ideological Dilemmas and Subject Positions". Ur Wetherell, M., Taylor, S. & Yates, S., J. (red.) (2001). *Discourse as Data: A Guide for Analysis*. London: Sage.
- EDWARDS, D. (1997). *Discourse and Cognition*. London: Sage.
- EDWARDS, D. & POTTER, J. (1992). *Discursive Psychology*. London: Sage.
- EISENHARDT, K., M. (1989). "Building theories from case study research". *Academy of Management Research*. 14(4), ss. 532-550.
- EKHOLM, K. (2004). "Sverige i en globaliserad ekonomi". Ur Södersten, B. & Söderström, H., T. (red.) (2004). *Marknad och Politik*. Stockholm: SNS Förlag.
- EKHOLM, K. (2005). "Globalisering av företag". Ur Ekholm, K. (red.) (2005). *Tillämpad internationell ekonomi*. Stockholm: SNS Förlag, ss. 101-126.
- FAMA, E. & JENSEN, M. (1983). "Agency Problem and Residual Claims". *Journal of Law and Economics*. 26, ss. 327-349.
- FAMA, E. & JENSEN, M. (1983). "Separation of ownership and control". *Journal of Law and Economics*. 26, ss. 327-325.
- FREEMAN, R., E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Marshfield: Pitman.
- GARFINKEL, H. (1967). *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

- GILBERT, G., N. & MULKAY, M. (1984). *Opening Pandora's Box: A Sociological Analysis of Scientists' Discourse*. Cambridge: Cambridge University Press.
- GIORGI, A. (1992). *The theory, practice and evaluation of the phenomenological method as a qualitative research procedure for the human science*. Quebec: Université du Québec à Montréal.
- GRIMBERG, C. (1938). *Svenska folkets underbara öden I*. Stockholm: P. A. Nordstedt & Söners Förlag.
- GRIMBERG, C. (1938). *Svenska folkets underbara öden VII*. Stockholm: P. A. Nordstedt & Söners Förlag.
- GRIMBERG, C. (1942). *Svenska folkets underbara öden IX*. Stockholm: P. A. Nordstedt & Söners Förlag.
- GUBRIUM, J., F & HOLSTEIN, J., A. (1997). *The New Language of Qualitative Method*. Oxford: Oxford University Press.
- GUILLET DE MONTHOUX, P. (1978). *Handling och Existens*. Uddevalla: Liber Förlag.
- HAMBRAEUS, G. (1994). *Gott sätt vid styrelsebordet*. Uppl. 2. Stockholm: SNS Förlag.
- HEDLUND, G. (1984). *Voice, exit och loyalty som mekanismer för ägarinflytande*. Arbetspapper. Stockholm: Institutet för Internationellt Företagande.
- HEDLUND, G., HÄGG, I., HÖRNELL, E. & RYDÉN, B. (1985). *Institutioner som aktieägare. Förvaltare? Industrialister? Klippare?*. Stockholm: SNS Förlag.
- HEIDEGGER, M. (1981). *Varat och tiden, band 1-2*. Lund: Bokförlaget Doxa AB.
- HENDRIKSEN, E. (1970). *Accounting Theory*. Homewood.
- HOLGERSSON, C. (1998). *Styrelseordförändes utsagor om VD-rekrytering*. Stockholm: EFI.
- HOLGERSSON, C. (1999). "Rekrytering som konstruktion av företagsledning", *Osynlig företagsledning*. Sjöstrand, S-E., Sandberg, J. & Tyrstrup, M. (red.) (1999). Lund: Studentlitteratur.
- HOLGERSSON, C. (2003). *Rekrytering av företagsledare – En studie i homosocialitet*. Stockholm: EFI.

- HOLMER, J. & KARLSSON, J., C. (1991). "Kvalifikation". Ur Holmer, J. & Karlsson, J., C. (red.) (1991). *Kvalifikation – Hur kompetens och meriter värderas i det moderna samhället*. Uppsala: Konsultförlaget AB.
- HORTON-SALWAY, M. (2001). "The Construction of M.E.: The Discursive Action Model". Ur Wetherell, M., Taylor, S. & Yates, S., J. (red.) (2001). *Discourse as Data: A Guide for Analysis*. London: Sage.
- HUNG, H. (1998). "A typology of the theories of the roles of governing boards". *Corporate Governance: An international review*. 6(2), ss. 101-111.
- HUSSERL, E. (1970). *Logical investigations, volume 2*. London: Routledge & Kegan Paul.
- HÄGG, I. (red.) (1987). *Att äga stora företag – några ägarens erfarenheter*. Stockholm: SNS Förlag.
- HÄGG, I. (red.) (1996). *God styrelsesed*. Stockholm: SNS Förlag.
- JOHNSON, R., A., HOSKISSON, R., E. & HITT, M., A. (1993). "Board of director involvement in restructuring: The effects of board versus managerial controls and characteristics". *Strategic Management Journal*. 14, ss. 33-50.
- JONNERGÅRD, K., KÄRREMAN, M. & SVENSSON, C. (1995). *Classifying board behaviour – an empirical test on large Swedish companies*. Lund: Institute of Economic Research.
- JONNERGÅRD, K. & SVENSSON, C. (1993). *What boards think and how they behave*. Lund: Institute of Economic Research.
- JOSEPHSON, R., BÖTTINGER, J. & OLSSON, M. (1940). *Stockholms slotts historia, band 2: Det tessinska slottet*. Stockholm: Nordstedt.
- KESNER, I., F. (1988). "Directors' characteristics and committee membership: An investigation of type, occupation and stockholder suits". *Strategic Management Journal*. (11), ss. 327-336.
- KJELLBERG, S., T. (1974). *Svenska Ostindiska Compagnierna 1731-1813*. Malmö: Allhems Förlag.
- KRUGMAN, P., R. & OBSTFELD, M. (2000). *International Economics – Theory and Policy – International Edition*. Uppl. 5. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.



- KÄRREMAN, M. (1999). *Styrelseledamöters mandat – ansats till en teori om styrelsearbete i börsnoterade företag*. Lund: KFS AB.
- LANDSTRÖM, H. (2005). *Entreprenörskapets rötter*. Lund: Studentlitteratur.
- LIDÉN, L. (1966). *Makten över företaget*. Stockholm: SNS Förlag.
- LUNDGREN, A. (1986). *Handling och strukturer – en organisationsteoretisk studie av styrelsearbetets villkor i stora företag*. Stockholm: EFI.
- MACEY, J., R., (1993). *Svensk aktiebolagsrätt i omvandling*. Stockholm SNS Förlag.
- MALLETTE, P. & FOWLER, K., L. (1992). "Effects on board composition and stock ownership on the adoption of 'poison pills'". *Academy of Management Journal*. 35, ss. 1010-1035.
- MEYER, J. & ROWAN, B. (1977). "Institutionalized Organizations". *American Journal of Sociology*. Sep/1977.
- MOLIN, B. (1992). *Aktivt styrelsearbete*. Malmö: Liber Ekonomi.
- MUTH, M., M. & DONALDSON, L. (1998). "Stewardship theory and board structure: a contingency approach". *Corporate Governance*. 6(1), ss. 5-28.
- MYHRMAN, J. (2004). *Hur Sverige blev rikt*. Uppl. 2. Stockholm: SNS Förlag.
- MÅRTENSSON, P. (2001). *Management Processes – An Information Perspective on Managerial Work*. Doktorsavhandling. Stockholm: EFI.
- ORNSTEIN, M. (1984). "Interlocking directorates in Canada: Intercorporate or class alliances?". *Administrative Science Quarterly*. (28), ss. 40-55.
- OUCHI, W. & MCGUIRE, M. (1975). "Organizational Control: Two functions". *Administrative Science Quarterly*. Dec/1975.
- OVERGAARD, J., ERIKSSON, U., EK, J. (2003). *PHP 4-programmering*. Uppl. 2. Sundbyberg: Pagina Förlags AB.
- PATEL, R. & TEBELIUS, U. (1987). *Grundbok i forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- PEARCE, J., A. & ZAHRA, S. (1992). "Board composition from a strategic contingency perspective". *Journal of Management Studies*. 29, ss. 411-438.

- PERLOFF, J., M. (2001). *Microeconomics*. Uppl. 2. Boston: Addison Wesley Longman.
- PETRELIUS KARLBERG, P. (2003). *Kvinnor i koncernstyrelser – Nomineringsdiskussioner och beslut*. Stockholm: EFI & SNS Förlag.
- PFEFFER, J. & SALANCIK, G., R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- POTTER, J. (1996). *Representing Reality: Discourse, Rhetoric and Social Construction*. London: Sage.
- POTTER, J. (1997). "Discourse Analysis as a Way of Analysing Naturally Occurring Talk". Ur Silverman, D. (red.) (1997). *Qualitative Research: Theory, Method and Practice*. London: Sage.
- POTTER, J. & WETHERELL, M. (1987). *Discourse and social psychology: Beyond attitudes and behaviour*. London: Sage.
- POTTER, J. & WETHERELL, M. (1993). "Analyzing Discourse". Ur Bryman, A. & Burgess, R., G. (red.) (1993). *Analyzing Qualitative Data*. London: Sage.
- RAPAPORT, A. & WALLENSTEN, T. (1972). "Individual Decision Behavior". *Annual Review of Psychology*. 23.
- RORTY, R. (1979). *Philosophy and the mirror of nature*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- ROWLEY, C. (1979). *Frihet, Rättvisa, Effektivitet*. Stockholm: Timbro.
- ROWLEY, C. & PEACOCK, A. (1975). *Welfare Economics: A liberal restatement*. London: Martin Robertson.
- RUBIN, H., J. & RUBIN. I., S. (1995). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. Thousand Oaks, California: Sage.
- RØVIK, K., A. (2004) *Moderna organisationer – Trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*. Uppl. 1:2. Malmö: Liber AB.
- SANDERG, J. (1999). "Konstruktioner av social konstruktionism". Ur Sjöstrand, S-E., Sandberg, J. & Tyrstrup, M. (red.)(1999) *Osynlig Företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.
- SCHUMPETER, J., A. (1912) *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*. Leipzig: Dunker & Humbolt.

- SEALE, C., F. (1999). *The Quality of Qualitative Research*. London: Sage.
- SEARLE, J., R. (1995). *The construction of social reality*, New York: Free Press.
- SILVERMAN, D. (2001). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. London: Sage.
- SIMON, H. (1976). "From substantive to procedural rationality". Ur Latsis, S. (red.) (1976) *Method and Appraisal in Economics*. Cambridge: Cambridge U.P..
- SJÖSTRAND, S-E. (1979). *Organisationsteorier*. Lund: Studentlitteratur.
- SJÖSTRAND, S-E. (1985). *Samhällsorganisation – En ansats till en institutionell ekonomisk mikroteori*. Lund: Bokförlaget Doxa AB.
- SJÖSTRAND, S-E. (1997). *The Two Faces of Management – The Janus Factor*. London: Thomson Learning.
- SJÖSTRAND, S-E. & PETRELIUS, P. (2002). *Rekrytering av koncernchefer – Nomineringsförfaranden och styrelsesammansättning med fokus på kvinnors ställning och möjligheter*. Stockholm: EFI & SNS Förlag.
- SKOG, R., (red.) (2005). *En svensk kod för bolagsstyrning – vad är det för något och vad innebär den?*. Uppsala: Iustus förlag.
- SOU 1995:44. *Aktiebolagets organisation*. Delbetänkande av aktiebolagskommittén.
- SOU 2004:46. *Svensk kod för bolagsstyrning*. Betänkande från Kodgruppen.
- SOU 2004:130. *Svensk kod för bolagsstyrning*. Betänkande från Kodgruppen.
- STAFLIN, R. (2003). *HTML-boken - XHTML, XML och andra webbtjänster*. Uppl. 5. Sundbyberg: Pagina Förlags AB.
- STIGLER, G. (1961). "The Economics of Information". *Journal of Political Economy*. Juni/1961.
- STYRELSEAKADEMIEN (2003). *Vägledning till god styrelsesed*. Stockholm: StyrelseAkademien.
- SUNDIN, A. & SUNDQVIST, S-I (1990-2006). *Styrelser och revisorer i Sveriges Börsföretag*. Stockholm: SIS Ägarservice AB.

- SWARTLING, J-A. (1998). *Ideologi och realitetsarbete: Om analys av makt och dominans på etnometodologisk grund*. Stockholm: Stockholms Universitet.
- SVERIGES AKTIESPARARES RIKSFÖRBUND (1993). *Aktiespararnas Ägarstyrningspolicy – riktlinjer för bättre kontroll och insyn för ägarna i marknadsnoterade bolag*. Stockholm: Aktiespararna utbildning.
- TAYLOR, A., M. (2002). "Globalization, Trade, and Development: Some Lessons From History". *NBER Working Paper*. Nr. 9326.
- VAN DEN BERGHE, L. & DE RIDDER, L. (1999). *International Standardisation of Good Corporate Governance – Best Practices for the Board of Directors*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- WEBER, M. (1978). *Den protestantiska etiken och kapitalismens anda*. Lund: Argos.
- WESTPHAL, J., D. & ZAJAC, E., J (1998). "The symbolic management of stockholders: Corporate governance reforms and shareholder reactions". *Administrative Science Quarterly*. (43), ss. 127-153.
- WETHERELL, M. & POTTER, J. (1988). "Rhetoric and ideology – Discourse analysis and the identification of interpretative repertoires". Ur Antaki, C. (red.) (1988). *Analyzing Everyday Explanation*. London: Sage.
- WETHERELL, M. & POTTER, J. (1992). *Mapping the Language of Racism; Discourse and the Legitimation of Exploitation*. New York: Columbia University Press.
- WIEDER, D., L. (1974). *Language and Social Reality: The Case of Telling the Convict Code*. The Hague: Mouton.
- WILLIAMSSON, O., E. (1979). "Transaction-cost economics: The governance of contractual relations". *Journal of Law and Economics*. (22), ss. 3-61
- WILLIAMSON, O., E. (1985). *The economic institution of capitalism*. New York: Free Press.
- WILLIAMSSON, O., E. (1996). *Mechanisms of governance*. Oxford: Oxford University Press.
- ZAHRA, S., A. & PEARCE, J., A. (1989). "Board of directors and corporate financial performance. A review and integrative model". *Journal of Management*. 15, ss. 291-334.

*Internet:*

- AffärsVärldens hemsida: [www.affarsvarlden.se](http://www.affarsvarlden.se), tillgänglig 2006-03-10.
- Exportrådets hemsida: [www.swedishtrade.se](http://www.swedishtrade.se), tillgänglig 2006-03-10.
- Electrolux AB:s hemsida: [www.electrolux.com](http://www.electrolux.com), tillgänglig 2006-03-12.
- Elekta AB:s hemsida: [www.elekta.com](http://www.elekta.com), tillgänglig 2006-03-12.
- LKAB:s hemsida: [www.lkab.se](http://www.lkab.se), tillgänglig 2006-03-12.
- Micronic AB:s hemsida: [www.micronic.se](http://www.micronic.se), tillgänglig 2006-05-10.
- Nordea AB:s hemsida: [www.nordea.com](http://www.nordea.com), tillgänglig 2006-03-10.
- OMX groups hemsida: [www.omxgroup.com](http://www.omxgroup.com), tillgänglig 2006-03-12.
- Skanska AB:s hemsida: [www.skanska.com](http://www.skanska.com), tillgänglig 2006-03-12.
- StyrelseAkademiens hemsida: [www.styrelseakademien.com](http://www.styrelseakademien.com), tillgänglig 2006-08-15.
- Tradedoubler AB:s hemsida: [www.tradedoubler.se](http://www.tradedoubler.se), tillgänglig 2006-03-12.
- Vattenfall AB:s hemsida: [www.vattenfall.se](http://www.vattenfall.se), tillgänglig 2006-03-12.

*Föreläsningar:*

- LEKVALL, P. (2005). *Svensk kod för bolagsstyrning*. Kollegiet för svensk bolagsstyrning. Medieseminarium den 13 juni.

*Referenspersoner:*

- BOLANDER, P. (2006-2007). Ekonomie doktor och lärare vid Institutionen för företagande och ledning. Handelshögskolan i Stockholm. Samtal den 31 augusti & 15 november 2006 resp. telefonsamtal den 4 maj 2007.
- HOLMBERG, I. (2006). Ekonomie doktor samt institutchef för Centre for Advanced Studies in Leadership. Handelshögskolan i Stockholm. Samtal den 20 juni.
- LÖVINGSSON, K. (2006). Verkställande direktör. StyrelseAkademien. Stockholm. Samtal den 21 februari.
- PETRELIUS KARLBERG, P. (2006). Doktorand vid Institutionen för företagande och Ledning. Handelshögskolan i Stockholm. Samtal i augusti.

*Intervjuer:*

AF UGGLAS, C. & SÖDERBERG, H. (2006). Aktiechef och ägaransvarig (Af Ugglas) resp. portföljansvarig (Söderberg). Skandia Liv. Stockholm. Intervju den 16 maj.

ANDERSSON, A. (2006). Ägarstyrningsansvarig. Fjärde AP-fonden. Stockholm. Intervju den 27 april.

ASSARGÅRD, U. (2006). Rekryteringskonsult. Amrop International. Stockholm. Intervju den 5 april.

BERGGREN, C. (2006). Ägarrepresentant. Näringsdepartementet. Stockholm. Intervju den 9 maj.

BRUFER, R., J. (2006). Ägarstyrningsansvarig. Alecta Pensionsförsäkringar. Stockholm. Intervju den 10 maj.

BY, C-O. (2006). Vice verkställande direktör. Industrivärden AB. Stockholm. Intervju den 28 april.

DAHLSTRÖM, U. (2006). Rekryteringskonsult. Boyden International. Stockholm. Intervju den 4 april.

DALBORG, H. (2006). Styrelseordförande. Nordea AB. Stockholm. Intervju den 4 maj.

DUVEBLAD, K. (2006). Styrelseordförande. Tradedoubler AB. Stockholm. Intervju den 5 april.

EKENGREN, K. (2006). Ägarrepresentant. Näringsdepartementet. Stockholm. Intervju den 20 april.

KLACKENBERG, D. (2006). Styrelseordförande. Vattenfall AB. Stockholm. Intervju den 4 maj.

KLASÉN, B. (2006). Styrelseledamot. OMX Group. Stockholm. Intervju den 13 juni.

LEKSELL, L. (2006). Ägare. Privatperson. Stockholm. Intervju den 19 maj.

LINDELL, P. (2006). Ägarrepresentant. Näringsdepartementet. Stockholm. Intervju den 10 maj.

- LORENTZON, M. (2006). Ägare. Privatperson. Stockholm.  
Intervju den 24 april.
- MARTIN-LÖF, S. (2006). Styrelseordförande. Skanska AB.  
Telefonintervju den 17 maj.
- NYBERG, L. (2006). Styrelseordförande. Micronic AB. Stockholm.  
Intervju den 9 maj.
- OTTOSSON CEDERFLYCHT, M. (2006). Rekryteringskonsult. SpencerStuart. Stockholm.  
Intervju den 12 april.
- ROTZIUS, G. (2006). Rekryteringskonsult. Heidrick & Struggles. Stockholm.  
Intervju den 3 april.
- SEDDIGH, A. (2006). Styrelseordförande. Elekta AB. Danderyd.  
Intervju den 26 april.
- SPRÄNGARE, B. (2006). Styrelseordförande. LKAB. Stockholm.  
Intervju den 20 april.
- STENHAMMAR, O. (2006). Styrelseordförande. OMX Group. Stockholm.  
Intervju den 8 maj.
- TEGBORG, M. (2006). Rekryteringskonsult. Alumni AB. Stockholm.  
Intervju den 11 april.
- TRESCHOW, M (2006). Styrelseordförande. Electrolux AB. Stockholm.  
Intervju den 4 maj.
- WALLENBERG, J. (2006). Styrelseordförande. Investor AB. Stockholm.  
Intervju den 10 maj.
- WILLNER, G. (2006). Verkställande direktör SIMS Executive Search. Stockholm.  
Intervju den 27 april.
- WÄRN, M. (2006). Ägarstyrningsansvarig. AMF Pension. Stockholm.  
Intervju den 8 maj.

## Bilaga 1: Intervjuer

Urvalsföretag	Exekutiv	Huvudmannarepresentant	Expert
Elekta AB	Akbar Seddigh, <i>Styrelseordförande</i>	Laurent Leksell, <i>Ägare, privatperson</i>	
Tradedoubler AB	Kjell Duveblad, <i>Styrelseordförande</i>	Martin Lorentzon, <i>Ägare, privatperson</i>	
OMX Group	Olof Stenhammar, <i>Styrelseordförande</i> Birgitta Klasén, <i>Styrelseledamot</i>	Ramsay J. Brufer <i>Ägarstyrningsansvarig, Alecta Pensionsförsäkringar</i>	
Electrolux AB	Michael Treschow, <i>Styrelseordförande</i>	Jacob Wallenberg <i>Styrelseordförande, Investor AB</i>	
Skanska AB	Sverker Martin-Löf, <i>Styrelseordförande</i>	Carl-Olof By, <i>Vice verkställande direktör, AB Industrivärden</i> Magnus Wärn, <i>Ägarstyrningsansvarig, AMF Pension</i>	
Micronic AB	Lars Nyberg, <i>Styrelseordförande</i>	Caroline Af Ugglas, <i>Aktiechef &amp; ägaransvarig, Skandia Liv</i> Henrik Söderberg, <i>Portföljansvarig, Skandia Liv</i> Annika Andersson, <i>Ägarstyrningsansvarig, Fjärde AP-fonden</i>	
Nordea AB	Hans Dalborg, <i>Styrelseordförande</i>	Kristina Ekengren, <i>Ägarrepresentant, Näringsdepartementet</i>	
Vattenfall AB	Dag Klackenberg, <i>Styrelseordförande</i>	Peter Lindell, <i>Ägarrepresentant, Näringsdepartementet</i>	
LKAB	Björn Sprängare, <i>Styrelseordförande</i>	Christer Berggren, <i>Ägarrepresentant, Näringsdepartementet</i>	
Heidrick & Struggles			Göran Rotzius, <i>Rekryteringskonsult</i>
Boyden International			Ulf Dahlström, <i>Rekryteringskonsult</i>
Amrop International			Ulf Assargård, <i>Rekryteringskonsult</i>
Alumni AB			Magnus Tegborg, <i>Rekryteringskonsult</i>
SpencerStuart			Mats Ottosson Cederflycht, <i>Rekryteringskonsult</i>
SIMS Executive Search			Göran Willner, <i>Verkställande direktör</i>



## Bilaga 2: Teman för generella intervjuguider

I samtliga intervjuer förekommer följande teman:

- *Den intervjuades bakgrund, erfarenheter, roller och positioner*
- *Den generella koncernstyrelsens roll och funktion*
- *Ideal sammansättning av en generell koncernstyrelse*
- *Grundläggande kompetenser som förutsätts i en generell koncernstyrelse*
- *Grundläggande kompetenser som förutsätts i en generell koncernstyrelse i bolag med betydande internationell verksamhet*
- *Eventuella förändringar i synen på hur en ideal koncernstyrelse skall sättas samman i bolag med betydande internationell verksamhet*
- *Om ägarstrukturer kan påverka synen på en ideal koncernstyrelsesammansättning*
- *Rekrytering till koncernstyrelser i bolag med betydande internationell verksamhet*
- *Definition av begreppet ”internationell kompetens” i svenska koncernstyrelser*
- *Eventuella egna tillägg med anledning av ämnet*

I intervjuer som relaterar till någon av de nio valda koncernerna förkommer därtill ytterligare teman:

- *Karaktären av den aktuella koncernens internationella verksamhet*
- *Tankar kring sammansättningen av den aktuella koncernens styrelse*

## Bilaga 3: Enkätlänk inklusive följebrev

---

### [E-postmeddelade]

#### **Vill du bidra i en undersökning om kompetens?**

Vi skulle lägga stort värde i om Du hade möjlighet att lägga någon minut på att svara på följande enkät för en studie om kompetens (som görs på Handelshögskolan i Stockholm). Antalet frågor uppgår till mellan 7-11 beroende på hur man svarar. För att starta enkäten, vänligen klicka på/gå till följande länk: [www.stilun.de/hhs\\_kompetensenkat](http://www.stilun.de/hhs_kompetensenkat)

Ps. Vi samverkar med Handelshögskolan i Stockholm, varav denna förfrågan. Ds

Tack för din insats!

Med Vänliga Hälsningar  
/Camilla Forslund,  
StyrelseAkademien Stockholm

---

### [Pop-up 1]

Vänligen svara på följande frågor genom att markera lämpligt/lämpliga svarsalternativ.

1. Kön?

- Kvinna
- Man

2. Ålderskategori?

- 20-39 år
- 40-59 år
- 60-79 år
- >80 år

3. Medborgarskap?

- i Sverige.
- i annat nordiskt land.
- i land utanför Norden.

4. Vilket av följande alternativ stämmer in på Dig?

- Jag sitter f.n. i (minst) en bolags-/koncernstyrelse (börsnoterat).
- Jag sitter f.n. i (minst) en bolags-/koncernstyrelse (ickenoterat).
- Jag sitter f.n. inte i en bolags-/koncernstyrelse men har gjort det tidigare (börsnoterat).
- Jag sitter f.n. inte i en bolags-/koncernstyrelse men har gjort det tidigare (ickenoterat).
- Jag har aldrig suttit i en bolags-/koncernstyrelse.

5. Är Din ambition att (fortsättningsvis eller i framtiden) sitta i en bolags-/koncernstyrelse?

- Ja
- Nej

6. Har Du varit bosatt utanför Sveriges gränser?

- Ja, < 2 år
- Ja, 2-5 år
- Ja, > 5 år
- Nej

7. Har Du erfarenhet av att verka i ett land utanför Sverige (flera svar möjliga)?

- som styrelseledamot i (minst) en bolags-/koncernstyrelse.
- som VD eller annan chef på hög nivå.
- genom annan yrkesutövning.
- ingen erfarenhet alls.

**[om 'nej' på fråga 6 samt 'ingen erfarenhet alls' på fråga 7 => EXIT]**

---

**[Pop-up 2]**

8. Från vilket land/vilka länder har Du erfarenhet av att verka och/eller bo (flera svar möjliga)?

- Norden (exkl. Sverige)  Tyskland  Storbritannien  Frankrike  annat land i Europa
- Nordamerika  Mellanamerika  Sydamerika
- Japan  Kina  Indien  annat land i Asien
- Australien/Nya Zeeland
- Afrika

**[för alla svar på fråga 7 förutom 'som styrelseledamot...' eller 'som VD' => EXIT]**

---

**[Pop-up 3]**

9. Vilken storlek hade/har detta bolag från vilket Du fått Din ickesvenska erfarenhet av VD-uppdrag och/eller styrelseuppdrag (om flera bolag, ange det största bolagets storlek)?

- 1-49 anställda
- 50-199 anställda
- > 200 anställda

Var detta bolag:

- börsnoterat?
- ickenoterat?

10. Av hur många år består Din ickesvenska erfarenhet av VD-uppdrag och/eller styrelseuppdrag?

- < 2 år
- 2-4 år
- 5-20 år
- > 20 år

11. Vilken innebörd skulle Du ge begreppet "internationell kompetens i koncernstyrelser" (frivillig uppgift)?

Max 150 tecken

**[fritextruta, max 150 tecken]**

**[EXIT]**

---

**[pop-up EXIT]**

Stort tack för Ditt svar på enkäten!

Vid frågor eller önskemål om information kring resultatet av enkäten, vänligen kontakta **Björn Lundmark** via e-post: [18490@student.hhs.se](mailto:18490@student.hhs.se) eller tfn: +46 (0)731-53 61 70

---

## Bilaga 4: Transkribering

Riktlinjer för transkription av intervjuer:<sup>171</sup>

–	paus
...	avbrutna fraser
/.../	utelämnad text
<u>text</u>	betonade ord
'text'	återgivet prat
[text]	intervjuarens frågor, kommentarer och tydliggöranden

---

<sup>171</sup> Med inspiration från WETHERELL, M. & POTTER, J. (1992).